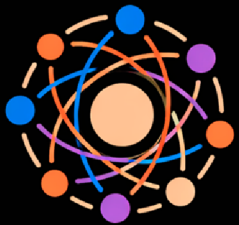


EMPREENDEDORISMO

START & GO

EDIÇÃO ESPECIAL | MAIO 2026



Encontro de Autores

— Onde a comunidade Start & Go se encontra. —



ESTRATÉGIA

LIDERANÇA

MARKETING &
VENDAS

QUALIDADE

ECONOMIA

RECURSOS
HUMANOS

Índice

ENCONTRO DE AUTORES

Ideias que Ligam Pessoas: o Encontro de Autores Start&Go 4	
Num Mundo Incerto, a Estratégia é a Melhor Defesa	5
Construir o futuro do imobiliário com consistência e cultura organizacional	8
A Metalúrgica Bakeware Production: tradição industrial ao serviço da panificação moderna	11
Tradição e criatividade no mundo do packaging	13
Aveleda: mais de 150 anos a levar o vinho português ao mundo	15
Uma história de visão, inovação e crescimento	17
Liderar com Consciência, Crescer com Propósito	20
Autor mais lido em 2025	24
Artigo mais lido em 2025	26





NOTA

EDITORIAL

Num tempo em que a incerteza deixou de ser exceção para se tornar regra, a Start & Go afirma-se como um espaço de encontro — não apenas de ideias, mas de experiências vividas no terreno. Mais do que uma revista, queremos construir uma comunidade onde empresários, gestores e empreendedores se reconhecem na partilha autêntica de desafios, decisões e aprendizagens.

O "Encontro de Autores" nasce da necessidade dessa proximidade. Do diálogo entre quem pergunta e quem já percorreu caminhos exigentes. Do cruzamento entre conhecimento académico e prática empresarial. Um momento onde se reforçou a importância de modelos de liderança mais humanos, adaptáveis e centrados nas pessoas. É precisamente nesse equilíbrio que acreditamos: rigor com emoção, estratégia com intuição, crescimento com propósito.

Num ecossistema empresarial cada vez mais complexo, a verdadeira vantagem competitiva não está apenas na inovação ou na tecnologia, mas na capacidade de aprender continuamente e de transformar conhecimento em ação.

Este projeto surgiu, assim, com uma ambição clara: fomentar uma cultura de gestão mais consciente, mais colaborativa e mais preparada para o futuro. Uma cultura onde a resiliência não se improvisa, constrói-se; onde a liderança não se impõe, conquista-se; e onde o empreendedorismo não é apenas iniciar, mas saber continuar.

Se há algo que nos une, é a convicção de que crescer é um processo partilhado. E é exatamente isso que aqui promovemos: ideias que ligam pessoas — e pessoas que constroem o futuro.

Esta é uma edição especial. Boas leituras!!

Just Start & Go!

Mónica Monteiro

Ideias que Ligam Pessoas: o Encontro de Autores Start&Go

O primeiro “Encontro de Autores da Start & Go” realizou-se no passado dia 25 de fevereiro, na Porto Business School e reuniu autores, gestores, empresários e leitores para abordar um tema central, na gestão das empresas: “Liderança e Resiliência: Construir PME’s preparadas para o Futuro”.

Num contexto marcado por transformação digital acelerada, instabilidade económica e exigências crescentes sobre as organizações, o evento procurou promover um diálogo aberto sobre os desafios atuais da liderança nas pequenas e médias empresas. Ao longo da sessão, ficou evidente a necessidade de modelos de gestão mais ágeis, adaptáveis e centrados nas pessoas, capazes de responder a um mercado em constante mutação.

A mesa-redonda reuniu um painel diversificado de oradores, provenientes

de diferentes setores de atividade, que partilharam experiências concretas e visões estratégicas sobre o futuro das PME.

Mais do que uma discussão teórica, tratou-se de um momento de confronto de perspetivas e de aproximação entre conhecimento académico e prática empresarial.

O encontro destacou-se, ainda, pelo ambiente de proximidade e envolvimento entre participantes, tendo sido vivido como um momento de “verdadeira partilha, escuta e inspiração”, onde o propósito comum

de aprender e evoluir ganhou especial relevância.

Um dos momentos mais aguardados da noite foi a cerimónia de entrega dos Prémios Start & Go, que reconheceu o contributo de líderes, autores e leitores para o desenvolvimento e disseminação de conhecimento nas áreas da gestão, inovação e empreendedorismo.

Num tempo em que liderar implica antecipar, adaptar e inspirar, iniciativas como esta revelam-se determinantes para preparar organizações e líderes para os desafios do futuro.



Encontro de Autores

—Onde a comunidade Start & Go se encontra.—

Num Mundo Incerto, a Estratégia é a Melhor Defesa

Carlos Brito, professor universitário e presidente da Delegação Regional do Norte da Ordem dos Economistas, integrou o painel de debate do Encontro de Autores Start e deixou-nos algumas reflexões.

Start & Go - Num contexto internacional marcado por conflitos e instabilidade geopolítica, qual é a importância da resiliência económica para países como Portugal?

Carlos Brito - Posso afirmar que, exatamente por causa da imprevisibilidade que se vive a nível global, a resiliência económica se tornou hoje um elemento central da soberania e da estabilidade de qualquer país. Num contexto internacional marcado por conflitos armados, tensões geopolíticas e crescente fragmentação das cadeias de valor globais, as economias mais vulneráveis são precisamente aquelas que apresentam menor capacidade de adaptação. Para um país como Portugal, que é uma economia muito aberta ao exterior, a capacidade de absorver choques externos assume, por isso, uma importância particular. Aliás, mais do que evitar choques, que fazem parte do funcionamento da economia global, o desafio consiste em garantir que a nossa economia tem condições para resistir, ajustar-se e recuperar rapidamente.

S&G - De que forma as empresas portuguesas podem reforçar a sua capacidade de adaptação perante períodos de crise económica ou de guerra?

CB - As empresas que atravessam melhor períodos de instabilidade são, em regra, aquelas que investiram previamente na sua robustez estratégica.



As empresas devem desenvolver uma capacidade efetiva de antecipação, trabalhando com cenários alternativos que permitam reagir rapidamente a diferentes evoluções do contexto económico.

Essa robustez terá de ser alicerçada na diversificação dos mercados, na solidez financeira, na capacidade de inovação e em instituições económicas capazes de responder com rapidez a contextos de crise. A aposta na inovação merece uma referência especial, pois a diferenciação da oferta permite às empresas competir com base no valor e não apenas no preço. Por outro lado, a flexibilidade organizacional e a capacidade de ajustar rapidamente cadeias de valor ou modelos de negócio são também fatores críticos num mundo onde a volatilidade tende a aumentar.

S&G - Na sua perspetiva, que setores da economia nacional estão mais bem preparados para enfrentar cenários de maior instabilidade global?

CB- Portugal possui setores que têm demonstrado uma boa capacidade para lidarem com a adversidade. O turismo é um exemplo claro disso, tendo conseguido recuperar de forma muito rápida após o choque provocado pela pandemia. O setor agroalimentar, especialmente em áreas como o vinho, também apresenta uma forte presença internacional e uma identidade territorial que reforça a sua competitividade. Os setores exportadores especializados, como os ligados aos moldes, aos componentes para automóveis e ao têxtil técnico, têm igualmente demonstrado grande capacidade de adaptação e inovação. Por último, creio que merecem também destaque os setores ligados à tecnologia e aos serviços digitais que têm vindo a ganhar relevância, beneficiando da crescente digitalização da economia.

S&G - Que papel podem desempenhar as políticas públicas na promoção de uma economia mais resiliente e sustentável em tempos de incerteza?

