

EMPREENDEDORISMO

# START & GO

Nº 48 | JANEIRO 2026

## O PODER DA REDE



ESTRATÉGIA

LIDERANÇA

MARKETING &  
VENDAS

GESTÃO DA  
QUALIDADE

ECONOMIA

RECURSOS  
HUMANOS

TECNOLOGIAS DE  
INFORMAÇÃO

PRODUTIVIDADE &  
BEM ESTAR



# Índice

## O PODER DA REDE

O poder do associativismo na construção de uma economia sustentável 4

APICAPPS - setor do calçado contribui com mais de 1,3 mil milhões euros para a balança comercial portuguesa 6

Rotary – O Poder da Ação Coletiva Voluntária 9

A Cooperação e a Associação são genes do ADN das Empresas Familiares® 11

O Poder da Rede: Perspectivas Contemporâneas sobre o Associativismo 13

Os Beatles estavam certos. 15

COLABORAÇÃO EM REDE: A FORÇA QUE SUSTENTA 18

UNINDO FORÇAS PARA CRIAR VALOR 21

## VENDAS

Social Selling – uma alavanca e não uma fórmula mágica 23

O Mito do Vendedor Solitário 28

## GESTÃO E ESTRATÉGIA

Crescer e fazer crescer: o poder das relações 30

Fará sentido para o desenvolvimento do negócio pertencer a Associações ou Redes? 32

O Poder da Rede na Sustentabilidade Empresarial 35

A Odisseia Global da Sua Empresa: 36

## RECURSOS HUMANOS

"Como o Mundo é pequeno!" – O Poder da Rede 38

## ECONOMIA

O Inimigo do Espelho 40

## GESTÃO DA QUALIDADE

O diretor de qualidade trabalha para ser despedido! 42

## EMPREENDEDORISMO

Nova SBE VOICE Leadership Initiative: 44

## TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Associação Portuguesa de Business Intelligence 46

# O PODER DA REDE







# NOTA

## EDITORIAL

*"Se queres ir rápido, vai sozinho; se queres ir longe, vai acompanhado"*

Certamente muitos de nós já ouviram referência a este provérbio africano em cursos de liderança ou de gestão de equipas. Mas sabem uma coisa? Nunca fez tanto sentido!

Num mundo cada vez mais interligado, competitivo e imprevisível, a ideia de que o sucesso se constrói de forma isolada é um mito. Empresas, empreendedores e líderes que prosperam atualmente compreendem uma verdade essencial: ninguém cresce sozinho. As ligações certas podem ser um ativo estratégico para uma organização. Contudo, a rede não é apenas um conjunto de contactos; é confiança construída ao longo do tempo, é partilha de conhecimento, é cooperação orientada para objetivos comuns.

Empreender em rede significa ampliar capacidades. Quando as empresas se associam — em clusters, associações empresariais, cooperativas, *hubs* de inovação ou redes informais — multiplicam oportunidades. Reduzem custos, ganham escala, aprendem mais depressa e tornam-se mais resilientes.

Redes bem estruturadas funcionam como sistemas vivos de inteligência coletiva, onde a experiência de uns evita erros de outros e onde as boas práticas circulam com rapidez. A concorrência não desaparece, mas passa a coexistir com a cooperação estratégica, numa lógica de cooptação cada vez mais relevante.

A Start & Go nasce da colaboração. É uma rede de autores e profissionais que partilham saber, experiências e perspetivas, com o objetivo comum de inspirar melhores decisões e negócios mais sustentáveis.

Se estás desse lado, já nos conheces. 😊

Se chegou agora, esperamos que aprecie o esforço e o profissionalismo que a nossa Rede colocou em mais uma edição.

Desejo a todos os nossos leitores um excelente 2026,

Just Start & Go!

Mónica Monteiro



**FILIPA PANTALEÃO**

Secretária-Geral do BCSD Portugal

# O poder do associativismo na construção de uma economia sustentável

Na última década, a sustentabilidade deixou de ser tendência para se afirmar como um dos maiores motores de transformação dos negócios e da economia global.

**A**s empresas são chamadas a desempenhar um papel decisivo nesta transição, não apenas pela sua pegada, mas sobretudo pela sua capacidade de inovar e investir.

Contudo, no fim do ano passado e início deste ano, assistimos a um certo arrefecimento da ambição em matéria de sustentabilidade. Questões como instabilidade geopolítica, inflação e pressões de curto prazo levaram muitas organizações a dar prioridade à sobrevivência imediata dos negócios, em detrimento de uma visão de longo prazo. Por mais compreensível que seja, esta “pausa forçada” não pode significar retrocesso. É precisamente em momentos de incerteza que o associativismo deve reforçar-se como motor de mudança e espaço de confiança, ajudando as empresas a manter o rumo da transição verde e justa.

Criado em 2001, o BCSD Portugal nasceu da visão de um grupo de empresários que acreditaram que a sustentabilidade seria chave para a

competitividade no século XXI. Inspirado pelo movimento internacional do *World Business Council for Sustainable Development*, o BCSD Portugal é hoje uma rede única no país, reunindo empresas que, juntas, aceleram e continuam a acreditar na necessidade da transição climática e na integração dos desafios ESG. O BCSD Portugal apoia as empresas com conhecimento, estudos e soluções práticas, como o relatório sobre neutralidade carbónica até 2050, que identifica 22 soluções empresariais em áreas como eficiência energética, eletrificação, circularidade e uso sustentável do solo <sup>1</sup>.

O momento atual mostra-nos que sustentabilidade é sinónimo de competitividade, visto que as empresas que lideram nesta área reduzem riscos, atraem investimento, garantem talento e conquistam a confiança dos consumidores. Ainda assim, muitas estão apenas no início da sua jornada. O associativismo amplia o impacto, ajudando a transformar ganhos incrementais em estratégias robustas e inovadoras.

Contudo, o papel das associações

empresariais vai além da partilha de conhecimento técnico. Cabe-lhes também criar programas conjuntos de formação, redes de aprendizagem e espaços de cooperação entre setores. Nenhuma transição será bem-sucedida sem pessoas preparadas para a liderar. A aposta em competências verdes e digitais é, cada vez mais, um fator decisivo para o sucesso dos negócios.

Hoje, perante metas cada vez mais exigentes — como a implementação da nova Diretiva de Reporte de Sustentabilidade (CSRD), que já entrou em vigor para grandes empresas e, em breve, abrangerá todo o tecido empresarial —, o associativismo volta a mostrar a sua força. Em rede, as empresas têm maior capacidade de compreender as mudanças regulatórias, partilhar boas práticas e influenciar políticas públicas que criem condições justas para a transição.

O poder do associativismo está em transformar a soma das partes num movimento coletivo com impacto real.

<sup>1</sup> [https://bcdsptugal.org/wp-content/uploads/2022/11/Resumo-Projeto-Neutralidade-Carbonica\\_VF-1.pdf](https://bcdsptugal.org/wp-content/uploads/2022/11/Resumo-Projeto-Neutralidade-Carbonica_VF-1.pdf)





“

sustentabilidade é sinónimo de competitividade, visto que as empresas que lideram nesta área reduzem riscos, atraem investimento, garantem talento e conquistam a confiança dos consumidores

# APICAPPS - setor do calçado contribui com mais de 1,3 mil milhões euros para a balança comercial portuguesa

Fundada em 1975, a APICCAPS é a associação que representa toda a fileira do calçado português, um setor que exporta 98% da sua produção para 170 países. Porém, a falta de mão de obra é, cada vez mais, um desafio. De forma a combater este cenário, a associação tem em marcha o "Roteiro do Conhecimento", um projeto de divulgação do setor junto de escolas, de modo a preparar as gerações futuras e a atrair uma nova geração de talento para a indústria.

Por Fernanda Silva Teixeira

**R**epresentando o conjunto da fileira industrial do calçado, a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos é a base de suporte de centenas de empresas em áreas críticas como a internacionalização, estudos, projetos e consultadoria ou contratação coletiva. Uma das particularidades, é ter fundado os Centro de Formação e o Centro Tecnológico do Calçado.

Desafiado a fazer um balanço dos 48 anos de atividade da associação, Paulo Gonçalves, diretor de comunicação e porta-voz da APICCAPS, assume que este é "claramente positivo". "Desde logo porque o setor tem crescido ao longo das últimas décadas e no último ano registou mesmo o melhor ano de sempre".

Ainda assim, o caminho também teve desafios, reconhece, nomeadamente a "agregação". "Não é comum uma associação

representar toda uma fileira, nomeadamente empresas com perfis e interesses distintos. Felizmente, temos conseguido fazê-lo", realça o porta-voz da APICCAPS.

A nível económico este é também um setor com um peso muito relevante na economia nacional, em especial porque exporta a quase totalidade da sua produção. "O maior contributo do setor para a economia portuguesa é ao nível da balança comercial. Todos os anos, o setor do calçado contribui com mais de 1,3 mil milhões euros para a balança comercial portuguesa".

Mas o setor também enfrenta importantes desafios. Em termos imediatos, a maior dificuldade para as empresas é de natureza conjuntural, "na medida em que vários dos principais mercados de destino do calçado português estão numa situação económica frágil, alguns mesmo em recessão", indica Paulo Gonçalves.

Por outro lado, acrescenta, "a médio prazo, até 2030, a indústria europeia da moda vai necessitar de 500 mil novos colaboradores".



Paulo Gonçalves, Diretor de Comunicação da APICCAPS



Foto: Pedro Ferreira | Conceito Criativo: Ana Caracol in <https://portuguesesoul.com/2023/09/06/drop/>

Os dados são da Comissão Europeia, e afetarão em particular países como Espanha, França, Itália e Portugal.

Consciente dessa realidade, a indústria portuguesa do calçado, através da APICCAPS, está a procurar antecipar cenários futuros e está a empreender um "Roteiro do Conhecimento" pelas escolas, de modo a preparar as gerações futuras e a atrair uma nova geração de talento. Em termos práticos, foram identificadas 86 escolas em Felgueiras, Guimarães, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira e S. João da Madeira que serão

alvo de iniciativas pedagógicas.

Numa primeira fase, as iniciativas dirigem-se aos alunos do 1º ciclo e pretendem "divulgar o potencial da indústria do calçado, valorizando o território e atividades locais e potenciando a indústria local". A partir de setembro, serão abordados ainda os alunos do 2º e 3º ciclo.

Este "Roteiro do Conhecimento" deverá ter uma duração de três anos, e enquadra-se no Plano Estratégico do Cluster do Calçado 2030 que pretende transformar a indústria de calçado.

**Setor  
exporta 98%  
da sua  
produção para  
170 países**





Foto: Carmo Amorim | Conceito Criativo: Joaquim Szkutnik da Rocha in <https://portuguesesoul.com/2023/04/04/hot-new-talents-24/>

O setor do calçado exporta 98% da sua produção para 170 países, sendo o mercado europeu o mais revelante, como é o caso da Alemanha, França, Países Baixos ou Reino Unido. No entanto, é nos EUA que o setor mais tem crescido no passado recente pelo que será uma forte aposta de futuro.

Paulo Gonçalves relembra-nos que todos os anos, a nível internacional, são produzidos 24 mil milhões de pares de sapatos. A Ásia tem uma quota de 87% da produção. Um único país, a China, tem um peso superior a 50% na produção. Já a Europa é responsável por apenas 3% da produção mundial. "Isso coloca muita pressão aos pequenos players como Portugal. Não nos parece que seja sustentável". Por isso, assume que 2023 será um ano de grande exigência para o calçado português. "O setor exporta mais de 95% da sua produção. Cresceu mais de 20% no último ano para mais de 2 mil milhões de euros atingindo os melhores resultados de sempre. Contudo, dificilmente atingiremos estes resultados este ano".

E acrescenta, 2023 começou a um ritmo muito positivo, mas o facto de os principais mercados de destino do calçado português enfrentarem uma situação económica débil, mesmo anémica, ou de recessão técnica, condicionará seguramente os resultados do ano. A evolução do setor estará sempre dependente da evolução da conjuntura internacional. "Temos consciência de que os próximos meses serão exigentes, mas esperamos que seja de consolidação do setor nos mercados externos", frisa o porta-voz da APICCAPS.

Sobre o futuro, a associação apresentou recentemente o seu Plano Estratégico para a próxima década. No essencial, o setor quer afirmar-se como uma referência internacional e reforçar as exportações portuguesas, aliando virtuosamente a sofisticação e criatividade com a eficiência produtiva, assente no desenvolvimento tecnológico e na gestão da cadeia internacional de valor, garantindo assim o futuro de uma base produtiva nacional, sustentável e altamente

competitiva. O novo Plano Estratégico do Cluster do Calçado 2030 define quatro prioridades: Qualificação de Pessoas e Empresas; Produtos e Processos Sustentáveis; Flexibilidade e Resposta Rápida; Presença Ativa nos Mercados. São 24 medidas e 113 ações concretas para reposicionar o setor na cena competitiva internacional. Com este 'choque estratégico' o setor prepara-se para uma nova década de crescimento.

**O setor no  
último ano  
registou  
mesmo o  
melhor ano de  
sempre.**

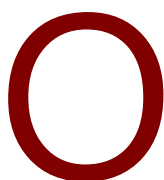




**MANUEL P. NÉVOA**

Membro do Rotary Club Gaia-Sul | Docente Universitário

# Rotary – O Poder da Ação Coletiva Voluntária



poder do *networking* em ações coletivas voluntárias vai muito além da simples troca de

contatos, é um agente transformador. Quando as pessoas se unem em torno de um propósito maior não somam apenas forças – renovam sonhos, desenvolvem talentos e multiplicam possibilidades.

O *networking* voluntário, levado a cabo num contexto de generosidade, colaboração, desenvolvimento e partilha, representa uma das formas mais genuínas de construção de capital social, criando laços profundos que promovem mudanças duradouras em nós mesmos e nas comunidades que nos rodeiam. Ao inspirar mais pessoas a participar, o voluntariado coletivo gera um ciclo virtuoso de envolvimento social, ampliando o alcance e a sustentabilidade das mudanças. O resultado é uma sociedade mais justa, mais resiliente e capaz de resolver os desafios que enfrenta de forma colaborativa.

O Rotary foi fundado em 23 de fevereiro de 1905, em Chicago (EUA), por iniciativa de um jovem advogado, Paul Harris (que juntou mais três amigos), com o fundamento de reunir



The first four Rotarians: Gustavus Loehr, Silvester Schiele, Hiram Shorey, and Paul P. Harris.

profissionais de diferentes áreas para trocar ideias, cultivar amizades e, juntos, fazer o bem à comunidade.