CB - As políticas públicas têm um papel determinante na criação de condições estruturais que favoreçam a resiliência económica. Uma economia mais resiliente exige investimento consistente em qualificação e inovação que são elementos essenciais para assegurar a competitividade empresarial. Com efeito, e eu diria em primeiro lugar, a formação e a educação são o fator mais importante para o crescimento económico sustentado de qualquer país. Ao mesmo tempo, é essencial promover ecossistemas de inovação que permitam às empresas desenvolver produtos e serviços com maior valor acrescentado. Mas tudo isto exige estabilidade institucional e previsibilidade das políticas económicas, sem as quais não há incentivo ao investimento e condições para as empresas planearem estratégias de longo prazo. Em períodos de incerteza, mais do que políticas reativas, são necessárias políticas estruturais orientadas para o reforço da competitividade.

S&G - Como avalia a capacidade das pequenas e médias empresas portuguesas para responder a choques externos, como aumentos dos custos de combustível ou perturbações nas cadeias de abastecimento?

CB - As pequenas e médias empresas portuguesas revelam, talvez mais do que se poderia esperar, uma grande capacidade de adaptação e espírito empreendedor, em especial em épocas de incerteza e volatilidade. No entanto, enfrentam limitações estruturais que podem dificultar a resposta a choques externos. A dimensão média reduzida, a debilidade financeira e a dependência de um número limitado de mercados ou clientes tornam muitas PME vulneráveis a alterações bruscas no contexto económico. Apesar disso, um número crescente de empresas portuguesas começa a conseguir afirmar-se em mercados internacionais através da especialização, da qualidade e da proximidade em relação aos clientes. Quando conseguem combinar essa agilidade com estratégias de internacionalização e inovação, não tenho dúvidas de que as PME se tornam significativamente mais resilientes.

S&G - Que estratégias de gestão e planeamento considera essenciais para que as empresas consigam manter competitividade em contextos de crise prolongada?

CB - Num contexto de grande incerteza, a gestão estratégica assume um papel ainda mais relevante. As empresas devem desenvolver uma capacidade efetiva de antecipação, trabalhando com cenários alternativos que permitam reagir rapidamente a diferentes evoluções do contexto económico. Ao mesmo tempo, torna-se fundamental manter uma gestão rigorosa de custos, reforçando a eficiência operacional, sobretudo em períodos de pressão inflacionista, como o que agora atravessamos. A relação com os clientes e a clareza da proposta de valor são igualmente determinantes. Efetivamente, as empresas que conseguem oferecer valor distintivo no mercado e que, fruto disso, são capazes de criar marcas reputadas, tendem a preservar melhor a sua posição competitiva mesmo em períodos de instabilidade prolongada.

S&G - Na sua opinião, que competências devem os gestores desenvolver para apoiar melhor as organizações em períodos de instabilidade económica?

CB - Os gestores enfrentam hoje contextos muito mais complexos e imprevisíveis do que no passado, o que exige um conjunto alargado de competências. O pensamento estratégico, a capacidade de tomar decisões em contextos de elevada incerteza e uma sólida literacia económica e financeira tornaram-se skills essenciais. Ao mesmo tempo, a liderança e a gestão de equipas assumem particular importância em períodos de crise, ou seja, quando é necessário mobilizar o que cada organização tem de melhor. A compreensão das dinâmicas internacionais, nomeadamente do ponto de vista geopolítico, e a capacidade de aprendizagem contínua são igualmente fundamentais num mundo em rápida transformação.



S&G - Que mensagem deixaria aos empresários e decisores económicos sobre a importância de preparar as empresas para cenários de crise no futuro?

CB - A história económica mostra-nos que as crises não são episódios excecionais, mas antes momentos que tendem a ser recorrentes ao longo dos ciclos económicos. A melhor forma de enfrentar essas crises é preparar as empresas em períodos de estabilidade, investindo em fatores de competitividade, em inovação, em capacidade de internacionalização e na qualificação das equipas. Num mundo cada vez mais incerto, as empresas que conseguem diferenciar-se, criar marcas, gerar valor e manter uma visão estratégica de longo prazo são aquelas que vão não apenas sobreviver às crises, mas também sair delas mais fortes.

Construir o futuro do imobiliário com consistência e cultura organizacional

A Zome Real Estate é uma empresa portuguesa do setor imobiliário que tem vindo a afirmar-se através de um modelo de negócio centrado nas pessoas, na tecnologia e na capacitação dos seus profissionais.

Fundada em Portugal em 2019, a empresa nasceu com o propósito de repensar a forma como a mediação imobiliária é exercida, procurando criar um ambiente mais colaborativo, estruturado e preparado para as exigências atuais do mercado.

Mais do que um modelo tradicional de mediação, a Zome posiciona-se como uma plataforma de desenvolvimento para consultores imobiliários, combinando formação contínua, ferramentas tecnológicas e uma cultura organizacional orientada para a partilha de conhecimento. Este enquadramento permite que os profissionais desenvolvam a sua atividade com maior autonomia, suporte e capacidade de resposta aos clientes, num contexto cada vez mais exigente e competitivo.

Um dos elementos distintivos da empresa é a aposta em hubs colaborativos, espaços de trabalho

concebidos para promover a interação entre equipas multidisciplinares, facilitar a troca de experiência entre profissionais e criar um contexto de aprendizagem contínua. Estes hubs funcionam como infraestruturas de suporte ao negócio, onde tecnologia, conhecimento e cultura organizacional se articulam para potenciar o desempenho dos consultores e melhorar a experiência dos clientes.

Com presença crescente em várias regiões do país, a Zome tem vindo a consolidar a sua posição no mercado português através de uma estratégia de crescimento sustentável e de valorização do capital humano. Em 2025, a empresa registou um volume de negócios de 2,276 mil milhões de euros, representando um crescimento de cerca de 26% face ao ano anterior, enquanto a faturação atingiu 53,1 milhões de euros, refletindo a consolidação da sua atividade e da rede de profissionais.

Paralelamente aos resultados de negócio, a empresa tem sido reconhecida em diferentes dimensões da sua atividade. No âmbito da cultura organizacional e da experiência das equipas, foi distinguida como uma das Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal e recebeu também o reconhecimento Best Work Experience 2025.

A nível nacional, o modelo desenvolvido pela empresa foi igualmente distinguido com o Prémio Nacional de Inovação e com o Prémio Cinco Estrelas, na categoria de Redes de Franchising. No setor imobiliário, a Zome foi também reconhecida nos Prémios do Imobiliário BPI/Expresso Imobiliário – SIC Notícias.

Estes resultados refletem a consolidação de um modelo que procura combinar tecnologia, formação e cultura organizacional para responder às novas exigências do mercado imobiliário e contribuir para a evolução de um setor tradicional.



Patrícia Santos, Chairwoman da Zome, partilha a sua perspetiva sobre os desafios do imobiliário, o impacto da tecnologia na função do consultor, a importância da cultura organizacional e as competências essenciais para liderar num contexto em constante transformação.

Start & Go - Enquanto Chairwoman da Zome, quais considera serem os princípios fundamentais para liderar uma organização num setor tão competitivo e em constante transformação como o imobiliário?

Patrícia Santos - Quanto a mim, há três coisas que não negoço e das quais não abduco enquanto líder: clareza, consistência e capacidade de ouvir. Clareza porque, sem ela, as equipas perdem tempo a adivinhar o que esperamos delas. E isso abre espaço para desconfiança, para falta de direção e para o desalinhamento que pode tornar-se perigoso e fatal. Consistência porque os valores de uma empresa revelam-se nos comportamentos repetidos, não nos discursos, ou nas frases bonitas com que podemos mandar decorar as paredes do escritório. E ouvir porque as melhores decisões que tomei ao longo do tempo vieram de perceber o que estava a acontecer no terreno antes de reagir. Ter tempo para pensar e para ponderar antes de decidir. Claro que também há momentos em que temos que decidir depressa, mas as decisões estruturais requerem tempo para que se pense nelas.