Ao longo do século XX, o Rotary consolidou-se como uma das maiores organizações de serviço humanitário do mundo. Atualmente, o Rotary International reúne cerca de 1,2 milhão de associados, organizados em cerca de 36.000 clubes rotários, presentes em mais de 200 países e regiões. Existem, ainda, outras instituições de âmbito rotário e outros clubes para jovens como os Rotaract e os Interact Clubs. Todos agem sob o lema principal “Dar de si antes de pensar em si” e com a missão de promover a compreensão, a boa vontade e paz entre os povos.

Em Portugal o movimento foi iniciado em 1926, com a formação do **Rotary Club de Lisboa** a que seguiu, em 1931, o **Rotary Club do Porto**. A partir de 1983 os Clubes Rotários portugueses passaram a estar agrupados em dois Distritos Rotários que atualmente incluem cerca de duzentos Clubes (Rotary, Rotaract e Interact).

Os projetos promovidos e apoiados pelo Rotary estão enquadrados em sete áreas de enfoque: promoção da paz; educação básica e alfabetização; prevenção e tratamento de doenças; água, saneamento e higiene; saúde materno-infantil; desenvolvimento comunitário e proteção do meio ambiente.

A atuação do Rotary está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, garantindo assim que os projetos realizados pelos seus membros estão focados nas necessidades de desenvolvimento globais e locais, para criar impacto duradouro.

Alguns marcos relevantes, que resultam da ação coletiva voluntária dos rotários incluem a participação ativa na fundação da ONU (1945). Anteriormente, em 1917 foi proposta a constituição de uma das principais instituições de Rotary International - **The Rotary Foundation (TRF)**, cuja oficialização ocorreu em 1928. A missão da TRF é capacitar os Rotários a desenvolver a compreensão, a boa vontade e a paz mundial através da melhoria da saúde, do apoio à educação de qualidade, da proteção do ambiente e da redução da pobreza. Todas as ações da TRF são financiadas exclusivamente por doações.

A TRF administra as doações recebidas e os fundos à sua guarda e financia projetos duradouros e sustentáveis apresentados pelos clubes e pelos distritos rotários.

Um dos principais programas da TRF é a **Iniciativa Polio Plus**, o maior programa privado de saúde pública do mundo. Esta iniciativa, lançada em 1985, visa erradicar a poliomielite a nível global e os grandes avanços conseguidos nesse domínio contam a parceria da OMS e da UNICEF e o substancial apoio financeiro da Fundação Bill & Melinda Gates.

O Movimento Rotário ilustra, aqui de forma muito sucinta, o poder transformador de uma Organização Voluntária de implantação mundial, plasmada na sua declaração de Visão: "Juntos, vemos um mundo onde as pessoas se unem e entram em ação para causar mudanças duradouras em si mesmas, nas suas comunidades e no mundo todo."

# *UNITE FOR GOOD*





**ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

# A Cooperação e a Associação são genes do ADN das Empresas Familiares®

*"Em Portugal, duas em cada três empresas fecham antes de completar três anos..."*  
*"Um ecossistema de empresas de todas as dimensões, interligadas e cooperantes, pode ser a essência de um mercado que deseja assegurar a sua competitividade e longevidade."*

**A** génese de um negócio tem na sua base, na grande maioria dos casos, uma pessoa empreendedora que deteta uma oportunidade que deseja desenvolver e que acredita o poderá concretizar com sucesso.

Ultrapassada a informalidade associada a pequenos testes de mercado, as duas opções mais comuns, para dar forma jurídica de suporte ao negócio, passam pela constituição de uma Sociedade - Unipessoal, Sociedade Comercial por Quotas ou Sociedade Anónima - ou assumindo uma Empresa Individual ou Empresário em Nome Individual (ENI): em 2023, eram 512.751 e 997.523, respetivamente (fonte: INE - Indicadores económicos e patrimoniais das empresas não financeiras em Portugal, 2008 a 2023).

Esta proporção de quase 2 ENI para 1 sociedade, evidencia a preponderância do "negócio-pessoa" que, em conjunto com as sociedades PME,

representam 99,9% das empresas, deixando 0,1% para as grandes empresas (1.550 empresas segundo a mesma fonte do INE).

Ao integrar um mercado livre e altamente concorrencial, assegurar a sobrevivência de forma individualizada não é fácil: a taxa de sobrevivência ao final do 1º ano é na ordem dos 74% e, no 3º ano, esta reduz-se a 49%; ou seja, ao fim de 3 anos, mais de metade das empresas sucumbiram (fonte: INE, taxa de sobrevivência das empresas).

Uma vias para ganhar resistência pode ser pela aquisição ou fusão com outra empresas, tendência que tem vindo a crescer de forma significativa nos últimos anos, contudo, a sua efetivação ainda é pouco significativa - dada a enorme dificuldade dos empresários em "venderem a sua criação", pelo que ganha enorme expressividade a cooperação e a associação para auxiliar estes negócios na máxima de "ou cresces ou desapareces".

## BRP

ASSOCIAÇÃO  
BUSINESS  
ROUNDTABLE  
PORTUGAL

A Associação Business Roundtable Portugal (BRP), ao reconhecer a falta de escala das empresas portuguesas e o problema da baixa produtividade do tecido empresarial nacional, pretende auxiliar na mudança deste paradigma para transformar o país e torná-lo mais próspero, promovendo “o ganho de escala empresarial através da promoção da globalização, da redução dos custos de contexto e do incentivo à inovação e ao crescimento” (fonte: [www.abrp.pt](http://www.abrp.pt), consultado em 2025/11/01).



A AIMMAP (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal), criada em 1957, é a associação que representa o setor metalúrgico e metalomecânico de Portugal, um setor-chave da economia nacional com grande peso nas exportações e na indústria transformadora: em 2024, as exportações da fileira foram da ordem dos €23,5 mil milhões.

A vontade de reforçar a perceção de qualidade e a visão de futuro do setor, levou a AIMMAP a criar a marca "METAL PORTUGAL".

De entre as múltiplas áreas de atuação, sobressai uma dedicada à realização de estudos setoriais e de benchmarking, dos quais projeto O Metal Portugal e as Empresas Familiares® reflete uma realidade: a grande maioria das empresas do setor

são empresas familiares.

Assim, desde 2010 que a AIMMAP tem desenvolvido múltiplas iniciativas focadas nesta tipologia de sociedades, destacando-se o estudo desenvolvido em 2018 e que vai ter uma atualização iniciada em 2025 e conclusão prevista para 2026, ambos no âmbito do SIAC – Sistema de Apoio a Ações Coletivas.

O principal objetivo desta iniciativa é o atualizar os dados, verificar o impacto do covid-19 em algumas das variáveis mensuráveis e reforçar a sustentabilidade, a competitividade e a profissionalização, com focalização nos sistemas de governo – acionistas, gestão e família - na sucessão geracional e na coesão da família empresária® em torno da empresa familiar. A seu tempo daremos conhecimento dos resultados alcançados.

## Resultados da iniciativa - O Metal Portugal e as Empresas Familiares® de 2018

Uma análise a uma amostra de 70 sociedades, permitiu definir um perfil da Empresa Familiar do setor Metalúrgico e Metalomecânico como:

- 1** Sociedade comercial por quotas (Lda), com um capital social próximo dos €600.000;
- 2** Tem um volume de Faturação superior a €4,8 milhões;
- 3** A idade média é de 39 anos, estando na 2ª geração da família que a controla;
- 4** É detida por 4 Sócios;
- 5** A gestão é assegurada por pessoas da família empresária®;
- 6** Emprega 53 trabalhadores, sendo 5 da família: 4 membros consanguíneos (descendentes diretos) e um não consanguíneo;
- 7** E não tem Protocolo Familiar.



O estudo envolveu 10 empresas que participaram em 10 focus group, tantos quantos os temas desejados analisar e que resultaram em 5 ebooks, agregadores do essencial de cada temática, e com dezenas de boas práticas a adotar sugeridas por empresários para empresários.







**ALEXANDRA O'NEIL**

Diretora Executiva no Grupo Lusíadas Saúde e Diretora no ISCTE Executive Education

# O Poder da Rede: Perspectivas Contemporâneas sobre o Associativismo

O fenómeno do associativismo, tantas vezes reduzido a uma leitura meramente organizacional ou instrumental, merece ser compreendido na sua profundidade histórica e sociológica, pois nele se revela uma das formas mais consistentes de exercício da cidadania e de mobilização colectiva.

**A**o longo de diferentes épocas e contextos, as associações desempenharam papéis determinantes na articulação de interesses, na defesa de direitos e na construção de alternativas sociais, económicas e culturais, constituindo-se como espaços privilegiados de coesão e de participação.

A rede, enquanto metáfora e enquanto realidade concreta, exprime a interconexão entre sujeitos individuais que, reconhecendo a limitação das suas acções isoladas, optam por se vincular a um colectivo capaz de ampliar a sua capacidade de influência e de acção.

Não será pertinente perguntar até que ponto esta escolha traduz não apenas uma necessidade estratégica, mas também um desejo humano profundo de pertença?

Neste sentido, o associativismo não pode ser visto apenas como uma agregação de vontades; é, sobretudo, um processo dinâmico de construção de capital social, de partilha de saberes e de reforço da confiança mútua, constituindo um verdadeiro mecanismo de transformação social.

Na contemporaneidade, marcada por intensas transições tecnológicas, desafios ambientais de escala global e mutações nas formas de trabalho, a pertença a redes associativas adquire renovado significado. Já não se trata apenas de garantir representação institucional ou de assegurar benefícios imediatos, mas de criar ecossistemas colaborativos que potenciem inovação, promovam aprendizagens permanentes e consolidem práticas de solidariedade. E aqui coloca-se a questão: estaremos, enquanto indivíduos e comunidades, dispostos a substituir a lógica da

competição pela lógica da interdependência?

A rede associativa revela-se igualmente estruturante na esfera económica, ao criar condições para a circulação de informação, o acesso a oportunidades partilhadas e a constituição de alianças estratégicas que dificilmente seriam alcançáveis de forma isolada. Não será legítimo, então, interrogar-nos sobre a real dimensão do poder que advém da cooperação?

É certo que o associativismo não deve ser romantizado como panaceia universal, pois enfrenta tensões internas, riscos de burocratização e desafios na manutenção da coesão. No entanto, o seu potencial enquanto espaço de experimentação social e de inovação mantém-se incontornável.

A rede, ao reunir diferentes perspectivas, interesses e competências, não elimina as divergências, mas

possibilita o seu confronto produtivo, transformando a diversidade em recurso. Será precisamente na forma como gerimos essas tensões que se decide a vitalidade do tecido associativo?

Assim, falar do poder da rede equivale a reconhecer a centralidade do associativismo na construção de sociedades mais resilientes, mais inclusivas e mais capazes de responder à complexidade do presente. Num tempo em que a fragmentação ameaça corroer os laços sociais, a prática associativa reafirma-se como exercício de confiança e de responsabilidade colectiva, cujo alcance ultrapassa largamente a soma das vontades individuais e se projeta como alicerce de futuros mais sustentáveis.

A pergunta final impõe-se:

“

estaremos preparados para assumir plenamente essa responsabilidade partilhada?





**GRAÇA CARVALHO**  
Formadora e Consultora

# Os Beatles estavam certos.

- Gestão, Futuro e Comunidade -

**T**alvez a frase que mais notabilizou os rapazes de Liverpool possa mesmo ser a ferramenta de gestão certa para um mundo que perdeu a audição emocional. Amar, verbo antigo, pré industrial, é talvez o que resta de humano quando tudo o resto parece estar a ser automatizado, digitalizado ou otimizado. A gestão aprendeu a medir produtividade, mas esqueceu-se de medir humanidade.

Enquanto estivermos ocupados com coisas (e com as ficções que as sustentam, como o dinheiro, que Yuval Harari descreve como mais poderosa história alguma vez contada) não precisamos de enfrentar o real: o estado do mundo, o cansaço coletivo, a vertigem do ritmo da vida e o colapso do humanismo.

Somos distraídos funcionais. Produtivos o suficiente para não pensarmos a sério. Um scroll de dois minutos leva-nos à volta do mundo em posts: das torturas de Gaza ao bacalhau à Andaluz, de um resgate heroico do canil de Viana do Castelo ao velho truque indiano para fortalecer as raízes das plantas, da tragédia à ternura doméstica, do horror ao hobby. Um desfile emocional incoerente que nos parece querer anestesiar o espanto.

Na terapia, chamamos a isto dissociação: o momento em que a mente se desliga do sentir para não sofrer. Alguns de nós optam por desligar - ignorantes do privilégio de poder fazê-lo. Durkheim chamava de "consciência coletiva" ao conjunto de valores e sentimentos comuns que nos ligam e dão forma à vida social. Quando esta consciência enfraquece, atingimos um estado de "**anomia**" (desorientação, perda de sentido, isolamento). É exatamente isso que testemunhamos hoje: uma sociedade tecnologicamente conectada, mas moralmente frágil. Muita informação, pouca empatia. Muito networking, pouca comunidade.

Qualquer criança sabe de cor o que os adultos esqueceram: os maiores super-heróis são os que protegem a comunidade. Os vilões, exploram-na para seu proveito individual. O associativismo, a forma mais simples e antiga de estarmos juntos, parece ter hoje mais de caridade do que de cidadania. É tratado como um passatempo das almas sensíveis, uma atividade "extra" para quem tem tempo livre e coração generoso. Mas é no associativismo que se edifica o tecido de um povo, um segmento de que o mercado se desprende. A cidadania baliza-se por valores eternos e simples

que têm muito a ensinar à economia: **cooperar, escutar, cuidar**. Tudo exercícios naturais que foram lentamente retirados do quotidiano humano, por força de rotinas, automatização e individualização. O bolo económico (e os outros bolos: o do prestígio, o do glamour) raramente chega à mesa das causas humanas. Estas (que servem pessoas em vez de acionistas) vivem do que sobra da abundância dos afortunados. **São tão poucos que lhes conhecemos os nomes. Os que dão sem publicitar, os que inspiram sem brilhar, os que lideram sem dominar. No fundo, os que normalizam o amor.** As coisas comuns (como vizinho a ajudar o outro, um amigo que não nos julga ou uma mãe a embalar o seu filho) não nos surpreendem nem geram manchetes. Aceitámo-las como gestos espontâneos, que não se edificam com prémios, selos ou bandeiras. Assentam na essência do comportamento humano: cooperar, escutar, cuidar. Já as

Talvez o amor seja a tecnologia mais avançada que ainda não aprendemos a usar.





organizações, se se orientam por estes princípios, são *diferentes, corajosas, criativas*.