O imobiliário tem ciclos rápidos e é um negócio que envolve muita pressão. Nesse contexto, a tentação é reagir antes de pensar. Eu prefiro o contrário: pensar antes de falar, decidir antes de comunicar. Até porque tenho a noção clara que aquilo que digo e que faço cria uma imagem e, ao longo do tempo, estabelece um padrão. Por isso, quero sempre ter a convicção de que estou a decidir em consciência, mesmo que, mais tarde, venha a perceber que aquela não foi a melhor decisão. Gosto que seja a melhor decisão que posso tomar de acordo com a informação que tenho naquele momento específico.

Depois há algo que aprendi depressa: nada disto funciona se acharmos que damos conta de tudo sozinhos.

A Zome chegou onde está porque os sócios, as equipas e os consultores construíram isto em conjunto. O meu papel é criar condições para que essa construção seja possível.

S&G - A Zome tem apostado fortemente na inovação e na tecnologia. De que forma estas ferramentas estão a redefinir o papel do consultor imobiliário e a experiência do cliente no processo de compra ou venda de casa?

PS - Acredito que a tecnologia existe para nos ajudar a trabalhar melhor e não para nos substituir no que é essencial: a relação humana. Por isso, no caso específico do setor imobiliário, a tecnologia tem como função libertar o consultor para o que realmente importa: a relação que queremos criar com o cliente. Quando um consultor tem acesso a boas ferramentas - dados de mercado em tempo real, automatização de tarefas administrativas, plataformas de comunicação eficientes, etc - passa menos tempo a gerir papel e mais tempo a acompanhar as pessoas.

Comprar ou vender casa é uma das decisões mais importantes das vidas da maior parte das pessoas. Por isso, é normal que o cliente precise de se sentir confiante. E, para conseguir essa confiança, nada melhor que sermos claros nos processos, no discurso e fazer com que eles sintam que estão a ser acompanhados por alguém que conhece o mercado e percebe o que está em jogo.

A tecnologia melhora a eficiência. A relação humana decide a confiança. Na Zome, trabalhamos para que as duas andem sempre lado a lado. É por isso que investimos tanto em formação como em ferramentas. Porque de nada serve ter a melhor tecnologia se quem a usa não está preparado para a aplicar da melhor forma ao serviço de quem importa.

S&G - A cultura organizacional é frequentemente apontada como um dos pilares da empresa. Como se constrói e mantém uma cultura forte e colaborativa numa rede com equipas distribuídas por várias regiões?

PS - Este é um tema que me é especialmente querido. A Cultura não se decreta, não se impõe à força e não

se apregoa. A Cultura constrói-se dia após dia com comportamentos repetidos no tempo. E isso é ainda mais verdade quando as equipas estão distribuídas e em diferentes geografias, como é o caso da Zome.

O que une as pessoas que estão nessas geografias diferentes não é um manual de valores ou de normas, nem tão pouco powerpoints bonitinhos a dizer o que somos e qual é o nosso propósito. É a coerência entre o que se diz e o que se faz. Quando um líder age de forma consistente, as equipas percebem o que se espera delas, independentemente da região onde estão.

Na prática, isso significa comunicar com regularidade, dar contexto às decisões, sermos diretos sobre o que está a correr bem e sobre o que precisa de ser melhorado.

Também significa criar espaços reais para que as pessoas possam partilhar experiências de forma livre e sem medo. Porque muito do conhecimento mais valioso da Zome está nas histórias das equipas no terreno. Eu não ando a bater de porta em porta e a falar com as pessoas cara a cara. São os consultores que têm este conhecimento tão valioso. Por isso, é preciso criar condições para que eles possam trazer esses dados e essas informações para dentro de casa.

Ao longo dos anos fui percebendo que a cultura de uma empresa começa nas conversas que os líderes têm, mas também naquelas que evitam. O silêncio sobre o que não está bem vai passar uma fatura bem alta mais à frente. Manter uma cultura forte é um trabalho contínuo.

S&G - O mercado imobiliário tem enfrentado desafios significativos, desde alterações nas taxas de juro até mudanças no comportamento dos consumidores. Que estratégias considera essenciais para que as empresas do setor se mantenham resilientes?

PS - Pois bem, tenho defendido muito este tema nos últimos tempos. Para mim, a ideia é clara e fácil de perceber: Não dá para improvisar resiliência apenas quando o contexto aperta. Ela tem de ser construída bem antes. Tem de ir sendo trabalhada como princípio basilar.

As empresas que atravessam ciclos difíceis com mais solidez são as que têm sistemas claros, decisões bem



fundamentadas e equipas que percebem o contexto em que operam. Quando a pressão aumenta, essas bases fazem a diferença. Há uma tendência no setor, neste e não só, para reagir à velocidade dos acontecimentos. Mas, diz-me a experiência destes 25 anos de carreira que as decisões que são tomadas sob pressão, sem informação suficiente, raramente são as melhores decisões que podemos tomar.

O que fazemos na Zome é tentar antecipar. Olhar para os dados, perceber o que o mercado está a sinalizar, ajustar a estratégia antes de sermos forçados a fazê-lo. Isso exige

disciplina e a capacidade de recusar oportunidades quando é necessário, mesmo quando ainda parecem boas oportunidades. No fundo, aprender a dizer Não. E essa tem sido uma das aprendizagens mais relevantes ao longo da minha carreira.

Acima de tudo porque exige honestidade com as equipas. Em momentos de incerteza, o pior que um líder pode fazer é fingir que sabe mais do que sabe. Reconhecer o que ainda não está claro e dar contexto sobre como se está a pensar traçar o caminho é, muitas vezes, mais útil do que dar respostas que não existem ou que são assentes apenas em suposições

infundadas.

S&G - O mercado imobiliário tem enfrentado desafios significativos, desde alterações nas taxas de juro até mudanças no comportamento dos consumidores. Que estratégias considera essenciais para que as empresas do setor se mantenham resilientes?

PS - Bom, o primeiro conselho é simples: é preciso aprender a distinguir o que é estrutural do que é circunstancial. Ou seja, este é uma espécie de aviso inicial para quem está num setor tradicional e tem vontade de mudar tudo, ou para quem chega de fora. Antes de chegar e querer mudar o que existe, ou seja, dar espaço ao fervor da inovação, é preciso perceber o que é que existe. Como são feitas as coisas e porquê. Sem isso, perde-se a credibilidade logo à partida. Os setores mais tradicionais têm lógicas que funcionam por razões concretas e objetivas. Quem chega com a ideia de que sabe mais porque vem de fora raramente sai bem na fotografia. E depois, na maior parte das vezes, vai aprender às suas custas que começou a conversa com o pé errado.

Ao mesmo tempo, o contexto muda. E quem não se questiona acaba a gerir o passado. Por isso, o segundo conselho creio que seria: criar o hábito de perguntar antes de responder ou propor. Fazer as perguntas certas abre mais caminho do que dar respostas rápidas.

Depois, e isto foi algo que demorei algum tempo a perceber, a liderança não é sobre ter todas as respostas. É sobre criar condições para que boas decisões aconteçam e que sejam tomadas em equipa, com a equipa e não apesar da existência da equipa.

Assim, o último conselho que daria seria o de serem capazes de assumir os erros depressa. Num setor em transformação, errar faz parte do processo. O que distingue um líder não é não errar, é reconhecer cedo o que não está a funcionar e conseguir corrigir o erro antes de o custo ser demasiado alto.

A vulnerabilidade, quando bem aproveitada, não fragiliza ninguém. Pelo contrário. Dá profundidade e humaniza a liderança. E isso, em qualquer setor, faz toda a diferença.

A Metalúrgica Bakeware Production: tradição industrial ao serviço da panificação moderna

A Metalúrgica Bakeware Production é hoje uma referência internacional na produção de equipamentos e formas metálicas para panificação e pastelaria, representando um exemplo sólido de como a indústria portuguesa soube evoluir, especializar-se e competir à escala global.