Mas as empresas podem ser instrumentos de aceleração, sem deixar de ser instrumentos de sentido. Basta que comovam tanto o mundo que deixem de ser notícia.

**A solidariedade comove-nos porque é rara.** Comover é mover com o outro, com o planeta, com o tempo que resta. O legado de uma organização, que transcende o objecto que ela produz e a geração que emprega, é um repertório de gestos que sobrevive ao lucro anual.

E se de um lado está inegavelmente o amor, o que estará no lado contrário?

Uma resposta simplória poderia assumir que o dinheiro é o centro de todos os males. Eu diria que no seu lugar está a indiferença - o olhar que não quer ver, o ouvido que não quer escutar, a mão que recusa oferecer ajuda. E quem decide o nível de consciência social de uma organização não é só o seu líder. Qualquer um de nós que se oponha a que o lucro seja o único critério, previne-nos de habitar um mercado cheio de coisas e pobre em sentido. No mundo contemporâneo, as organizações socialmente conscientes celebram iniciativas de intra-empendedorismo (**intrapreneurship**) i.e., de forma simples, o empreendedorismo dentro da organização.

É uma filosofia cultural que reconhece que a inovação e o impacto social podem e devem nascer de dentro, através das pessoas que já pertencem à organização. Um intrapreneur é alguém que age como se fosse empreendedor, mas dentro de uma empresa existente: propõe novas ideias, produtos ou modelos de trabalho, desafia o status quo e procura gerar valor (não apenas financeiro, mas humano, social ou ambiental). É o

arquétipo do agente de mudança interna.

Podemos ser intrapreneurs se:

- decidirmos reduzir desperdício e criar um projeto de sustentabilidade;
- propusermos um programa de voluntariado;
- desenharmos um produto acessível a minorias;
- ou mudarmos uma prática injusta porque “não conseguimos mais fingir que não vemos”.

Assim, já não precisamos só de líderes generosos para fazermos a diferença. Todos podemos, à nossa escala, contribuir para o superorganismo social. Importa lembrar que na sua origem, a solidariedade é qualidade daquilo que é firme, que se sustenta em conjunto. **E que nada frágil sobrevive sozinho.** As abelhas sabem disso: não trabalham para a rainha. Trabalham para a colmeia. O benefício coletivo não é um excedente colateral. As operárias alimentam a rainha, regulam a temperatura, defendem o ninho, produzem mel e cera e até cuidam das larvas. Mas o seu comportamento é guiado por um instinto coletivo - o tal superorganismo. O que elas realmente fazem é trabalhar para o bem comum, e a sobrevivência da rainha é consequência natural disso, não o objetivo.

Da mesma forma, debaixo do solo que pisámos, fungos subterrâneos formam redes invisíveis entre as árvores, partilham nutrientes, comunicam perigo, regeneram o que está ferido. É a mycorrhizal network: uma internet biológica que faz o sistema vivo prosperar por ser genialmente interdependente. As nossas empresas também podem funcionar como sistemas vivos, com ecossistemas porosos. Mas esquecemo-nos disso porque lidamos com produtos, não com pessoas. Mesmo que os “recursos humanos”, nos posicionem como matéria-prima.

Pepe Mujica disse que chegou ao fim da vida sem ter conseguido mudar nada. Eu discordo. A mudança não se mede em números, mas na diferença invisível que uma alma causa noutra. **Enquanto continuarmos a correr atrás de selos de sustentabilidade, prémios de inclusão e certificados de diversidade, habitamos um mundo que se esqueceu dos Beatles.** A virtude institucionalizada é verniz. Não precisamos dela. Precisamos de gestos pequenos, constantes, que não cabem em campanhas, nem acabam em manchetes. Precisamos de tantos gestos e tão pequenos que já não comovem as nossas almas.

Precisamos que o cuidado não seja um KPI, mas uma extensão natural do tecido da gestão.

Somos unânimes a admitir que o crescimento individual é um mito da modernidade. Sabemos inteiramente que nenhuma pessoa é feliz sozinha. Pode até ser forte, mas não será nunca feliz. As nossas empresas sobem montanhas sozinhas e chegam muitas vezes a cumes vazios. Feitos notáveis que só comovem o alpinista. O planeta não precisa de mais alpinistas nem de impérios individuais. Precisamos de ecossistemas solidários.

**Talvez o amor seja a tecnologia mais avançada que ainda não aprendemos a usar.** Requer vulnerabilidade, exige presença, não escala facilmente.

Os Beatles estavam certos: “All you need is (more) love”. Esta tese aponta o Amor como o ato mais revolucionário do mundo. E talvez até o mais rentável, se medirmos o lucro em vidas tocadas e não em gráficos trimestrais. Sejamos abelhas. Polinizemos o mundo, mesmo que com gestos colaterais. **E que o amor (esse bem escasso) volte a circular como moeda de valor absoluto.**



**MANUELA RIBEIRO**

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

# COLABORAÇÃO EM REDE: A FORÇA QUE SUSTENTA

Estávamos no início dos anos 90, os vinhos portugueses sentiam a dificuldade de distribuição nos mercados internacionais, dominados por países já consagrados como França, Itália e Espanha e pelos recém-chegados países do “novo Mundo”, como Austrália, Nova Zelândia, Chile, Argentina e Estados Unidos – Califórnia e é neste enquadramento, que as sete maiores empresas de vinhos nacionais resolveram criar o grupo G7 Vinhos.

O objetivo era claro, conseguir massa crítica para serem ouvidos pelos compradores das grandes cadeias de distribuição e pela imprensa especializada. Isolados, eram apenas mais uma empresa de um país ainda à procura do seu lugar de destaque, juntos representavam mais de 60% da produção de vinhos desse mesmo país.

Tive a oportunidade de sentir essa força na primeira pessoa, participei em provas de vinhos em diversos países e vi, dentro da mesma sala, empresas concorrentes, mostrarem os seus melhores produtos – cada empresa procurava ganhar listagens, vendas e espaço na imprensa, mas primeiro era preciso que Portugal como país produtor de vinhos de qualidade fosse reconhecido pelo consumidor – o Todo sobrepunha-se às partes.

Em resumo, o trabalho coletivo do G7 Vinhos trouxe benefícios muito claros, como:

Visibilidade conjunta – Ao atuar sob uma identidade coletiva, conseguia maior impacto na comunicação e na distribuição;

Promoção internacional – Ao participar em feiras e provas de forma conjunta, multiplicava a presença global das marcas individuais;

Fortalecimento da identidade regional – O vinho não é apenas um produto, ele é o resultado de cultura, território, tradição e inovação sustentável, em conjunto, estas dimensões ganhavam mais força.

Nesta mesma lógica, outros grupos de empresas foram surgindo, com identidades muito próprias e que continuaram a fazer crescer o nome de Portugal no mundo, a partir desta visão de conjunto.

Estes movimentos coletivos, funcionavam assim como complemento às ações que as entidades institucionais,

já há muito vinham a materializar com a organização das presenças conjuntas em certames da especialidade.

## **BENEFÍCIOS COMUNS, RESPONSABILIDADE PARTILHADA**

As ações colaborativas e os modelos associativos geram benefícios comuns, mas em simultâneo exigem um reforço da responsabilidade coletiva, sendo assim fundamental compreender que esses benefícios não são “prémios gratuitos”, mas sim fruto de um esforço coletivo, do tempo e da dedicação de cada elemento do grupo.

Isso implica, algo tão simples como garantir a entrega das amostras para expedição para a feira na data combinada, ou pacotes claramente identificados, para evitar que ... outras empresas possam correr o risco de organizar os seus stands de forma apressada, porque a transportadora atrasou a entrega, porque os produtos saíram mais tarde do seu local de origem. Ou seja, é necessário:

Respeitar regras e compromissos



An aerial photograph of a large crowd of people standing on a white tiled floor. The crowd is dense and occupies the central part of the image. Several individuals are scattered around the crowd, some standing alone and others in small groups. The lighting is bright, casting long shadows. In the upper right corner, there is a dark grey rectangular box containing a quote in white text.

“

Vivemos numa cultura empresarial marcada pela competição, muitos empresários foram ensinados a desconfiar dos outros... essa mentalidade dificulta a colaboração e limita o potencial de crescimento coletivo

coletivos, porque a confiança tem de ser o alicerce da rede;

Contribuir ativamente para o grupo, participar nas discussões e escolhas e não apenas esperar as vantagens;

Manter a ética e a transparência em toda a sua atuação, de forma a evitar conflitos de interesse;

Reconhecer que em cada ganho coletivo existe também um ganho individual, mesmo quando no curto prazo, alguns resultados pareçam ser menos claros.

Tal como dentro da atividade específica de uma empresa, que também é uma rede de colaboração, essa rede só funciona se cada elo assumir a sua parte de responsabilidade. Cada vez que um elemento da rede procura apenas o seu benefício e não contribui, está a fragilizar toda a estrutura.

### **OS PADRÕES MENTAIS QUE BLOQUEIAM**

À semelhança das organizações individuais, uma das grandes dificuldades no associativismo e no sucesso das redes de colaboração são as barreiras internas dos seus membros, ou seja, os padrões mentais.

Vivemos numa cultura empresarial marcada pela competição, muitos empresários foram ensinados a desconfiar dos outros, a guardar segredos e a ver a empresa do lado como uma ameaça - essa mentalidade dificulta de forma relevante a colaboração e limita o potencial de crescimento coletivo.

A mudança é assim necessária e passará por:

Evoluir da lógica do “eu ganho, tu perdes” para o “nós ganhamos juntos”;

Reconhecer que a colaboração não significa perder identidade ou independência, mas sim um fortalecimento de todos os elementos do grupo;

Entender que a confiança é construída com tempo e consistência, para a qual cada esforço contribui.

### **UM CAMINHO DE TRANSFORMAÇÃO**

Como capitalizar efetivamente em todos os benefícios criados pelas redes de colaboração e pelos movimentos associativos é uma grande questão, que nos dias de hoje, ganha ainda mais destaque face à complexidade que vivemos.

De acordo com diversas abordagens colaborativas e, sempre dentro de uma perspetiva sistémica, será importante considerar passos como:

Definir uma intenção clara para o objetivo da rede e da associação;

Mapear o sistema em que o grupo de empresas se insere, ouvir de forma aberta, suspender julgamentos, de forma a compreender essa realidade, desafios e oportunidades e distinguir factos de preconceitos;

Redirecionar a atenção, de forma a olhar para os sistemas e problemas de uma forma ampla, ganhar perspetiva, considerar o nível de impacto das ações, para além do curto prazo, e procurar tudo o que beneficia o conjunto;

Deixar ir o velho, no sentido de libertar padrões mentais e práticas que já não servem na realidade atual, apesar de terem sido muito úteis para chegar até este momento;

**Quando conseguimos alinhar interesses individuais com o bem coletivo, surgem verdadeiros processos de transformação**

Deixar chegar o novo, no sentido de estar aberto a ideias emergentes, muitas vezes nascidas da escuta profunda anterior, da partilha transparente de ideias e objetivos e da força da conexão coletiva;

Identificar as soluções em conjunto, participando ativamente na escolha do caminho a seguir, aprendendo com a prática, sabendo que é um projeto conjunto, em que o respeito e a transparência entre as partes é absolutamente fundamental para o sucesso das iniciativas.

### **ONDE PODEMOS CHEGAR?**

A verdadeiros processos de transformação, à semelhança do que aconteceu com a criação do G7 Vinhos e dos restantes grupos de produtores que se lhes seguiram – quando era demasiado claro que, de uma forma isolada, não se conseguia o impacto necessário, para que em termos de retalho e de imprensa, os vinhos portugueses conquistassem mais notoriedade.

Naturalmente que muito mais aconteceu, ao nível das entidades institucionais, mas este tipo de iniciativas de unidade do setor privado à volta de um objetivo comum foi fundamental.

Colaborar, talvez seja uma das peças mais relevantes, para conseguirmos gerir de uma forma mais equilibrada todo este momento atual e o desafio não está apenas na criação das redes, mas em sustentá-las na sua evolução, porque isso exige compromisso, responsabilidade partilhada e abertura para deixar emergir novas formas de pensar e agir.

Quando conseguimos alinhar interesses individuais com o bem coletivo, surgem verdadeiros processos de transformação — no vinho, no agroalimentar, no empreendedorismo ou em qualquer setor.

### **COLABORAR – É PRECISO!**





**LUIS LOBÃO**

Professor e Consultor

# UNINDO FORÇAS PARA CRIAR VALOR

Vivemos um tempo em que a lógica da competição absoluta perde espaço para a cooperação inteligente.

O empresário que ainda acredita que sozinho chegará mais longe, cedo ou tarde, descobrirá que sua corrida é mais lenta do que a de quem soma fôlego com outros. As redes associativas não são uma tendência passageira, mas um modelo estratégico comprovado que muda a forma como pequenas e médias empresas enfrentam o mercado. Elas permitem superar barreiras que, isoladamente, seriam intransponíveis, e criam um poder que vai muito além da soma das partes.