Com origem na forte tradição metalúrgica nacional, a Metalúrgica Bakeware Production nasce com uma missão clara: desenvolver soluções duráveis, funcionais e adaptadas às exigências dos profissionais de panificação. Desde os primeiros anos, a empresa orientou o seu crescimento para a combinação entre know-how técnico, rigor industrial e proximidade ao cliente.

Ao longo do tempo, a empresa acompanhou a modernização do sector alimentar, investindo de forma consistente em tecnologia, processos produtivos e controlo de qualidade. A introdução de novos materiais, revestimentos antiaderentes e soluções personalizadas permitiu uma resposta às necessidades de padarias artesanais, unidades industriais e grandes operadores internacionais.

A internacionalização tornou-se um pilar estratégico do negócio. Hoje, os produtos da Metalúrgica estão presentes em múltiplos mercados, reforçando a reputação de Portugal como produtor de soluções industriais fiáveis e tecnicamente avançadas.

Esta expansão foi sustentada por uma aposta contínua na inovação e na adaptação a normas e requisitos técnicos exigentes.

Paralelamente, a empresa tem vindo a integrar práticas de eficiência produtiva e responsabilidade ambiental, procurando reduzir desperdícios, otimizar recursos e garantir a longevidade dos seus produtos — um fator cada vez mais valorizado pelos clientes do sector alimentar.

Mais do que um fabricante, a Metalúrgica afirma-se como parceiro técnico dos profissionais da panificação, contribuindo para a evolução do negócio dos seus clientes através de soluções robustas, precisas e pensadas para o uso intensivo.



Estivemos à conversa com Raquel Santos, CEO da Metalúrgica, sobre a importância de desenvolver a resiliência das empresas, em contextos adversos.

Start & Go - Num contexto marcado por incerteza económica e industrial, o que significa, na prática, ser uma PME resiliente hoje?

Raquel Santos - Implica ver a longo prazo e estar preparado para o que não podemos antever nem controlar. E reagir muito rapidamente nos casos de crises.

S&G - De que forma a história e o legado da empresa contribuem para a capacidade de adaptação aos desafios atuais?

R.S. - Atravessar 5 gerações, 130 anos dá nos um background e uma perspectiva muito diferente.... Passamos pelas guerras mundias, pelas gripes todas, pandemias, surtos, decisões políticas, constrangimentos económicos...

S&G - Quais foram as decisões mais críticas tomadas nos últimos anos para garantir a continuidade e competitividade do negócio?

R.S. - A análise cuidadosa dos RH é essencial. O grande fator diferenciador são as pessoas com quem trabalhamos: se não estiverem alinhadas, formadas e apaixonadas pela empresa, não vão dar tudo o que podem nem serão verdadeiramente felizes. O trabalho não pode ser apenas um trabalho. A escolha criteriosa e um acompanhamento próximo e rigoroso permitem conhecer as pessoas e alinhar ideias.

S&G - Que papel desempenham as pessoas e a cultura interna na construção dessa resiliência?

R.S. - Papel crucial como acabei de referir. A cultura passa-se nos actos, nos momentos do dia a dia. Não nos papéis.

S&G - Que mensagem deixaria a outros líderes de PME portuguesas que procuram fortalecer a sua capacidade de enfrentar contextos adversos?

R.S. - Alinhem a vossa equipa, fortaleçam-na. Rodeiem-se de pessoas com valores fortes e vontade de crescer. Estudem muito. Nunca se pode parar de estudar e de aprender. Sejam humildes e atentos ao que se passa.



Tradição e criatividade no mundo do *packaging*

A história da Grafislab começa a 4 de junho de 1946, com a fundação da empresa original José Santos & Campos, Lda. no Porto, dedicada ao fornecimento de soluções de embalagem para o comércio local.

Com o tempo, a atividade evoluiu e, em 1984, a empresa foi reformulada para se tornar Grafislab — Laboratório Gráfico, Lda., focando-se na indústria e comércio de produtos gráficos.

Hoje, a Grafislab é reconhecida pela sua especialização em soluções de packaging de luxo e design personalizado, criando sacos, caixas flexíveis e rígidas de elevada qualidade, sempre com foco na diferenciação e no impacto visual. A empresa orgulha-se de trabalhar com materiais e técnicas sofisticadas, acompanhando as tendências e respondendo às necessidades de marcas nacionais e internacionais que procuram experiências únicas de unboxing.

O segredo da abordagem da Grafislab está na combinação entre criação, design e produção apoiada por uma equipa de especialistas dedicada a cada projeto. Cada embalagem é pensada para refletir a identidade da marca do cliente e superar as expectativas em termos de qualidade e estética.

Além da criatividade, a empresa evidencia um compromisso com práticas sustentáveis, integrando materiais e processos que permitem reduzir o impacto ambiental sempre que possível — um valor cada vez mais importante no setor.



INSPIRING LEADERS, DRIVING CHANGE

Entre os melhores MBAs do mundo, os programas da Porto Business School desafiam líderes a explorar o futuro, decidir com visão e liderar a transformação das organizações na era da inteligência artificial.



Executive MBA

**FT Executive
MBA Ranking Top 100 World**

Este é o seu tempo para agir.
Para explorar. Para liderar.

Formato: Blended
(presencial/online)

Idioma: Português e Inglês

Duração: 15 meses



International MBA

**FT Global
MBA Ranking Top 100 World**

Reinvente-se.
Explore o futuro.

Formato: Presencial

Idioma: Inglês

Duração: 11 a 15 meses



Global Online MBA

**FT Online
MBA Ranking Top 10 World**

Explora a liderança na era
da Inteligência Artificial.

Formato: Online

Idioma: Inglês

Duração: 15 meses

14 - **START&GO** - Edição Especial - Maio 2026

Acreditações:



Rankings:



Conheça melhor
os programas:



pbs.up.pt

Explore Forward.
Lead the change.