Se olharmos para o mundo dos negócios como um grande mapa, cada modelo coletivo tem sua própria paisagem. Os clusters são como montanhas vizinhas, firmes e próximas, onde empresas do mesmo setor se agrupam naturalmente para ganhar força pela proximidade. Já os arranjos produtivos locais lembram cidades planejadas, erguidas com apoio de políticas públicas, em que governo, associações e empresas se unem para

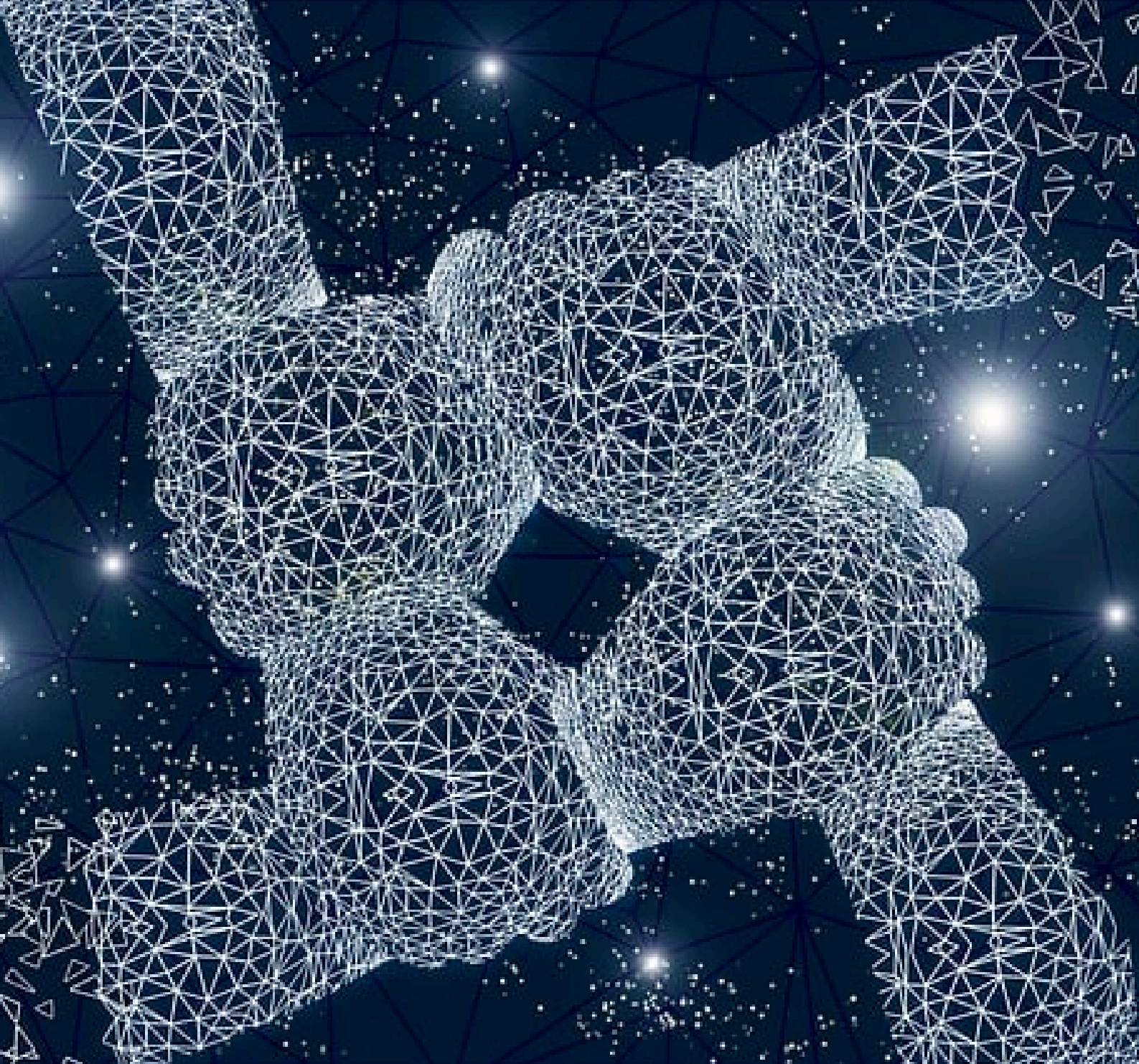
impulsionar o desenvolvimento da região. Os ecossistemas de inovação se parecem com florestas tropicais, complexas e cheias de vida, onde diferentes espécies — startups, universidades, investidores e corporações — interagem e criam continuamente formas de valor. As redes associativas, por sua vez, são pontes construídas pela escolha consciente de empresários que, mesmo distantes geograficamente, decidem se conectar para compartilhar recursos e multiplicar seu poder de mercado.

O impacto econômico é evidente. Quando empresas se unem, conseguem negociar com fornecedores em condições antes restritas aos gigantes. Ganham escala, criam marcas próprias, reduzem custos e aumentam margens. O verdadeiro valor das redes associativas está naquilo que vai além do resultado imediato. Ao compartilhar conhecimento, dividir riscos e adotar tecnologias em conjunto, essas organizações abrem caminho para novos mercados e estimulam inovação.

O que, individualmente, levaria anos para ser conquistado, em rede acontece de forma acelerada.

Existe também uma dimensão menos tangível, mas de peso estratégico: o capital humano e social que se constrói. Confiança é a moeda invisível que faz uma rede prosperar. Quando empresários dividem informações confidenciais, compartilham aprendizados e constroem relações sólidas, surge algo que o mercado sozinho não entrega: uma rede de negócios resiliente. Esse capital social fortalece comunidades locais e cria um ambiente de negócios que sobrevive melhor a crises, incertezas e transformações.

Não se trata de um fenômeno restrito a alguns setores ou países. Segundo a Aliança Cooperativa Internacional, existem hoje mais de três milhões de cooperativas e organizações associativas no mundo, reunindo um bilhão de membros e movimentando quase três trilhões de dólares por ano. Se fossem uma economia única, estariam entre as maiores potências globais.



O que vemos é um movimento consistente, de diferentes culturas e mercados, provando que colaboração não é utopia, mas estratégia. A Europa consolidou modelos de sucesso há décadas, e aqui no Brasil temos expandido experiências que mostram o potencial transformador do associativismo.

Claro que não é um caminho livre de obstáculos. O maior deles está na governança. Concorrentes que decidem colaborar precisam alinhar interesses,

definir regras claras e cultivar a confiança diariamente. Quando isso falha, surgem conflitos capazes de minar todo o esforço coletivo. Porém, justamente nesses desafios está a oportunidade de evolução. Redes bem geridas transformam diversidade em complementaridade e competição em combustível para inovação.

O futuro aponta para o fortalecimento dessas iniciativas! Em um mercado cada vez mais complexo, a capacidade de

innovar coletivamente, de ganhar escala sem perder identidade e de construir cadeias de valor resilientes é uma vantagem que nenhum executivo pode ignorar.

A pergunta que os líderes devem se fazer não é mais se vale a pena participar de uma rede, mas como construir uma que transforme a cooperação em poder real de mercado e em valor sustentável. Sozinhos, podemos ser bons! Juntos, podemos ser imbatíveis!





**JOSÉ CARLOS PEREIRA**

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

# Social Selling – uma alavanca e não uma fórmula mágica

Será que o *Social Selling* (SS) está a perder a força que tinha numa estratégia de inbound marketing? Certamente que não!



que mudou  
foi a fasquia:  
conteúdo  
melhor,

consistência e, sobretudo, indicadores mais verdadeiros e transparentes. Sozinho, o SS não vende nem alimenta o funil de ponta a ponta, embora seja parte (importante) do sistema *Sales + Marketing* (SMARKETING).

Na nossa presença online – a trabalhar o branding pessoal e o da empresa –, a pergunta certa deveria ser: quantos dos contactos que atraímos se transformam efetivamente em leads qualificadas e, depois, em clientes com impacto real na conta de resultados? Curiosamente, muitos dos *social sellers* mais ativos não têm isto consolidado em dados. É precisamente aqui que o SS tem de crescer: de hábito para disciplina passível de ser medida e controlada.

As plataformas de *social media* são valiosas, mas uma estratégia de “vendas sociais” isolada não vende.



“

a audiência quer tudo grátis; o mercado quer pagar por aquilo que lhe acrescenta valor.”



O SS é uma alavanca de *branding* de ligação, multicanal, para nutrir o *pipeline* com os clientes certos, liderando com insights e construindo autoridade nas relações. Não é a única peça do plano de SMARKETING, mas é um equalizador: permite que pequenas marcas pareçam grandes e amplifica mensagens com um investimento mais pequeno e controlado. Em 2025, o acesso a mercados (nacionais e internacionais) nunca foi tão democratizado, via redes sociais. Ou seja, o “gastar por gastar” cedeu o lugar ao ROI (Retorno Sobre o Investimento) e ao CAC (Custo de Aquisição de Cliente) com mais transparência.

A mentalidade deixou de ser o “quanto mais, melhor”. Hoje é: “Quanto invisto e que retorno tenho sobre esse investimento?” E ainda há quem não meça o ROI ou o CAC com rigor! A personalização continua a ser a chave: somos pessoas – seres sociais – e temos por base relações e conexão; as redes apenas amplificam essa conexão (que multiplica).

## PANORAMA ATUAL – O QUE MEXE O PONTEIRO

- O SS já supera o *email* no *outreach* a frio: os profissionais reportam que as redes sociais geram a maior taxa de resposta (42%), face ao email (26%) e ao telefone (23%). Para além disso, 35% citam o SS como a fonte primária de leads de alta qualidade.
- A compra B2B é hoje mais *self-serve* (sem colocar de fora o vendedor): a Forrester prevê que mais de 50% das transações B2B  $\geq 1$  M EUR serão processadas via *self-serve* digital (sites de fornecedores/*marketplaces*). A conclusão é simples: quem vende torna-se parte do caminho digital do comprador, ou fica de fora.
- O *Thought Leadership* (TL) abre portas que anúncios não conseguem abrir: 64% dos decisores-alvo e 63% dos

“ocultos” consomem mais de 1 h/semana de TL; 71% dos “ocultos” têm pouca/nenhuma interação com vendas, mas 95% tornam-se mais recetivos ao *outreach* quando o TL é forte.

- A IA (Inteligência Artificial) nas vendas deixou de ser “nice to have”: 83% das equipas que usam IA cresceram a receita no último ano (vs. 66% sem IA). Resultado prático: dados sociais integrados no CRM e personalização ajudam a escalar.
- Campo de jogo em Portugal: o LinkedIn tinha cerca de 5,6 milhões de membros em Portugal no início de 2025 – 64% da população 18+. Logo, o B2B vive nesta plataforma.
- A aceitação de InMail depende da atividade recente do alvo: quem publicou nos últimos 90 dias está 45% mais propenso a aceitar. O timing e o contexto contam.

## MÉTRICAS OPERACIONAIS – PARA MEDIR E CONTROLAR

Regra de ouro: aquilo que não se mede não dá para melhorar. O ideal é ligar sinais de social media com o CRM e conversas... e só depois decidir.

### Aquisição e abertura para iniciar uma conversa:

# Taxa de resposta por canal (Social, Email, Telefone). Benchmarks: Social 42%; Email 26%. (Meta interna sugerida: bater benchmark com personalização contextual)

# Menos percentagem de primeiras reuniões via social (comentário/DM/InMail) e tempo até à 1ª reunião por via de entrada

# Aceitação/resposta a InMail por segmento ICP (Perfil de Cliente Ideal) e sinal de atividade (alvos com posts recentes)

### Qualificação e avanço de oportunidades:

# Conversão por etapa (descoberta, proposta e fecho) e velocidade de ciclo

# *Multithreading* (nº de

stakeholders tocados): ganha-se mais quando se fala com  $\geq 3$  pessoas do lado do cliente; os deals perdidos morrem solteiros

# “Toque de TL” antes do SQL (*Sales Qualified Lead*): percentagem de oportunidades em que um ativo de *thought leadership* foi consumido antes da qualificação (correlação positiva com abertura a reuniões)

### Qualidade das conversas (*Revenue/Conversation Intelligence*):

# *Talk-to-listen ratio* em chamadas: os melhores vendedores tendem a falar 40-45% do tempo (a ouvir, o resto) — e mantêm consistência entre *deals* ganhos/perdidos

# Timing de preço: abordar o preço numa 1ª chamada está associado a win rates 10% mais altos (quando ancorado em valor, primeiro)

# Touch mix que fecha: negociar preço pelo telefone mais email supera usar apenas um canal

### Higiene de dados e IA:

# *Match rate social* e CRM, atualizações de cargo e novos decisores mapeados

# Percentagem de mensagens geradas/otimizadas com IA (com contexto social real)

# Precisão de *forecast* e *attainment* por vendedor/equipa (para perceber onde o SS influencia *pipeline* vs. conversão)

Boas histórias e resultados existem, mas apenas com método. As redes não conduzem sozinhas os prospects pelo funil. Precisam de processos, de prova social (casos e métricas) e de um follow-up bem montado do tipo: comentário, DM, InMail/Email e chamada com argumentos de dor/prioridade.

Os dados dão que pensar, ou não? Se um potencial cliente faz uma grande parte da viagem de compra de produtos e serviços em modo online, não terão as equipas de vendas, e as empresas como um todo (*employer branding*), de estar cada vez mais presentes online e em diferentes plataformas? A resposta parece óbvia!

Mas, para aparecer e se expor, é melhor que o faça bem. Há muitas histórias de como as redes sociais desempenharam – e desempenham – um papel importante nos resultados de uma equipa de vendas ou empresa. As redes sociais permitem, efetivamente, uma grande amplificação e são a “pedra de toque” do *social selling*.

Posso revelar que, há cerca de 10 anos, quando comecei a estar mais ativo, com consistência, em canais de media ou redes sociais, pensava que o que era importante e realmente interessava era ter seguidores, muitos seguidores. Hoje, sabendo mais um pouco sobre o assunto, esqueço os seguidores e foco-me em construir uma “comunidade”, ou seja, um grupo em torno de interesses em que quero ver o meu posicionamento reconhecido – basicamente, uma “tribo”. Este posicionamento serve para um profissional individual, assim como para uma equipa ou empresa.

É, então, óbvio que a visibilidade com valor gera naturalmente oportunidades... Porém, essas oportunidades têm de estar alinhadas com um propósito e o tipo de clientes que queremos atingir – e, no limite, só chegarão até nós aqueles que realmente nos interessam. Este é o modelo de pipeline perfeito numa estratégia de inbound. Ele existe perfeito? Não sei, mas garanto que é possível uma aproximação à perfeição com uma boa estratégia.

Logo, o caminho, no uso das redes sociais como ferramenta de SS, deverá ser a sua utilização como um veículo (como um meio e não um fim em si mesmo), em que pessoas com interesses próximos se misturam, conectam e discutem, para, no limite, colaborarem mais à frente (como parceiros, clientes ou promotores comprometidos do nosso negócio, soluções e oferta). Trata-se de *engagement*, de agregar valor e de fazer a diferença; não de números, mas sim de um ecossistema colaborativo – nunca esquecendo a grande diferença entre audiência e mercado.

Quer um pipeline sério? Saia do “postar por postar” e entre no “medir para melhorar”

## AUDIÊNCIA VS. MERCADO – A DIFERENÇA QUE MUDA TUDO

Há uma diferença silenciosa, mas decisiva, entre falar para uma audiência e comunicar com um mercado:

- A audiência ouve; o mercado presta atenção.
- A audiência quer ser entretida; o mercado quer resolver um problema real.
- A audiência valoriza a sensação de curto prazo; o mercado valoriza a experiência.
- A audiência reage; o mercado responde e decide.
- A audiência quer assistir passivamente; o mercado é proativo e quer tomar uma decisão.
- A audiência gosta de informação; o mercado quer ver essa informação colocada em prática.
- A audiência quer respostas para as dúvidas; o mercado quer que as suas certezas sejam questionadas.
- A audiência gosta que seja popular; o mercado quer que esteja certo.
- A audiência pergunta “O que pode fazer por mim?”; o mercado pergunta “O que podemos fazer juntos?”
- A audiência quer ouvir as suas ideias; o mercado quer implementá-las.
- A audiência aplaude; o mercado recomenda.

- E talvez a mais dura: a audiência quer tudo grátis; o mercado quer pagar por aquilo que lhe acrescenta valor.

O *Social Selling* não é sobre “ganhar aplausos”; é sobre gerar confiança, que se traduz em ação. O seu conteúdo pode atrair audiência, mas só se transformará em negócio quando começar a falar com o mercado, pois é este que recomenda, compra e volta.

Vivemos num tempo em que se confunde relevância (e impacto) com visibilidade. Contudo, há uma diferença brutal entre ser visto e fazer a diferença. Pode, como pessoa ou empresa, ter milhares de seguidores e continuar próximo de irrelevante; ou pode mudar a vida de meia dúzia de pessoas e deixar uma marca que dura muitos anos. Daí que o alcance possa roçar a vaidade, enquanto a profundidade é uma espécie de “pegada” e legado.

JÁ PENSOU QUE A FAMA É O ECO DO MÉRITO E NÃO O MÉRITO EM SI? TER MÉRITO TEM MUITO MAIS SUBSTÂNCIA DO QUE SER CONHECIDO.

O Social Selling não morreu, amadureceu. Ganha quando: se ancora em dados; se integra com conversas (e se aprende com elas); se expõem pensamentos e opiniões com factos (TL) que abrem portas invisíveis; se utiliza IA para personalizar sem perder o tom humano; e se mede tudo o que interessa ao negócio.

Quer um *pipeline* sério? Saia do “postar por postar” e entre no “medir para melhorar”. Quem dominar este triângulo – sinais via redes sociais, conversas com profundidade e execução disciplinada – deixa de disputar likes e passa a disputar quota de mercado. Ponto.

Fontes de consulta (resumidas)  
DataReportal – Digital 2025: Portugal Overview;  
Edelman & LinkedIn – B2B Thought Leadership Impact Study 2025;  
Forrester – Predictions for B2B Commerce 2025;  
Gong Labs – Conversation Intelligence Benchmarks 2024/2025;  
HubSpot – Sales Trends Report 2025;  
LinkedIn Sales Solutions – InMail & Engagement Benchmarks 2025;  
Salesforce – State of Sales 2025



## 5 DICAS SIMPLES (APLICÁVEIS POR QUALQUER EQUIPA OU VENDEDOR)

- 1** A imagem e o posicionamento são muito importantes; por isso, no online, devem ser coerentes com o offline. Nunca esquecer que o online não é um mundo à parte; é, sim, uma extensão do nosso offline.
- 2** Construir a sua credibilidade (ou da sua empresa) de forma robusta e consistente. A credibilidade é o que os outros pensam de nós (como nos veem), e o LinkedIn, como exemplo, é provavelmente a melhor plataforma para potenciar a nossa reputação.
- 3** Encontrar os seus prospects através das várias plataformas – as redes permitem saber mais a respeito dos mesmos, como se comportam e quais são os seus interesses.
- 4** O cliente não precisa de ser convencido; precisa de ser compreendido e de convencer-se: “Convencer até é barato. Fazer o cliente pensar por si e chegar ao sim, isso é vender com ética.”
- 5** Criar valor com consistência nos posts publicados e alimentar os prospects – os conteúdos podem ser do nosso próprio blogue, ou mesmo de outros parceiros, e insights relacionados com a nossa atividade. Deve é ser consistente, com foco e algum propósito (mensagem certa, para a pessoa certa e num contexto certo).





**RUI GUEDES**

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

## O Mito do Vendedor Solitário

Acreditando não haver risco de spoiler, começo por uma referência à distopia de “Severance”, que nos mostra uma empresa na qual os funcionários são submetidos a um procedimento cirúrgico, que faz a separação das suas memórias pessoais e profissionais.

**N**a Lumon, essa empresa onde o culto da personalidade está impregnado no ar e os diferentes departamentos não têm qualquer comunicação entre si, cada pessoa vive com o seu “eu profissional”, executando um conjunto de tarefas infundáveis, sem fazer a mais pálida ideia para que servem. À hora previamente definida, cada um destes asséticos seres entra no elevador para se dirigir para casa e, como que por magia, surge o “eu pessoal” que esqueceu tudo o que ali se passou e seria incapaz de reconhecer qualquer colega de trabalho, ainda que este fosse o vizinho com quem fala regularmente.

A fragmentação organizacional, a que muitos preferem fechar os olhos, até poderá ter sido inflacionada por um período pandémico, mas já chega de usar a velha desculpa de todos os governos, que colocam nas costas dos seus antecessores a origem de tudo o que corre menos bem.

Cabe-nos a nós que estamos agora nas organizações agarrar nisto e encarar a questão de frente. Se Vendas não comunica de forma fluida com *Customer Success* ou Marketing, se os parceiros de negócio são meros fornecedores que não entram na equação de valor a entregar ao Cliente,

se as relações entre as pessoas ainda se mantêm algo deslaçadas, então podemos estar a construir uma realidade na qual não vamos gostar de viver.

Se a esta arritmia interdepartamental acrescentarmos a figura do herói solitário que resolve tudo sem esboçar um sorriso, temos um conjunto de ingredientes, mais do que necessário, para perder qualquer estrela Michelin que já tenhamos conquistado. Hollywood é pródiga na produção destes mitos que, diga-se de passagem, não são de agora, pois todos certamente já vimos o cowboy a cavalo que entra na cidade com olhos semicerrados disposto a tudo resolver. O vendedor que se olha ao espelho e vê o Clint Eastwood ou a versão inicial Super-Homem, está condenado a perder, pois a complexidade dos dias de hoje não se compadece com aventureirismos gratuitos.


O impacto no mercado destas separações é severo e pode causar danos irreparáveis. A Jornada do Cliente, que já terá sido bem mais linear do que é hoje, continua a ser um desafio para as empresas, proporcionar uma boa experiência ao Cliente é uma tarefa sempre inacabada, a personalização no atendimento exige bem mais do que tecnologia e medir o sucesso de cada Cliente vai muito para

além da deteção de necessidades ou da abertura de tickets. A frase anterior inclui 3 vezes a mesma palavra? Pois claro que inclui.

A boa notícia é que, não havendo soluções instantâneas, é possível lidar com estas questões proativamente tendo como figura principal o Cliente. Há muito que a partilha substituiu o segredo na alma do negócio e, portanto, temos que caminhar no sentido da proximidade entre pessoas, parceiros e áreas da empresa, sem esquecer que uma desejada integração não consiste numa simples soma. A especialização exige parcerias pois ninguém é dono de todo o conhecimento, sendo que, as diferentes perspetivas de cada um, podem enriquecer a visão geral. Estou convicto que uma integração sinérgica pode ser verdadeiramente transformadora e potenciar significativamente resultados e satisfação dos Clientes.

Deixo para os cinéfilos convictos análises profundas a “Severance”, pois como a arte é muito mais para emocionar do que para impressionar, o que retiro dali é o manietar, o dividir para reinar, o esfriar dos sentimentos, o desumanizar, a visão assética de um mundo com corredores brancos intermináveis que, por mais que possam ser percorridos, nos trazem sempre ao local de partida. Em muitos





casos a arte pode até ficar-se por uma primeira camada, na qual a única coisa relevante é aquilo que uma obra nos fez sentir e se, por um lado, esta série com duas intensas temporadas não me trouxe propriamente grande tranquilidade, é gratificante constatar que, por exemplo, ouvir apenas alguns segundos da Billie Eilish a cantar Moon River nos pode transportar para uma outra dimensão de serenidade.

Tendo consciência que nem todos estarão alinhados com a estratégia definida em cada empresa, vale a pena escutar, compreender, clarificar e mostrar o porquê de se estar a seguir este caminho. Vale a pena dedicarmos tempo a pensar em como o Cliente se vai sentir com aquilo que temos para lhe oferecer e ter presente em cada momento que KPI's definidos de forma pragmática, não têm que ser incompatíveis com a paixão que colocamos naquilo que fazemos.

"O impacto no mercado destas separações é severo e pode causar danos irreparáveis.





**ANA PAULA DIAS**

Senior Consultant & Business Developer

# Crescer e fazer crescer: o poder das relações

**N**ascida na indústria e filha de pais empresários, desde muito cedo que descobri o poder da empatia e o potencial de gostarmos e valorizarmos as pessoas no seu todo. Independentemente das circunstâncias e objetivos que me movem, pessoais ou profissionais, arrisco a dizer que as relações interpessoais têm sido a base do meu crescimento enquanto ser humano e responsáveis pelo meu sucesso profissional. Dai acreditar, e estar plenamente convicta, que gostar de pessoas e de negócios é uma combinação poderosa para crescer e fazer crescer!

No mundo dos negócios, mais do que as nossas capacidades e habilidades técnicas - que são importantes, mas não são tudo - acredito que o segredo dos nossos resultados está diretamente relacionado com a nossa capacidade de construir relacionamentos saudáveis e duradouros baseados em confiança e lealdade. Por vezes brinco que o que fazemos hoje é a estrada facilitada para o amanhã, e como diz o antigo provérbio "quem faz bem aos outros, a si mesmo o faz".

Afinal, quem não gosta de fazer negócios com pessoas em quem confia e respeita? Além de alicerces para relações duradouras e saudáveis, são seguramente a chave para a fidelização dos nossos clientes e parceiros. O interesse genuíno pelas necessidades do outro, o sentido de compromisso e a transparência nas nossas relações, alavancam a nossa rede de contactos e estabelecem ligações que podem ser valiosas para o nosso futuro. E quando descobrirmos que nos estamos a movimentar no mesmo circuito de boas pessoas e com valores semelhantes, tudo se torna bem mais fácil de alcançar!

Contudo, tudo isto implica estarmos dispostos a investir tempo e esforço na construção de novas relações e na criação de redes de networking, o que pode exigir sairmos da nossa zona de conforto e dedicarmos mais tempo a conhecer novas pessoas, estarmos recetivos a aprender e a desenvolvermos competências de comunicação, empatia e escuta ativa. Neste contexto, participar em eventos é uma excelente forma de expandirmos a nossa rede de contactos e descobrirmos novas oportunidades de negócio. Além de aprendermos com especialistas e líderes que nos podem inspirar, aprofundamos conhecimentos

e acompanhamos as tendências do mercado, abrimos horizontes, estimulamos o nosso espírito crítico e podemos ainda partilhar as nossas ideias e perspetivas, promovendo ligações mais fortes e duradouras com outros profissionais e especialistas. Aumenta a nossa visibilidade no mercado, reforça a nossa credibilidade perante os nossos pares e potenciais clientes, e aumenta a nossa notoriedade como especialistas na área. E sim, a combinação entre eles ajuda a consolidar a nossa autoridade enquanto profissionais. Mas cuidado, é importante planear e sermos estratégicos onde vamos, a gestão do tempo é fundamental para nos mantermos focados, eficientes e produtivos.

E, por conseguinte, num mundo competitivo e volátil, em constante transformação, onde a tecnologia e as mudanças de mercado acontecem cada vez mais rápidas e frequentes, acredito firmemente que as relações podem ser um porto seguro para os negócios. Contribuir para um mundo de negócios mais humano e colaborativo é uma caminhada intrínseca que me permite sentir mais feliz e realizada, considerando-me profissionalmente bem sucedida.

participar em eventos é uma excelente forma de expandirmos a nossa rede de contactos e descobrirmos novas oportunidades de negócio







**ANA MARIA SOUSA**

Formadora e Mentora em Desenvolvimento Estratégico de Negócio e Gestão de Clientes

# Fará sentido para o desenvolvimento do negócio pertencer a Associações ou Redes?

**P**ara responder a esta questão é importante analisar o contexto externo e interno atual e tendências de futuro, e se a resposta for positiva definir os benefícios pretendidos, para de seguida identificar Associações ou Redes que respondam a esses objetivos.

Sem me centrar em nenhum negócio em particular, apresento de seguida uma estrutura de reflexão, assente em algumas metodologias e ferramentas e organizada nas três fases acima referidas: análise do contexto, definição de objetivos e tomada de decisão.

## **1. ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO E INTERNO**

### **Contexto externo e relevância do associativismo**

A aplicação da ferramenta de análise estratégica PESTAL ao considerar os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, facilita a análise do contexto externo. Percorrendo estes fatores verificamos a existência de algumas forças favoráveis ao associativismo, como por exemplo:



**As alterações políticas,** as mudanças nas agendas governamentais, a nova forma de fazer política, as tensões geopolíticas e a redefinição de alianças impactam a competitividade e as cadeias de abastecimento das empresas. Assistimos também a políticas públicas cada vez mais ambiciosas em sustentabilidade, transição energética, digitalização e proteção de dados.

Neste contexto, a associação a outras empresas pode reforçar a capacidade de adaptação, facilitar o acesso a informação crítica e aumentar o poder de influência e negociação junto dos decisores políticos.

**A instabilidade dos mercados globais,** as guerras comerciais e a volatilidade das taxas alfandegárias e dos preços das matérias-primas, bem como os constrangimentos nas cadeias de abastecimento, impactam os custos operacionais e os riscos financeiros das empresas. Paralelamente, a escassez de talento qualificado e o aumento dos custos energéticos e logísticos reforçam a necessidade de soluções colaborativas.

A integração em redes ou associações pode permitir mitigar estes impactos, otimizando recursos, partilhando infraestruturas, gerando economias de escala e o acesso a novas oportunidades de negócio.

**As expectativas crescentes dos stakeholders,** com clientes, colaboradores e sociedade a exigirem cada vez mais colaboração para enfrentar problemas sistémicos como as alterações climáticas, a circularidade ou a responsabilidade social.

Adicionalmente, num contexto em que a confiança, a atenção e o tempo se tornaram recursos particularmente escassos, pertencer a Redes ou Associações poderá ser um fator de reputação importante atraindo clientes, colaboradores e parceiros.

**A velocidade e a complexidade dos avanços tecnológicos** em particular da Inteligência Artificial

tornam difícil às empresas acompanharem sozinhas tendências, benchmarks e novas práticas, sendo o trabalho em rede um facilitador.

O aumento da complexidade dos problemas e das tecnologias exige cada vez mais a colaboração entre diversas áreas e organizações e a construção de ecossistemas colaborativos.