Aveleda: mais de 150 anos a levar o vinho português ao mundo

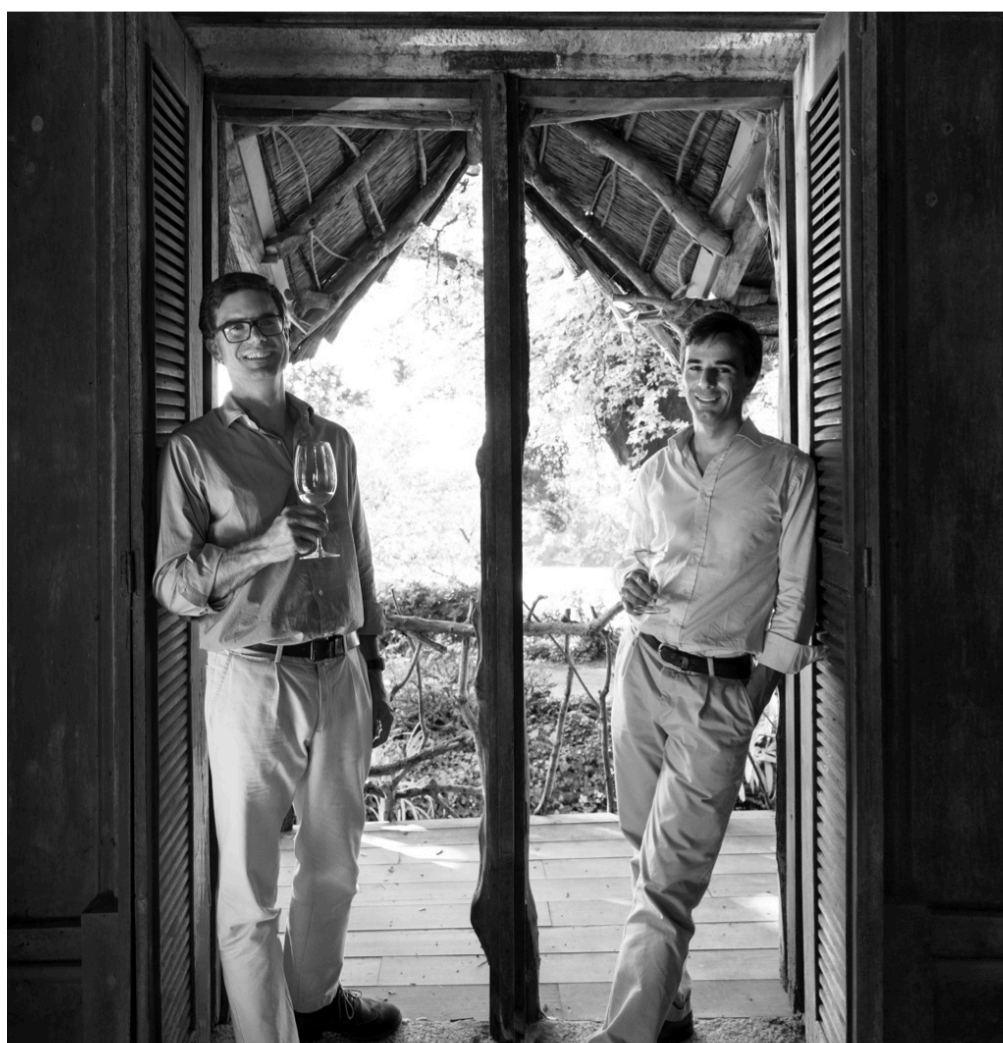
Com raízes profundas na história do vinho português, a Aveleda é hoje um dos grupos mais emblemáticos do sector, combinando tradição familiar, inovação e uma forte vocação internacional.

A história começa em 1870, na Quinta da Aveleda, em Penafiel, quando a família Guedes consolida um projeto vitivinícola que rapidamente ganha notoriedade. Desde cedo, os vinhos produzidos na propriedade conquistam prémios internacionais, afirmando a qualidade e abrindo portas além-fronteiras.

Ao longo do século XX, a Aveleda mantém-se como empresa familiar, atravessando várias gerações e adaptando-se às mudanças do mercado. É neste período que nasce uma das marcas mais icónicas do vinho português: Casal Garcia, que se tornaria um verdadeiro embaixador do Vinho Verde em dezenas de países.

Nas últimas décadas, o grupo aposta fortemente na diversificação e na expansão regional, marcando presença em várias regiões vitivinícolas nacionais, e reforça a sua estratégia de internacionalização, com exportações para mais de uma centena de mercados. Paralelamente, investe na modernização do portefólio, criando novas gamas, estilos e propostas alinhadas com os consumidores contemporâneos.

O enoturismo assume também um papel central: a Quinta da Aveleda é hoje um espaço de referência,



O-CEO's Martim Guedes e António Guedes

Onde património, natureza e vinho se cruzam numa experiência diferenciadora. A par disso, o grupo tem vindo a integrar práticas de sustentabilidade e gestão responsável das vinhas, respondendo aos desafios ambientais do sector.

Fomos conhecer mais da Aveleda com Martim Guedes, Co-CEO.

Start & Go - O que significa, para vocês, liderar a Aveleda hoje?

Martim Guedes - Liderar a Aveleda hoje é um privilégio e uma responsabilidade. Somos herdeiros de mais de 150 anos de visão, trabalho e resiliência. Cabe-nos assegurar que a empresa permanece fiel aos seus valores enquanto a preparamos para os próximos 150 anos.

S&G - Como se equilibra a história com a inovação?

M.G. - A história é a nossa força, mas nunca um limite. Procuramos inovar em viticultura, sustentabilidade, tecnologia e marca, sempre com respeito pelas práticas que nos trouxeram até aqui. O percurso da marca Casal Garcia é o melhor exemplo deste equilíbrio. A marca mantém-se fiel às suas origens desde 1939, mas tendo inovado de forma muito relevante em novas categorias onde já é líder de mercado, como as sangrias ou as bebidas aromatizadas.

S&G - Como a internacionalização influencia as decisões estratégicas?

M.G. - Estar presente globalmente

exige agilidade, consistência e exigência. As expectativas internacionais moldam o portefólio, comunicação, investimentos e inovação enológica. Por outro lado, os mercados internacionais dão-nos informação muito valiosa sobre principais tendências e novos produtos.

S&G - Papel da família na governação e decisão?

A família tem um papel ativo e clarificado, garantindo valores e visão de longo prazo, num modelo profissionalizado que respeita competências e autonomia da gestão. Temos reuniões periódicas, que envolvem toda a família, aproximando de cada geração da Quinta e do negócio.

S&G - Como vivem a sustentabilidade no dia-a-dia?

Sustentabilidade é uma forma de estar: práticas agrícolas regenerativas, gestão eficiente de recursos, promoção da biodiversidade e responsabilidade social em todas as áreas.

Desde 2011 que produzimos um relatório anual de sustentabilidade, com o objetivo de partilhar com este conhecimento com todos os

colaboradores e demais stakeholders.

S&G - Aprendizagens de liderar várias gerações?

Aprendemos a valorizar continuidade, diálogo e propósito. Cada geração traz perspectivas distintas que enriquecem a evolução da empresa. É muito importante aprender com o passado, pois muitos desafios repetem-se no tempo.

S&G - Que liderança garante o futuro da Aveleda?

Uma liderança com visão estratégica, sensibilidade humana e coragem para inovar e transformar. A expansão e o sucesso que temos tido nos últimos anos trazem também dores de crescimento, sendo portanto muito relevante a empresa saber escutar os seus colaboradores das várias áreas para uma melhor coordenação e colaboração na procura de soluções.

S&G - Mensagem às próximas gerações?

Que honrem o legado, mas não tenham medo de reinventá-lo. Que mantenham paixão pela terra, respeito pelo vinho e compromisso de deixar a empresa melhor do que a receberam.



Uma história de visão, inovação e crescimento

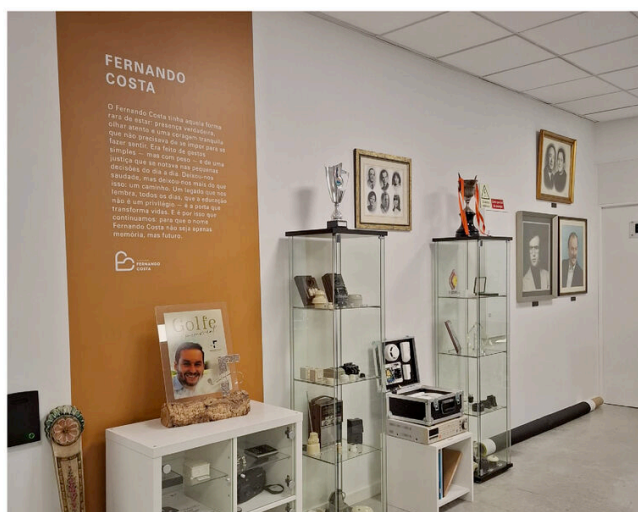
O Grupo Bernardo da Costa é hoje um dos exemplos mais relevantes de evolução empresarial em Portugal, destacando-se pela sua capacidade de adaptação, diversificação e internacionalização ao longo de mais de seis décadas de atividade.

Tudo começou, em 1957, em Braga, quando Bernardo da Costa fundou a empresa Electro Luz Avenida de Bernardo da Costa, dedicada às instalações elétricas de apoio à construção civil e ao comércio de material elétrico e iluminação. A atividade iniciou-se com apenas quatro

colaboradores, mas desde o primeiro momento foi marcada por uma forte cultura de trabalho, proximidade com os clientes e compromisso com a qualidade.