**Desafios ambientais globais** como as alterações climáticas, a transição energética, a escassez de matérias-primas, as exigências da transição para uma economia circular e a sustentabilidade reforçam a necessidade de estratégias colaborativas para encontrar e implementar soluções sustentáveis.

**Normativo cada vez mais complexo e exigente,** crescimento de normas e regulamentos nacionais e internacionais que impõem obrigações concretas em áreas como ESG, reporte de sustentabilidade, digitalização e privacidade de dados.

Pertencer a associações ou redes setoriais pode facilitar a atualização e permitir um alinhamento mais eficaz com estas exigências, a partilha de boas práticas e a redução dos riscos legais e de reputação.

**A análise do sector ou da indústria em que a empresa se encontra** utilizando, por exemplo as “Cinco Forças de Porter”, ou seja, avaliando a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, o poder dos fornecedores e dos clientes e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existente poderá ajudar a perceber se para aquele negócio ou empresa fará sentido pertencer a uma determinada Associação ou Rede.

Verificamos, de facto, a existência de múltiplas associações setoriais, algumas delas que procuram, de forma clara, mitigar estas forças via: redes de compras conjuntas, criação de normas técnicas, formação especializada, acesso a novos mercados, promoção da inovação ou da cooperação.

## Contexto interno e relevância para a empresa

Neste caso há que identificar os pontos fortes e fracos assim como as oportunidades e as ameaças da empresa ou área de negócio, ou seja, levar a cabo uma análise SWOT.

Uma empresa que detenha **forças internas** como competências distintivas, reputação no mercado ou capacidade de inovação poderá ampliar a sua influência no setor, reforçar a visibilidade da marca, participar na definição de normas e políticas públicas e abrir novos canais de negócio.

Pertencer a Associações ou Redes também poderá mitigar algumas **fraquezas**, compensando por exemplo limitações de escala, recursos ou notoriedade através do acesso a conhecimento especializado, partilha de infra-estruturas, formação, benchmarking e poder de negociação coletivo.

A empresa pode, através do associativismo, aproveitar

**oportunidades** tirando partido das tendências identificadas na análise PESTAL, como por exemplo do acesso a determinados incentivos públicos, de parcerias para inovação, da partilha de boas práticas ESG ou da abertura de novos mercados.

Em paralelo, a pertença a associações ajuda a reduzir **ameaças** ou riscos associados à complexidade regulatória, à volatilidade económica e instabilidade das cadeias de abastecimento ou à escassez de talento.

A cultura, a liderança e os valores da empresa são também determinantes na adoção de uma estratégia de pertença a Associações ou Redes, nomeadamente, a existência de maior ou menor abertura à cooperação, partilha, participação e contribuição para a comunidade.

Se após esta análise a empresa decidir que faz sentido pertencer a Associações ou a Redes é importante clarificar os benefícios que pretende obter.

## 2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS A ALCANÇAR

Cada negócio, cada empresa é um caso específico, sendo que a realização das análises apresentadas anteriormente permitirão identificar possíveis objetivos, como por exemplo o acesso a conhecimento e inovação; influência e posicionamento no ecossistema ou sinergias e oportunidades de negócio.

A próxima etapa é identificar Associações ou Redes que permitam obter os benefícios pretendidos.

## 3. A QUE ASSOCIAÇÕES OU A QUE REDES FARÁ SENTIDO PERTENCER?

Para responder a esta pergunta há que analisar aspetos como:

- A proposta de valor da Rede ou da Associação verificando se responde

aos objetivos ou benefícios identificados.

- A aderência estratégica de modo a escolher redes alinhadas com a visão, valores e prioridades do negócio.

- A qualidade da rede, avaliando a representatividade dos membros, a diversidade de setores e a capacidade de gerar valor.

- O nível de envolvimento solicitado e perceber se tem condições para participar ativamente, se for o caso, em grupos de trabalho, eventos e projetos colaborativos.

- O investimento associado avaliando não só o valor financeiro, mas também o tempo e os recursos necessários face ao retorno potencial. Em suma, a decisão de integrar uma Associação ou uma Rede deve ser um ato de reflexão e intenção. Os

recursos são escassos, pelo que a adesão não deve resultar apenas de oportunidade ou conveniência, mas de uma análise cuidada do contexto externo e interno, da definição clara dos benefícios a alcançar e da escolha das parcerias que melhor potenciem a estratégia de negócio.

Num mundo em rápida transformação, as redes certas podem acelerar o crescimento, impulsionar a inovação e reforçar a resiliência das empresas. A capacidade de colaborar de forma estratégica pode representar uma das maiores vantagens competitivas do futuro.

Também neste caso parece que podemos aplicar o conhecido provérbio africano: **“SE QUERES IR DEPRESSA, VAI SOZINHO; SE QUERES IR LONGE, VAI ACOMPANHADO.”**







**ELISABETE NOGUEIRA**

Docente Universitária

# O Poder da Rede na Sustentabilidade Empresarial

Nos últimos anos, a sustentabilidade deixou de ser apenas uma preocupação ética ou reputacional para se tornar uma estratégia central de competitividade.

**A** grande questão que ainda paira sobre muitas lideranças é se realmente compensa, em termos financeiros, investir em práticas ambientais. Um estudo recente publicado na *Journal of Cleaner Production* (Nogueira, Gomes & Lopes, 2023), que analisou 96 estudos (mais de 138 mil observações), responde de forma clara: sim, ser sustentável é rentável, e os resultados são ainda mais expressivos quando a transformação é feita em rede.

De acordo com o estudo, as práticas ambientais estão positivamente associadas a todas as dimensões do desempenho empresarial. No conjunto global, empresas que investem em sustentabilidade apresentam melhor desempenho. Nos indicadores financeiros e contabilísticos, observam-se ganhos em rentabilidade e margens. Ao nível do mercado, ainda que o impacto seja mais moderado, nota-se valorização junto de consumidores e acionistas. Do ponto de vista económico, a redução do consumo de recursos e de desperdícios traduz-se diretamente em poupança de custos.

Já no plano operacional, a adoção de práticas sustentáveis gera ganhos claros em eficiência, qualidade e satisfação dos clientes. Ou seja, a sustentabilidade não é apenas uma obrigação ambiental, mas uma verdadeira estratégia de criação de valor empresarial.

No entanto, o estudo vai mais longe e demonstra que os efeitos da sustentabilidade são significativamente ampliados quando as empresas atuam em rede. É aqui que surge o verdadeiro “poder da rede”. A pressão exercida por stakeholders como clientes, fornecedores, reguladores, investidores e colaboradores, longe de ser vista como ameaça, deve ser interpretada como oportunidade. Essas interações criam novas possibilidades de diferenciação, impulsionam a inovação e fortalecem a competitividade. A colaboração interempresarial, materializada em cadeias de fornecimento sustentáveis, parcerias para inovação verde ou alianças setoriais, reduz riscos, partilha custos e acelera o impacto positivo. Além disso, quando uma empresa se posiciona em ecossistemas sustentáveis, a sua credibilidade e reputação são

reforçadas, conquistando a confiança de consumidores e investidores de forma mais sólida e duradoura.

Os efeitos da sustentabilidade não ocorrem de forma isolada, mas sim em rede de influência mútua. Melhorias financeiras alimentam a performance operacional, que, por sua vez, reforça a perceção de mercado. Este fortalecimento da imagem e da credibilidade abre espaço para novas oportunidades económicas e reforça o ciclo de ganhos financeiros. É, portanto, um círculo virtuoso em que cada dimensão se alimenta da outra, multiplicando valor.

Assim, poderá concluir-se que ser sustentável não apenas protege o planeta, mas também gera rentabilidade concreta. Mais importante ainda, os benefícios multiplicam-se quando as empresas se inserem em redes colaborativas, em que a pressão dos *stakeholders* se converte em inovação, eficiência e competitividade. Em tempos de crise climática e de disrupção económica, apostar em redes de sustentabilidade é mais do que responsabilidade social. É a via mais inteligente para garantir resiliência, crescimento e longevidade empresarial.



**TIAGO TRIGO**  
Formador e Consultor

# A Odisseia Global da Sua Empresa:

10 Faróis para Navegar a Internacionalização na Era da Disrupção.

**N**o xadrez complexo do século XXI, a internacionalização deixou de ser uma mera opção estratégica para as PME's portuguesas, para se tornar um imperativo categórico, uma verdadeira prova de fogo à resiliência e visão de futuro de qualquer empresa.

Para o tecido empresarial português, transcender as fronteiras domésticas representa não só uma via para o crescimento e diversificação de riscos, mas também uma oportunidade ímpar de projectar a sua identidade, inovação e valor num palco global cada vez mais interconectado e volátil.

A jornada da internacionalização é, por natureza, uma odisseia. Exige audácia, uma criatividade que desafie o convencional do dia-a-dia e uma compreensão profunda das dinâmicas, por vezes subtis, que moldam os mercados além-fronteiras. Mais do que apenas exportar produtos ou serviços, trata-se de um mergulho profundo em novas culturas, uma adaptação camaleónica e, frequentemente, uma reinvenção do próprio negócio para prosperar em ecossistemas desafiadores.

Para navegar com sucesso nesta aventura, é fundamental munir-se de ferramentas e perspectivas que transcendam o óbvio. Se a clássica Matriz Ansoff nos oferece um ponto de partida sólido, categorizando as opções de crescimento (onde a internacionalização se insere no quadrante do "Desenvolvimento de Mercado"), a complexidade dos tempos actuais exige uma visão mais holística. Aqui, o pensamento de autores como Carpenter & Sanders, que sublinham a importância de uma análise multidimensional, dinâmica e adaptativa das capacidades internas face ao ambiente externo, torna-se crucial.

Com base nestes pilares e na urgência de um mundo em constante mutação, a "Naveg.AI Consulting" apresenta dez faróis essenciais, dez aspectos cruciais a içar no mastro da sua estratégia ao decidir levar a sua empresa a navegar por águas internacionais:

## **#1 - O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DESASSOMBRADO:**

Antes de içar velas, um mergulho profundo e honesto. Quais as suas reais vantagens competitivas? Que fraquezas internas podem ser fatais em mar alto?

Uma análise SWOT rigorosa, complementada por um entendimento claro do seu propósito (o seu "porquê"), é o seu mapa de partida.

## **#2 - A ALMA DO NEGÓCIO EM TERRAS ESTRANHAS (ADAPTAÇÃO CULTURAL E REGULATÓRIA):**

Não basta traduzir; é preciso "transcriar" a essência da sua marca. A adaptação de produtos, serviços, comunicação e práticas de negócio à cultura local e à teia legislativa vigente não é só conformidade, é sobrevivência e respeito. A adaptabilidade cultural é o seu melhor aliado.

## **#3 - A BÚSSOLA DA OPORTUNIDADE (SELECÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADOS-ALVO):**

Nem todos os oceanos são navegáveis para o seu tipo de embarcação. A escolha de mercados deve ser cirúrgica, baseada em potencial de crescimento, estabilidade, afinidade cultural e, crucialmente, na sua capacidade de servir eficazmente esse mercado. A pesquisa antecipada, detalhada, tanto quantitativa como qualitativa, é a sua bússola.

## **#4 - O VELEIRO DA ENTRADA (MODELOS DE ENTRADA):**



Exportação directa ou indirecta, parcerias estratégicas, joint-ventures, estabelecimento de filiais, franchising ou investimento directo. Cada modelo é um tipo de embarcação com as suas próprias exigências de recursos, riscos e potencial de controlo. A escolha deve alinhar-se com os seus recursos, apetite ao risco e objectivos de longo – veja aquilo que é capaz de abarcar, sem arrogâncias e com realismo.

#### **#5 - CARTOGRAFIAR TEMPESTADES (GESTÃO PROACTIVA DE RISCOS):**

A internacionalização é inerentemente arriscada, há que contar com instabilidade política, flutuações cambiais, barreiras não-tarifárias, concorrência local aguerrida. Uma estratégia robusta de mitigação de riscos, incluindo diversificação, seguros e análise de cenários, é o seu colete salva-vidas. Prepare-se para o pior: é a melhor forma de não se deixar abater.

#### **#6 - A TRIPULAÇÃO E O NAVIO (AVALIAÇÃO DE RECURSOS E CAPACIDADES INTERNAS):**

A sua empresa está realmente pronta para esta expedição? Avalie a sua capacidade financeira, o talento humano (possui as competências necessárias?), a robustez tecnológica e a eficiência operacional. Por vezes, é preciso reforçar o navio antes de enfrentar a tempestade. E, não se esqueça: avalie-se a si mesmo,

enquanto Líder – está pronto para inspirar a tripulação e enfrentar as inúmeras tormentas?

#### **#7 - A MENSAGEM NA GARRAFA DIGITAL (MARKETING E ADAPTAÇÃO DE PRODUTO/SERVIÇO COM VISÃO):**

O seu produto resolve uma dor real no novo mercado? A sua comunicação ressoa com as aspirações locais? O marketing digital democratizou o alcance, mas a personalização e a "transcrição" da sua proposta de valor são a chave para ser ouvido no meio do ruído.

#### **#8 - FLOTILHAS DE SUCESSO (CULTIVO DE ALIANÇAS E PARCERIAS ESTRATÉGICAS):**

Raramente se conquista um novo mundo sozinho. Parcerias com entidades locais (distribuidores, agentes, consultores) podem oferecer conhecimento do terreno, acesso a canais estabelecidos e uma partilha de riscos e recompensas. Construa pontes, não muros.

#### **#9. O SEXTANTE DA INOVAÇÃO (INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM CONTÍNUA COMO MOTOR):**

A exposição a novos mercados é um catalisador potentíssimo para a inovação. Esteja receptivo a aprender com os desafios, a adaptar-se rapidamente e a incorporar novas ideias e tecnologias que emergem do contacto com diferentes realidades.

A internacionalização é uma jornada de melhoria contínua e, por vezes, de reinvenção – com impacto potencial muito positivo no mercado doméstico. Para quem joga na Champions League, o campeonato nacional é um passeio.

#### **#10. O MOTOR DIGITAL E A CONSCIÊNCIA SUSTENTÁVEL (ALAVANCAGEM DA TECNOLOGIA E RESPONSABILIDADE):**

A era digital oferece ferramentas incríveis: plataformas de e-commerce, análise de big data, automação, comunicação global instantânea. Utilize-as para otimizar processos e alcançar mercados distantes. Simultaneamente, uma actuação ética e sustentável (ESG) não é apenas uma tendência, mas uma exigência crescente que pode ser um forte diferenciador e construtor de reputação a longo prazo.

A internacionalização é, em última análise, um acto de coragem estratégica e uma aposta no potencial ilimitado da sua empresa. Não encare este processo como um projecto com um fim, mas como uma evolução constante, uma jornada contínua de descoberta, adaptação e crescimento.

Ao içar estes dez faróis no seu plano de navegação, a sua empresa não estará apenas a expandir as suas fronteiras geográficas, mas a solidificar o seu legado no dinâmico e desafiante mapa global dos negócios.

**BOA VIAGEM !**





**MARIA DE JESUS FONSECA**

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

## “Como o Mundo é pequeno!” — O Poder da Rede

“Pense em alguém que admire ou de quem se considere fã incondicional. Pode ser um ator de Hollywood, um desportista de elite, um cientista brilhante ou até um líder mundial. Agora imagine que consegue ligar-se a essa pessoa através de uma cadeia de conhecidos, ou seja, do “amigo de um amigo”. Talvez pareça impossível, mas na verdade, segundo a teoria dos seis graus de separação, bastariam poucos intermediários para o fazer.”

A teoria dos seis graus de separação propõe que qualquer pessoa do mundo pode estar ligada a outra através de apenas seis indivíduos. O seu autor, Frigyes Karinthy afirmou que o mundo é muito mais pequeno do que pensamos. Afinal, quem nunca utilizou a expressão: “Como o Mundo é pequeno!”

Six Degrees (seis graus) foi também o nome de uma plataforma pioneira que existiu antes do Facebook, o X ou o Instagram tendo sido a primeira rede social a proporcionar a possibilidade de juntar amigos e explorar contactos em comum. Na realidade, cada vez mais, estamos todos interligados por um número pequeno de conexões.

O livro “O Mundo é Pequeno”, de Malcolm Gladwell (inspirado na teoria dos seis graus de separação), mostra-nos como as redes humanas são surpreendentemente curtas.

O que parecia um mundo vasto e disperso é, na verdade, um tecido de conexões próximas, onde indivíduos aparentemente distantes estão apenas a alguns contactos de distância. Esta constatação tem implicações diretas e profundas na Gestão de Recursos Humanos e na forma como as organizações se estruturam para atrair, desenvolver e reter talentos.

No passado, as empresas viam a Gestão de Pessoas como um processo interno, limitado a currículos recebidos e entrevistas presenciais. Hoje, graças ao poder das redes — digitais e interpessoais — os Gestores de RH sabem que os talentos circulam em comunidades amplas, interligadas e em constante movimento. O LinkedIn, por exemplo, tornou-se uma extensão natural dos processos de recrutamento. Não se trata apenas de publicar vagas, mas de compreender que cada colaborador é um elo numa rede maior, capaz de conectar a empresa a futuros

parceiros, clientes ou colegas de trabalho.

O poder das redes desafia também a forma como avaliamos o capital humano. Já não basta analisar apenas as competências técnicas de um profissional; importa perceber a sua rede de relacionamentos, a sua capacidade de construir pontes e de gerar colaborações. Um colaborador com forte capital social pode ser o elo que liga a empresa a novas oportunidades. Assim, a Gestão de Recursos Humanos precisa valorizar não apenas o indivíduo isolado, mas o indivíduo enquanto parte desta rede dinâmica.

Além disso, o mundo interligado evidencia a importância da reputação e da transparência. Se, como sugere a teoria, estamos todos a poucos graus de distância uns dos outros, então, qualquer experiência positiva ou negativa dentro da organização tem o potencial de se espalhar rapidamente.

Uma má prática de liderança ou uma cultura organizacional tóxica não ficam confinadas às paredes da empresa: circulam pelas redes, moldando percepções externas e impactando a atração de talentos. Nesse sentido, a Gestão de RH deve ser também uma gestão de imagem, alinhando valores, práticas e

comunicação de forma coerente.

Por outro lado, o poder das redes abre oportunidades para o desenvolvimento de pessoas. O conhecimento circula em comunidades de prática, fóruns online e grupos colaborativos. As organizações que incentivam os seus colaboradores a cultivar e partilhar essas redes internas

e externas ampliam a sua capacidade de inovação.

O Gestor de RH deve funcionar como facilitador, criando ambientes onde as conexões se transformem em aprendizagem contínua.

### **Implicações Práticas das redes na Gestão de Recursos Humanos:**

**1. Recrutamento e seleção:** as redes sociais digitais (LinkedIn, por exemplo) refletem a lógica dos seis graus: um candidato pode chegar a uma vaga não apenas pelo currículo, mas por conexões estratégicas. O Gestor de RH deve aprender a mapear redes de talentos

**2. Gestão do conhecimento:** o conhecimento circula mais rápido em rede. O Gestor de RH deve ser facilitador dessas trocas, estimulando comunidades de prática e incentivando a partilha horizontal de saberes

**3. Liderança e influência:** dentro das empresas existem colaboradores-chave que exercem influência desproporcional. Reconhecer esses atores informais é essencial para implementar mudanças organizacionais, difundir cultura e acelerar a inovação

**4. Cultura organizacional e reputação:** num mundo interligado, experiências positivas ou negativas propagam-se rapidamente. Uma má Prática de RH pode afetar a imagem da empresa. O Gestor de RH deve gerir a Marca Empregadora de forma coerente, transparente e consistente

**5. Inovação e aprendizagem contínua:** As redes são férteis para a inovação. O Gestor de RH deve promover redes internas e externas de colaboração, estimulando o cruzamento de ideias

**Em suma, o mundo é pequeno porque as redes o tornam próximo.**

**Na Gestão de Recursos Humanos, esta realidade exige um olhar atento às conexões e à construção de relacionamentos, consciente do impacto que cada interação tem sobre a imagem e a competitividade da empresa.**

**Ignorar o poder das redes é gerir pessoas como se ainda vivêssemos num mundo distante; abraçá-las é transformar o Capital Humano num ecossistema vivo, dinâmico e inovador.**

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

# O Inimigo do Espelho

Já lhe aconteceu decidir seguir uma dieta, mas esquecer essa determinação ao ver passar uma bela sobremesa? A mim já, múltiplas vezes.

**Q**

uase todos no identificaremos com esta situação, senão na dieta noutro qualquer aspeto da

nossa vida.

Mark Twain terá dito que “Deixar de fumar é a coisa mais fácil do mundo. Eu sei porque o fiz milhares de vezes”. Esta frase poderia ser usada para abandonar qualquer mau hábito, seguir uma dieta ou até poupar. Começamos, recaímos, voltamos a recomençar. Inclusive encontraremos razões rebuscadas para nos justificarmos perante nós próprios e os demais, como “ao comprar este telemóvel novo estou a poupar porque está com um enorme desconto”, quando logicamente sabemos bem que poupar seria não o comprar de todo e aguentar com o anterior mais tempo.

O maior inimigo das nossas determinações é com frequência a mesma pessoa que vemos ao espelho. Isto acontece porque estamos programados por milénios de evolução para valorizar mais o presente do que uma recompensa num futuro incerto. O jantar de hoje num bom restaurante pesa mais na nossa decisão que a potencial barriga de amanhã e o possível incremento desse valor capitalizado na nossa reforma.

Sendo isto certo a nível individual, nas empresas será potenciado pelo efeito multiplicador de muitos indivíduos.

Muitos economistas comportamentais têm estudado ferramentas para contrariar eficazmente esta nossa tendência para valorizar mais os pequenos prazeres imediatos contra os benefícios de longo prazo, que sabemos racionalmente serem melhores para nós. Um exemplo vem das Filipinas, onde um banco propôs a alguns dos seus clientes uma conta especial de poupança, da qual só poderiam levantar o dinheiro quando atingisse um determinado valor, especificado à partida pelo próprio cliente. Esta restrição auto-imposta protegia o cliente de si próprio. Quem teve acesso a esta conta poupou mais 80% que o grupo de controlo<sup>1</sup>. Muitos dos participantes disseram sentir-se aliviados por terem esta barreira artificial contra gastos impulsivos.

Outro exemplo é de um estudo de Richard Thaler<sup>2</sup>, autor premiado com o Nobel, em que os trabalhadores de algumas empresas se comprometiam a destinar antecipadamente uma percentagem crescente do salário futuro para poupança. A taxa média de poupança subiu dos 3,5% para 13,6%.

Ainda noutro estudo<sup>3</sup>, foi criada uma conta poupança para fumadores,

onde só poderiam levantar o seu dinheiro contra uma prova de abstinência (teste de nicotina negativo). Este grupo conseguiu mais do dobro da taxa de abandono que o grupo de controlo.

Outra alternativa para de deixar de fumar poderia ser dar um montante considerável a alguém de confiança, com a instrução de “se eu conseguir não fumar/fizer exercício/poupar até ao dia X, devolves-me este dinheiro, se não conseguir, doarás ao clube, associação ou partido que mais detesto”.

Infelizmente não basta querer para atingirmos resultados, precisamos de nos proteger de nós próprios. O truque não é contar com a força de vontade, mas criar barreiras e incentivos inteligentes.

Se a força de vontade fosse suficiente, teríamos todos abdominais perfeitamente definidos e uma conta bancária recheada. Porque não é, será melhor planear truques que nos enganem, a nosso favor.

<sup>1</sup> Ashraf, N., Karlan, D., & Yin, W. (2006). Tying Odysseus to the mast: Evidence from a commitment savings product in the Philippines. *Quarterly Journal of Economics*, 121(2), 635–672.

<sup>2</sup> Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–S187.

<sup>3</sup> Giné, X., Karlan, D., & Zinman, J. (2010). Put your money where your butt is: A commitment contract for smoking cessation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(4), 213–235.





“ O maior inimigo das nossas determinações é com frequência a mesma pessoa que vemos ao espelho..



**ANDRÉ PINHEIRO**

Direção de Qualidade

# O diretor de qualidade trabalha para ser despedido!

Quando soube que o tema desta edição iria ser o associativismo, surgiu-me a memória de ter lido sobre um episódio ocorrido na 2ª Guerra Mundial.

**N**a noite de 1 de Agosto de 1943, nos mares do Pacífico Sul, o navio-patrolha PT-109, em conjunto com vários outros, atacou um comboio de navios japoneses conhecido como o "Tokyo Express", pela regularidade com que abastecia as linhas de combate com soldados e mantimentos. Mas os navios do comboio resistiram ao ataque (até porque os torpedos lançados falharam todos os respetivos alvos) e na resposta o navio PT-109 acabou por ser atingido, com vários dos tripulantes a caírem à água. Dois deles nunca foram encontrados, enquanto os restantes conseguiram, na sua maioria, regressar ao que restava do navio, com dois a serem "rebocados" pelo tenente John, que nadou para os salvar. O barco em destroços acabou por se aguentar durante 1 dia até virar.

Sem hipóteses de ficar nos destroços, os homens decidiram então nadar para um ilhéu a cerca de 5km, parte do arquipélago das Ilhas Salomão.

A distância era grande, mas o tenente John tinha sido membro da equipa de natação na universidade de Harvard, e por isso voltou a rebocar (com uma corda que segurava com os dentes) um dos feridos, enquanto os outros tripulantes bons nadadores puxaram também outros feridos numa prancha improvisada.

Assim que todos chegaram à ilha, apenas habitada por aves e alguma vegetação, o tenente John achou que ainda corriam risco de serem detetados por patrulhas japonesas, e por isso nadou a várias outras ilhas situadas a poucas centenas de metros, ocasionalmente descansando agarrado a recifes de corais, para tentar perceber onde estavam os navios, tanto japoneses como navios americanos que os pudesse salvar.

Embora não tenha visto nenhum barco americano, aliviou-se por não ter visto barcos japoneses, regressando ao ilhéu original, que tinha o nome de Plum Pudding ("Pudim de Ameixa"), hoje chamada de ilha Kasolo.

Dois dias depois, a 4 de Agosto, o jovem tenente lidera a sua equipa num esforço para atingirem a ilha Olasana,

na esperança de, por esta ser maior, encontrarem algo para comer. Mas apenas encontraram cocos e, novamente, com o receio de encontrarem patrulhas inimigas, optaram por não explorar toda a ilha. Por isso, no dia seguinte, John segue com um outro soldado para uma outra ilha, a mais próxima de um estreito onde os barcos passam habitualmente. Ao chegar lá, os dois homens encontram destroços de um barco japonês, ainda com água potável e alguns mantimentos, e até uma pequena canoa individual. E também encontram 2 nativos, que fogem ao ver os dois militares. No entanto, ao regressar à ilha Olasana, encontram de novo os 2 nativos, que como tinham fugido de repente, ficaram cansados e pararam nessa ilha para comer alguns cocos, tendo encontrado os militares feridos, com quem acabaram por travar conhecimento.

O John convence os nativos a enviarem uma mensagem à marinha americana, mas na ausência de papel e caneta, um dos nativos sugere rasgar a casca de um coco, de modo a escrever uma pequena mensagem, com o nome



Fonte:JFK Museum Store

da ilha em que estavam, a quantidade de tripulantes vivos, e um pedido de ajuda.

Os nativos partem então na sua canoa para transmitir a mensagem à marinha americana, ficando novamente os militares na ilha. John decide então seguir na canoa novamente com um dos outros rapazes até à ilha onde tinham inicialmente encontrado os nativos, e lá encontram mais comida. Mas no dia 07 de Agosto encontram novamente outros nativos, que traziam com eles uma mensagem do oficial americano Reginald Evans. Este pedia a John para se encontrar com ele numa outra ilha, para assim poderem definir o plano de resgate da equipa.

Para que não fosse detetado por barcos japoneses, os nativos esconderam o jovem tenente nos seus barcos, debaixo de folhas de árvore, até chegarem ao posto do oficial. Ao definir o resgate com o oficial Evans, John insistiu para que o recolhessem a ele (em vez de ficar na segurança do posto naval), para que ele pudesse guiar o resgate até aos companheiros.

Na manhã do dia 08 de Agosto, o

barco de resgate, sob as orientações do tenente John, chega à ilha Olanana e recolhe os tripulantes, exaustos mais de 1 semana após o seu barco ter afundado.

O jovem tenente guardou para sempre esta experiência, que serviu também para definir o seu perfil de liderança, preservando e guardando aquele pedaço de casca de coco encapsulado num recipiente de madeira, que acabou servir de pisa-papéis na mesa da presidência, na sala Oval.

Da sala oval?

Ah, sim, porque o seu nome completo do jovem tenente era John Fitzgerald Kennedy, o famoso JFK.