Com o passar dos anos, e já sob a liderança da segunda geração da família, a empresa consolidou a sua presença no mercado e iniciou um processo gradual de crescimento e diversificação, reforçando a sua

reputação e preparando o caminho para uma nova etapa de desenvolvimento. Nas últimas décadas, o projeto empresarial evoluiu para um grupo diversificado e inovador, com atividade em áreas estratégicas como a segurança eletrónica, tecnologia, domótica, formação profissional, e-commerce, intermediação de crédito, marketing digital e soluções profissionais de áudio e vídeo.



**UM PERCURSO
FEITO DE PESSOAS,
VISÃO E COMPROMISSO
COM O FUTURO**

BERNARDO DA COSTA

GRUPO

Esta capacidade de adaptação aos novos desafios do mercado permitiu ao grupo expandir a sua presença para além de Portugal, estando hoje presente em oito países, distribuídos por três continentes, numa trajetória marcada pela ambição, inovação e

visão de longo prazo.

Em paralelo, o Grupo Bernardo da Costa tem vindo a afirmar uma cultura organizacional distintiva, centrada nas pessoas e na convicção de que empresas fortes se constroem com equipas motivadas, valorizadas e envolvidas.

Mais do que um grupo de empresas, representa um projeto construído ao longo de três gerações que continua a crescer com a mesma ambição que esteve na sua origem: criar valor, inovar e colocar sempre as pessoas no centro das decisões.

Ricardo Costa, Presidente do Grupo Bernardo da Costa e Líder Start & Go, fala na primeira pessoa sobre liderança.

Start & Go - O Grupo Bernardo da Costa nasceu como um projeto familiar em 1957. O que significa, para si, liderar hoje uma empresa com um legado tão forte?

Ricardo Costa - Liderar o Grupo Bernardo da Costa é, antes de mais, uma enorme honra e uma enorme responsabilidade.

A empresa foi fundada em 1957 pelo meu avô, numa altura em que Portugal era um país muito diferente do que é hoje. Com poucos recursos, mas com uma enorme vontade de trabalhar e de criar valor, lançou as bases de um projeto empresarial assente no trabalho sério, na confiança e na proximidade com os clientes.

Mais tarde, o meu pai e o meu tio assumiram a liderança da empresa e foram responsáveis por consolidar e desenvolver o projeto ao longo de várias décadas. Foi essa geração que transformou uma pequena empresa familiar numa organização sólida e respeitada no mercado.

Eu entrei na empresa em 2002 e tive o privilégio de aprender diretamente com eles. Em 2011 assumi a liderança do projeto com a responsabilidade de dar continuidade a esse legado e de preparar a empresa para uma nova fase de crescimento.

Ao longo dos últimos anos, com o trabalho extraordinário das nossas equipas, o projeto foi evoluindo e transformou-se num grupo empresarial com presença em vários setores, com 19 empresas, cerca de 400 pessoas e atividade em oito países de três continentes.

Mais do que um crescimento empresarial, vejo esta evolução como a prova de que quando existe uma cultura forte, equipas comprometidas e

visão de longo prazo, as empresas conseguem reinventar-se sem perder a sua identidade.

S&G - De que forma a história e os valores fundadores do grupo influenciam as decisões estratégicas que toma enquanto líder?

RC - Influenciam todos os dias.

As empresas podem crescer, diversificar atividades, investir em tecnologia e entrar em novos mercados. Mas há algo que não pode mudar: os valores que definem a identidade da organização.

O Grupo Bernardo da Costa nasceu com princípios muito claros: trabalho sério, compromisso com a qualidade e respeito pelas pessoas. Esses princípios foram transmitidos de geração em geração e continuam hoje a orientar as nossas decisões.

A estratégia pode evoluir, os mercados podem mudar e a tecnologia pode transformar completamente os modelos de negócio. Mas quando os valores são sólidos, a empresa mantém o seu rumo.

Num mundo empresarial cada vez mais acelerado e imprevisível, os valores são aquilo que garante estabilidade, confiança e credibilidade.

E essa é, para mim, uma das maiores responsabilidades enquanto líder: garantir que o crescimento nunca acontece à custa da identidade da empresa.

S&G - A sua liderança é frequentemente associada à valorização das pessoas e da cultura organizacional. Como é que essa visão se foi construindo ao longo do seu percurso?

RC - Essa visão foi-se construindo com a experiência e com a convicção

de que empresas são, acima de tudo, comunidades de pessoas.

Ao longo do meu percurso profissional percebi algo que hoje considero absolutamente evidente: nenhuma organização é verdadeiramente forte se não tiver pessoas motivadas, respeitadas e envolvidas no projeto coletivo.

Durante muito tempo o discurso empresarial esteve excessivamente centrado apenas em números, resultados e produtividade. Mas a realidade mostra-nos que os melhores resultados surgem sempre em organizações onde existe confiança, propósito e uma cultura positiva.

Foi essa convicção que me levou a defender uma ideia que hoje é central no meu pensamento: a felicidade nas empresas não é um luxo nem um conceito abstrato. É uma estratégia de gestão.

Quando criamos ambientes de trabalho onde as pessoas se sentem valorizadas, onde existe reconhecimento e onde o trabalho tem significado, estamos a construir organizações muito mais resilientes, inovadoras e competitivas.

No fundo, acredito numa ideia simples: cuidar das pessoas é uma das decisões mais inteligentes que um líder pode tomar.

S&G - Quais foram os momentos mais desafiantes na evolução do grupo e que aprendizagens retirou desses períodos enquanto líder?

RC - Todas as empresas que crescem atravessam momentos exigentes e o Grupo Bernardo da Costa não foi exceção.

A transformação de uma empresa tradicional num grupo empresarial diversificado, com presença em

diferentes áreas tecnológicas e com atividade internacional, obrigou-nos a tomar muitas decisões difíceis ao longo do caminho.

Esse processo exigiu investimento, adaptação, capacidade de antecipar tendências e, acima de tudo, confiança nas pessoas que fazem parte do projeto.

Mas foi precisamente nesses momentos que o grupo se fortaleceu.

Os períodos de maior exigência são também aqueles em que percebemos a verdadeira força das organizações. É nesses momentos que se revela a cultura da empresa, o compromisso das equipas e a importância de uma liderança clara.

Uma das maiores aprendizagens que retirei enquanto líder é esta: nenhuma empresa cresce sozinha. Cresce sempre através das pessoas que acreditam no projeto.

E quando existe confiança entre liderança e equipas, os desafios tornam-se muito mais fáceis de ultrapassar.

S&G - Olhando para o futuro, que tipo de liderança considera essencial para garantir que o grupo continue a crescer sem perder a sua identidade?

RC - O futuro exige uma liderança equilibrada, capaz de conjugar ambição com responsabilidade.

Vivemos numa época de mudanças profundas. A tecnologia, a inteligência artificial, a transformação digital e as novas expectativas das pessoas estão a alterar profundamente a forma como as empresas funcionam.

Neste contexto, acredito que os líderes precisam de três características fundamentais: visão, coragem e humanidade.

Visão para compreender o mundo que está a mudar e antecipar oportunidades. Coragem para tomar decisões difíceis e inovar quando necessário. E humanidade para nunca esquecer que no centro de qualquer organização estão pessoas.



Na foto da esquerda para a direita: Mónica Monteiro, fundadora Start&Go; Ricardo Costa, Presidente do Grupo Bernardo da Costa e Líder Start&Go e Rui Guedes, Autor Start&Go

Se conseguirmos manter este equilíbrio, acredito que o Grupo Bernardo da Costa continuará a crescer de forma sólida e sustentável. O nosso grande desafio é continuar a

inovar sem perder a identidade que nos trouxe até aqui. Porque uma empresa pode evoluir, modernizar-se e expandir-se. Mas nunca deve perder os valores que definem a sua essência.

Liderar com Consciência, Crescer com Propósito

Ao longo dos anos, a Start & Go tem acompanhado o percurso do líder da Altronix, destacando uma abordagem marcada pela proximidade, consistência e visão estratégica.

Mais do que resultados imediatos, a sua visão assenta na construção de uma organização sólida, capaz de enfrentar a incerteza sem perder identidade.

Estivemos à conversa com Rui Fonseca um líder **Start&Go**.

Start & Go – A sua liderança é frequentemente associada à proximidade e à visão estratégica. Como é que a sua experiência de vida moldou a forma como lidera hoje?

Rui Fonseca - Costumo recordar uma ideia dos Gregos: é na “guerra” — entendida como adversidade — que o ser humano se constrói. Sinto claramente que todas as fases menos positivas da minha vida contribuíram para a aprendizagem e para a maturidade com que conduzo hoje a minha vida e, conseqüentemente, a minha liderança. Ao longo do meu percurso profissional vivi situações que, no contexto atual, seriam não só inadmissíveis do ponto de vista humano e das condições de trabalho, como provavelmente consideradas ilegais ou alvo de queixa às entidades competentes. Isso deu-me uma certeza: o tipo de líder que não quero ser. Acredito que a liderança não é uma característica inata, mas sim o resultado do trabalho que dedicamos a esse propósito e da forma como integramos a nossa experiência no dia a dia. A pergunta que me faço constantemente é: “Como quero estar perante as pessoas que lidero?” O meu objetivo é conquistar a confiança de quem trabalha ao meu lado, sempre com o



Como quero estar perante as pessoas que lidero?

olhar colocado no crescimento da empresa e, inevitavelmente, no crescimento de todos os que a constroem. Procuo exercer uma liderança próxima e transparente, assente na escuta ativa das equipas, que conhecem como ninguém os processos, os detalhes e os meandros do negócio. A esse conhecimento junto aquilo que a minha experiência me permite acrescentar, não para substituir, mas para capacitar, orientar e ampliar. Acredito profundamente em desenvolver pessoas, reconhecer as competências, compreender os objetivos e alinhar as estratégias de crescimento. Quando cada pessoa está no lugar certo, com as condições certas e com a confiança necessária para agir, a liderança deixa de ser um esforço e passa a ser um movimento natural — um movimento que faz a empresa avançar e que faz cada um avançar com ela.

S&G - Ao longo do seu percurso, que momentos mais exigentes o ajudaram a tornar-se um líder mais consciente e resiliente?

RF - A Altronix celebra 22 anos, depois de ter crescido desde 2004 num contexto de instabilidade quase permanente. Esse percurso exigiu liderança com prudência, resiliência e visão de longo prazo, num país marcado por instabilidade política e económica, burocracia, a crise financeira de 2008, a intervenção da Troika, uma recuperação lenta, a pandemia de COVID-19, a crise inflacionista que adiou investimentos como o novo armazém, e a atual instabilidade geopolítica que pressiona custos e cadeias de abastecimento.

Paralelamente, a transformação tecnológica e a dificuldade em identificar e desenvolver talento num mercado em transformação obrigam à requalificação contínua. Tudo isto aconteceu enquanto a empresa crescia de forma sustentada até aos 10 milhões de faturação anual, investindo em inovação, tecnologia, instalações e pessoas. Fases de forte expansão,

combinadas com incerteza económica e mudanças rápidas, colocaram-nos várias vezes em territórios sem mapa.

A liderança tem exigido decisões difíceis: investir ou reforçar estrutura, priorizar conforto interno ou aumentar a almofada financeira, avançar com ajustes salariais ou focar na sustentabilidade a longo prazo. Nem sempre as decisões são perfeitas; há projetos que falham, oportunidades que se perdem e escolhas que, com o tempo, percebemos que poderiam ter sido diferentes. Esses momentos pedem autoconsciência, revisão das decisões e reconhecimento da vulnerabilidade que acompanha a liderança e o dia-a-dia empresarial, em Portugal. Hoje sinto-me mais preparado para liderar sem ter todas as respostas. Aprendi a aceitar a incerteza, a envolver mais as equipas e a confiar na inteligência coletiva. Foram precisamente os momentos mais exigentes que me tornaram um líder mais consciente, humano e resiliente.

S&G - Que valores considera inegociáveis na liderança da Altronix?

RF - Os valores inegociáveis na liderança da Altronix são, para mim, a espinha dorsal da forma como construímos a empresa e da maneira como queremos continuar a crescer. A integridade é o primeiro deles: acredito que a liderança só se sustenta quando existe coerência entre o que dizemos e o que fazemos. É essa consistência que alimenta a confiança, outro pilar essencial, porque sem confiança não há autonomia, não há responsabilidade verdadeira, nem equipas capazes de se superar. A responsabilidade, individual e coletiva, é igualmente central. Cada pessoa tem impacto no todo e o todo só funciona quando cada um assume o seu papel com consciência e maturidade. A transparência na comunicação reforça essa responsabilidade: falar com clareza, explicar decisões, partilhar dúvidas e caminhos cria alinhamento e evita ruído. Mas, acima de tudo, acredito que as pessoas são o motor do

desempenho. Investir no desenvolvimento, no bem-estar e na autonomia das nossas pessoas é investir no futuro da Altronix. Por isso, a aprendizagem contínua faz parte do nosso ADN. O mundo muda depressa e só quem mantém a curiosidade e a capacidade de adaptação consegue acompanhar essa velocidade.

Por fim, há o compromisso com resultados sustentáveis. Não pretendo liderar para o curto prazo; lidero para garantir que a empresa continua sólida daqui a cinco, dez ou vinte anos. Como disse atrás, prefiro tomar decisões difíceis que protegem o futuro do que festejar vitórias rápidas que o comprometem. Estes valores — integridade, confiança, responsabilidade, transparência, foco nas pessoas, aprendizagem contínua e sustentabilidade — são a base da liderança que acredito e que quero ver refletida em tudo o que fazemos, assim como em todos os líderes da equipa Altronix.

S&G - Como equilibra exigência e empatia na relação com as equipas?

RF - Equilibrar exigência e empatia significa, para mim, manter padrões elevados sem nunca perder de vista as pessoas que tornam essas conquistas possíveis. Peço muito às equipas porque acredito no seu potencial e porque a qualidade do nosso trabalho, na nossa indústria, assim também o exige, mas faço questão de acompanhar essa exigência com atenção genuína às sensibilidades, aos contextos e ao bem-estar de cada um. Tenho à minha volta pessoas dedicadas precisamente a cuidar das relações internas e do ambiente de trabalho, garantindo que cada colaborador se sente respeitado, ouvido e apoiado. Isso permite-me gerir e tentar ser justo sem ser rígido, e humano sem ser permissivo. Chamamos a atenção quando é preciso, mas também sabemos reconhecer o que está bem feito. E esse reconhecimento não vive apenas nas palavras: manifesta-se em oportunidades de crescimento, em

melhores condições de trabalho, em progressão salarial sempre acima da inflação e, sobretudo, na noção de que o esforço de cada pessoa tem impacto real. Acredito que a exigência só é justa quando vem acompanhada de reconhecimento — não apenas dito, mas vivido.

Estes momentos têm para mim um significado especial, porque acredito que liderar pelo exemplo é decisivo, sobretudo quando o trabalho aperta. Estar presente quando há projetos que exigem mais das equipas — montagens, mudanças, horas extra, turnos noturnos ou fins de semana — não é para controlar, corrigir ou interferir na estratégia definida. É para mostrar, de forma simples e silenciosa, “estou aqui convosco”. A presença e o acompanhamento nesses dias mais duros, vale mais do que qualquer discurso: transmite que a exigência é partilhada, que ninguém carrega o peso sozinho e que a liderança não observa de longe, mas caminha ao lado. No fundo, o equilíbrio nasce desta combinação: pedir muito, mas apoiar; corrigir, mas também celebrar; desafiar, mas nunca deixar ninguém sozinho no processo. Creio que só desta forma é que se constrói um ambiente de trabalho alinhado com as Direções, saudável e orientado ao desenvolvimento, onde a exigência não

oprime e a empatia não desarma, mas onde ambas convivem para fazer as pessoas e a empresa avançarem.