Esta é uma história que parece não ter necessariamente nada a ver com a Gestão da Qualidade, mas antes com associações improváveis e superação. Mas isso é também parte de uma lógica "Kaizen", de melhoria contínua. As sempre achei que a qualidade não é um exclusivo de quem trabalha nesse departamento, bem pelo contrário.

Aliás, um dos meus motes

sempre foi "o diretor de qualidade trabalha para ser despedido!", porque o objetivo deve ser o de que todos tenham noção do que é necessário fazer para ter um produto ou serviço "de qualidade". E isso não se resume a cumprir os requisitos das normas, mas antes em trabalhar em sintonia para entender o que pode ser um risco, ou que pode correr mal, como podemos trabalhar em conjunto para encontrar soluções. Quando isso acontecer de forma orgânica e natural, então o trabalho do responsável de qualidade está feito e este deixa de ser necessário.

Para mim, a Qualidade e a procura da melhoria contínua devem fazer parte de uma filosofia, um ideal, inserido direta ou indiretamente em todos os produtos da empresa, porque o objetivo subjacente a qualquer atividade que se quer duradoura deve ser o de melhorar sempre, pois isso leva à eficiência dos processos, à sua otimização e consequentemente ao lucro.





**SARA ALMEIDA**

Coordenadora @ VOICE Leadership

# Nova SBE VOICE Leadership Initiative:

Liderança Colaborativa e Transformação para o Futuro das PME

**V**ivemos um tempo marcado por disrupção tecnológica, incerteza económica, desafios ambientais e transformações sociais.

Neste contexto, as Pequenas e Médias Empresas (PME) enfrentam uma pressão crescente para se adaptarem, inovarem e criarem valor de forma sustentável. A liderança assume, por isso, um papel central — não apenas como função de gestão, mas como força transformadora.

Já não é suficiente liderar com base na autoridade formal, na experiência acumulada ou em modelos de decisão lineares. O presente exige uma liderança consciente, colaborativa e orientada para o impacto, capaz de mobilizar pessoas em torno de um propósito claro, tomar decisões com empatia e gerar valor que vá além dos resultados financeiros imediatos.

É neste enquadramento que surge a Nova SBE VOICE Leadership Initiative, um programa de formação e mentoria desenhado especificamente para PME. Mais do que um curso, é um ecossistema de aprendizagem, onde líderes desenvolvem competências estratégicas e de gestão, mas também

autoconsciência, pensamento sistémico, capacidade de escuta e responsabilidade social.

Neste percurso, a parceria com a **Start & Go** assume um papel fundamental. Reconhecida pelo seu trabalho no apoio ao empreendedorismo, à inovação e ao desenvolvimento de empresas em diferentes fases de crescimento, a **Start & Go** partilha esta visão de transformação sustentável e de capacitação de líderes enquanto agentes de mudança.

A colaboração entre a Nova SBE VOICE Leadership Initiative e a Start & Go permite criar experiências de aprendizagem ligadas à realidade das PME, combinando reflexão estratégica, ferramentas práticas e acompanhamento próximo. Esta parceria reforça a ambição comum de desenvolver líderes capazes de navegar a complexidade, liderar com propósito e gerar impacto positivo nos seus ecossistemas empresariais.

Nos últimos meses, esta abordagem tem-se materializado em diferentes contextos e territórios, sempre com uma lógica de proximidade às empresas e aos seus desafios concretos.

Atualmente, o programa está a decorrer em Lisboa (Nova SBE), no Porto (Learning Center da Sonae) e, em 2025, iniciou-se a primeira edição nos Açores, com o apoio da Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada.

Num tempo em que muitos líderes se sentem sobrecarregados, isolados ou pressionados por decisões cada vez mais complexas, torna-se essencial criar espaços seguros de aprendizagem, partilha e crescimento. Contextos onde é possível questionar modelos antigos, experimentar novas formas de liderar e recuperar o sentido de propósito. É essa a ambição da Nova SBE VOICE Leadership Initiative: formar líderes que não se limitem a gerir o presente, mas que tenham a coragem e a consciência necessárias para cocriar o futuro das suas empresas, das suas equipas e da sociedade.

Convidamos empresários e líderes de PME a juntarem-se a esta iniciativa e a investirem no desenvolvimento de uma liderança mais consciente, colaborativa e transformadora. Porque liderar hoje é, acima de tudo, assumir responsabilidade pelo impacto que geramos.

# NOVA SBE VOICE LEADERSHIP INITIATIVE

NOVA  
NOVA SCHOOL OF  
BUSINESS & ADMINISTRATION

NOVA  
Executive  
Education  
NOVA SCHOOL OF  
BUSINESS & ADMINISTRATION

# VOICE



SEJA A VOZ  
DA LIDERANÇA

SEJA A VOZ  
DO IMPACTO

SEJA A VOZ  
DO FUTURO



NOVA SBE  
VOICE LEADERSHIP

A FORMAR AS VOZES  
DE UMA GERAÇÃO DE LÍDERES.

Interessado em saber mais? Veja em:

[Nova SBE VoiceLeadership Initiative](#)

Ao fechar este ano, o desafio é simples e exigente: parar, escolher conscientemente como queremos liderar e transformar essa escolha em ações concretas que moldem, desde já, o futuro das nossas empresas e das pessoas que delas fazem parte.

***"Esta experiência foi verdadeiramente inesquecível e teve um impacto muito significativo tanto na Marolhão, enquanto organização, como em mim, a nível pessoal e profissional. Graças ao programa, reforcei competências essenciais, ganhei novas perspetivas e encontrei ferramentas valiosas que têm contribuído para o crescimento da empresa e para o meu próprio desenvolvimento enquanto líder."***

Andreia Isabel Domingos - Diretora Executiva da Marolhão



**RUI GOMES**

Presidente da APBI - Associação Portuguesa de Business Intelligence

# Associação Portuguesa de Business Intelligence

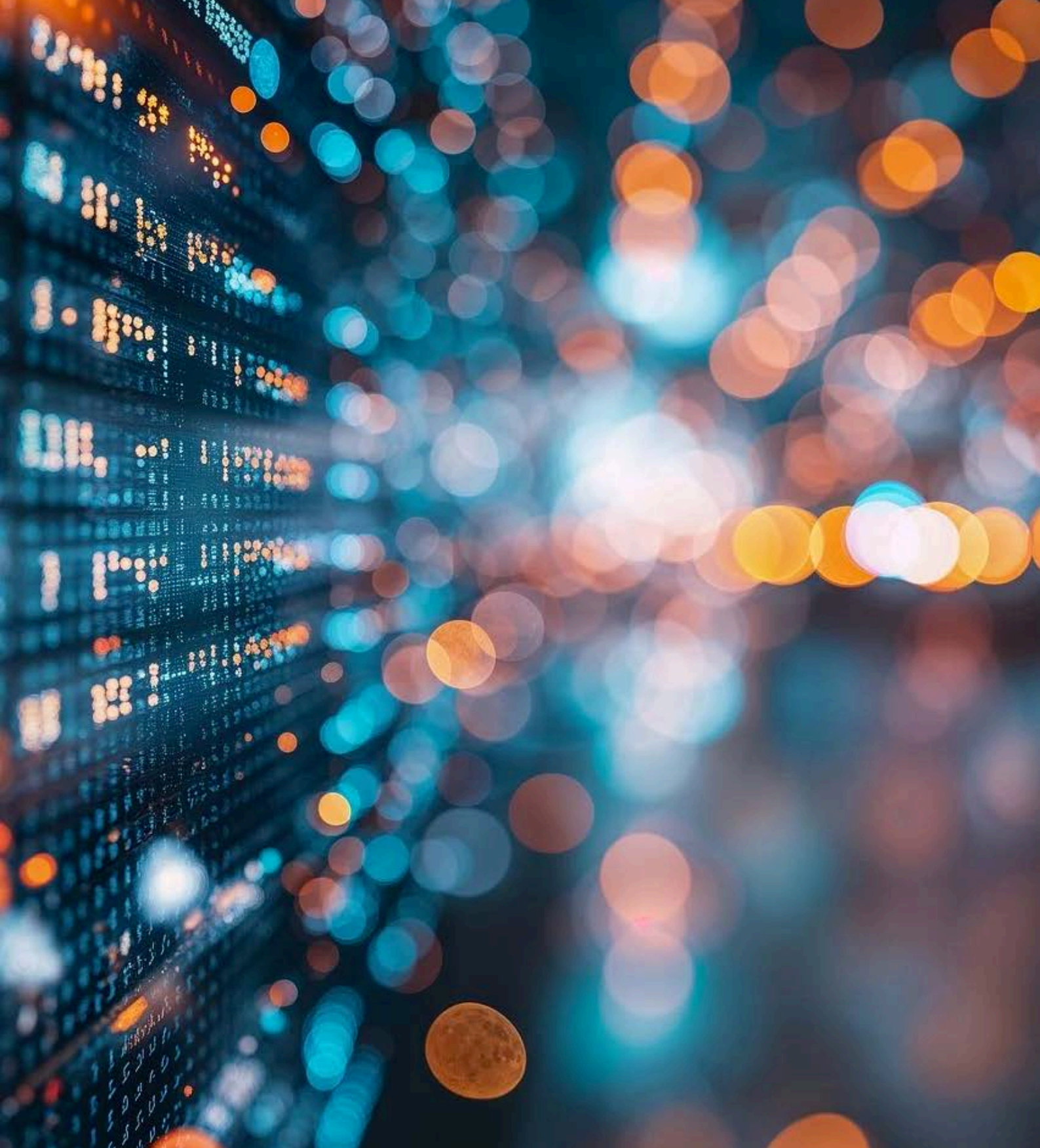
Missão, Atividades e Impacto da Associação  
na Área de Business Intelligence

**A** Associação  
Portuguesa de  
Business  
Intelligence

(APBI) tem desempenhado um papel central na promoção da literacia em dados e na capacitação digital em Portugal. Este artigo analisa a missão, as atividades e o impacto da APBI no ecossistema nacional de Business Intelligence (BI), destacando a sua atuação junto de universidades, empresas, organismos públicos e comunidades locais. Através de iniciativas formativas, eventos científicos e projetos de inovação, a APBI contribui para a transformação digital e para o desenvolvimento de competências estratégicas em BI.

“ A associação atua como facilitadora da transição digital, contribuindo para a capacitação de profissionais e estudantes, e para a modernização das práticas organizacionais.





O Business Intelligence (BI) tem-se afirmado como uma disciplina essencial para a tomada de decisão informada nas organizações. Em Portugal, a APBI surge como uma entidade catalisadora da disseminação do conhecimento em BI, promovendo a sua correta aplicação e fomentando sinergias entre os diversos agentes do setor.

Este artigo visa explorar o papel da APBI na construção de um ecossistema de dados mais inclusivo, ético e inovador.

#### **MISSÃO DA APBI**

A missão da APBI é clara: promover o Business Intelligence através da criação de pontes entre o meio académico, científico, empresarial e institucional, com foco na ética,

na formação e na valorização da informação.

A associação atua como facilitadora da transição digital, contribuindo para a capacitação de profissionais e estudantes, e para a modernização das práticas organizacionais.

Através de iniciativas formativas, eventos científicos e projetos de inovação, a APBI contribui para a transformação digital e para o desenvolvimento de competências estratégicas em BI.

## ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A APBI tem implementado um conjunto diversificado de atividades, entre as quais se destacam:

- **D• Formações técnicas, Seminários e Workshops** em ferramentas como Power BI, em parceria com Microsoft, Oracle, IBM, Google e universidades.
- **Webinars e conferências científicas**, como a “Conferência Lusófona da Saúde”, “Transição Digital no Interior” e “Startup Boost, Como desenvolver negócios inteligentes e empreendedores”.
- **Newsletter mensal**, com mais de 1850 subscritores e 54 edições, dedicada à partilha de artigos, casos de estudo e eventos.
- **Canal YouTube “BI 30 MINUTOS”**, com 44 episódios e 65 convidados, promovendo entrevistas e projetos de BI.
- **Criação do Centro de Inovação Tecnológica das Terras de Trás-os-Montes (CIT-TTM)**, com foco em capacitação digital, empreendedorismo e desenvolvimento regional.
- **Protocolos com instituições de ensino superior**, fomentando estágios, empregabilidade e produção científica.

## IMPACTO NO ECOSISTEMA DE BI

O impacto da APBI é mensurável em várias dimensões:

- Capacitação de formação BI (APBI & IAPMEI) de Metodologias para empresas com mais de 400 participantes e 180 empresas no ano de 2022.

- Promoção da inclusão digital em regiões do interior, com ações gratuitas e apoio a nómadas digitais.

- Estímulo à inovação empresarial, com metodologias como o BI-MEXE, que aproximam empresas da prática de BI.

- Participação ativa na Estratégia Digital Nacional 2030, em colaboração com entidades como a AMA e o IAPMEI.

- Dinamização de projetos tecnológicos regionais, com foco em áreas como saúde, turismo, viticultura e cibersegurança.

- Colaborações estratégicas com diversas instituições de ensino superior, públicas e privadas, em todo o território nacional.

Estas parcerias visam a integração e dinamização de conteúdos de Business Intelligence em programas de licenciatura, mestrado e pós-graduação, contribuindo para a formação de profissionais altamente qualificados e alinhados com as exigências do mercado digital.

- Protocolos com entidades certificadas de formação profissional, como a Rumos, entre outras, que atuam nas áreas técnicas e aplicadas do BI.

- No âmbito da valorização dos territórios do interior, destaca-se o projeto desenvolvido em parceria com o Município de Miranda do Douro e a Microsoft.

Representa o terceiro projeto da tecnológica em Portugal com foco na coesão territorial. Este projeto inovador integra Inteligência Artificial e tecnologias como o ChatGPT, culminando na criação do “Guia Prático do Município”, uma ferramenta digital orientada para a promoção turística, administrativa e cultural da região. Esta iniciativa reforça o compromisso da APBI com a transformação digital inclusiva, promovendo o acesso à informação e à tecnologia em zonas de menor densidade populacional.

A APBI tem-se consolidado como uma entidade estratégica na promoção do Business Intelligence em Portugal. A sua atuação multifacetada, que combina formação, inovação, divulgação científica e cooperação institucional, contribui para o fortalecimento da cultura de dados no país. O impacto da associação é visível na capacitação de profissionais, na modernização das organizações e na criação de valor através da informação.

Revista Digital

# START&GO

---

# 2013 - 2026

---



Dê-nos a conhecer o seu caso  
Publique na nossa revista

Contacte-nos  
☎ 919 759 761  
[geral@startandgo.pt](mailto:geral@startandgo.pt)  
<https://www.startandgo.pt>