S&G - Olhando para o futuro, que tipo de líder acredita que o mundo empresarial vai necessitar?

RF - Acredito que o mundo empresarial vai precisar de líderes que saibam combinar humanidade com entendimento, alguém que tome decisões com consciência ética e que entenda que a forma como se lidera é tão importante quanto os resultados que se alcançam. Acho que a liderança do futuro será mais atenta às pessoas, mais transparente nas intenções e mais responsável no impacto que gera, dentro e fora da organização.

Prevejo também que a capacidade de adaptação será decisiva. As mudanças deixaram de seguir ciclos previsíveis e passaram a surgir em sucessivas vagas de pressão, exigindo do líder ajustes rápidos na forma de trabalhar, de comunicar e de mobilizar equipas. Essa agilidade não será apenas técnica, mas também emocional: acredito que a inteligência emocional já é também uma competência central, essencial para gerir pressão, diversidade, conflito e colaboração num ambiente cada vez mais complexo.

Vejo igualmente a necessidade de uma visão sistémica, alguém que

consiga olhar para o negócio como um organismo interligado, onde decisões de hoje têm impacto no amanhã. O líder do futuro pensará em horizontes mais longos, equilibrando urgência com sustentabilidade, e entendendo que o curto prazo não pode consumir o futuro. Acho também que a hierarquia tradicional vai perder espaço. O que vai contar é a capacidade de influenciar, inspirar e criar movimento, não o título no organograma. Liderar será menos sobre autoridade formal e mais sobre credibilidade, coerência e capacidade de gerar confiança.

E acredito profundamente que os líderes do futuro terão de formar outros líderes. Não basta gerir equipas; será preciso ajudar a desenvolver pensamento crítico e responsabilidade. O líder que retém poder enfraquece a organização; o que o partilha fortalece-a.

Por fim, prevejo que o grande desafio será equilibrar tecnologia, pessoas e propósito. A inovação será inevitável, mas o foco terá de permanecer naquilo que dá sentido ao trabalho. A tecnologia deve libertar tempo, não substituir relações; ampliar capacidades, não diminuir a humanidade.

Caberá ao líder do futuro manter este equilíbrio delicado entre os três pilares.



A transparência na comunicação reforça essa responsabilidade: falar com clareza, explicar decisões, partilhar dúvidas e caminhos cria alinhamento e evita ruído.

Prémio Melhor Leitor

Distinguimos o melhor leitor da Start & Go para o ano de 2025 - David Zamith, Charmain da Ruy Lacerda & Companhia.

A trajetória de David Zamith enquanto chairman da Ruy de Lacerda & Companhia evidencia um modelo de liderança assente na continuidade e na visão de longo prazo. Com mais de cinco décadas de ligação à empresa, Zamith contribuiu para consolidar uma cultura organizacional baseada na confiança, consistência e responsabilidade, princípios amplamente reconhecidos na literatura de gestão como determinantes para a sustentabilidade empresarial (fonte: comunicação institucional da empresa).

No contexto das empresas familiares, o caso da Ruy de Lacerda destaca-se pela adoção de práticas de governo profissionalizado, equilibrando legado familiar com gestão moderna.



A liderança de Zamith evidencia uma forte orientação para as pessoas e para a criação de valor relacional, traduzida no investimento em formação, partilha de conhecimento e relações duradouras com clientes e parceiros.

Chocolates Artesanais Corporativos

Ofereça mais do que chocolate.
Ofereça uma experiência.



www.chocolateboutique.pt
info@chocolateboutique.pt
Rua do Castalhão, 621 · 4410-269 CANELAS
PORTUGAL



Autor mais lido em 2025

O Prémio "Autor Mais Lido" da Start & Go distingue anualmente o autor cujos artigos registaram maior interesse e leitura por parte da comunidade da revista digital ao longo do ano.

A distinção pretende reconhecer o contributo dos autores que, através das suas reflexões e partilha de conhecimento nas áreas da gestão, empreendedorismo, liderança e inovação, mais impacto geraram junto dos leitores. O vencedor, em 2025, foi o **José Carlos Pereira**.

Start & Go – Antes de dominar a temática das vendas, houve algum momento no teu percurso em que vender foi especialmente difícil? Em que medida essa experiência mudou na forma como hoje encaras as vendas?

José Carlos Pereira - Sim, claro que sim. E foi precisamente quando percebi que a competência técnica, isolada, não vende. Lembro-me bem de estar envolvido num projeto internacional complexo (ainda hoje vivo casos similares), com uma solução tecnicamente sólida, bem preparada e com uma proposta detalhada. Eu acreditava que, se a solução fosse boa, o cliente iria perceber. E não percebeu, o que me fez perder um contrato. Mais tarde percebi o erro: eu estava a explicar e muito focado em características e especificações técnicas... quando devia estar a influenciar a decisão e perceber o processo de decisão. A neurociência explica isto bem. O cérebro decide primeiro de forma emocional e só depois racionaliza (Kahneman, sistema 1 e sistema 2). Eu estava a falar para o sistema 2. O decisor estava a decidir no sistema 1. E perceber isto mudou a minha abordagem. Hoje encaro as vendas como três coisas: diagnóstico antes de proposta; Influência antes de explicação; e dominar o processo de decisão antes de detalhar. E, acima de tudo, aprendi uma lição: não perde quem tem a pior solução.



... no mercado atual, o maior risco não é perder clientes, é ser indiferente para eles e nas suas decisões de compra.

José Carlos Pereira - Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Perde quem tem menos influência no processo de decisão (quem Compra, Utiliza, Paga, Influencia, Decide, Implementa e Sabota, CUPIDIS, num comitê de decisão, seja ele B2B ou mesmo B2C).

S&G - Se tivesses de explicar o que é vender a alguém, usando apenas uma metáfora do dia a dia, qual seria — e porquê?

Vender é como dar consultas. Ajudar alguém a tomar uma decisão que eventualmente não a tomaria tao certa se não tivesse a minha ajuda. E isso é acrescentar valor. O bom vendedor faz perguntas, explora dores, entende o contexto, mede riscos, explica as consequências e só depois recomenda. Porque vender não é convencer, é reduzir o risco da decisão para o cliente. E há um detalhe importante: o cliente não compra a solução. Ele compra bem mais a tranquilidade e segurança de ter escolhido bem.

S&G - Que ideia muito popular na gestão das vendas consideras sobrevalorizada — e qual é a verdade desconfortável que poucos gostam de admitir?

A ideia mais sobrevalorizada é a motivação. Há uma obsessão com equipas motivadas, quando o verdadeiro problema é outro. Para mim equipas desmotivadas são muitas vezes o sintoma de processos fracos, objetivos pouco claros ou uma estratégia errada. Outra ideia forte é que a maior objeção de um vendedor, pela minha experiência, é ele próprio. Uma verdade que poucos gostam de admitir é que nem toda a gente quer, ou consegue, vender. Vender é para corajosos com muita robustez mental e gestão emocional.

S&G - Ao longo da tua experiência, o que distingue verdadeiramente os gestores que “sabem” dos que “fazem acontecer”, mesmo com menos recursos?

Os que sabem analisam e medem. Os que fazem acontecer tomam decisões imperfeitas e rápido. Mas a grande diferença não está na ação, mas sim no foco. Os gestores que fazem acontecer: medem o que influencia o resultado (CPIs), e não apenas o resultado (KPIs); falam diariamente com clientes ou com a linha da frente (não esquecem a operação); simplificam processos (menos é mais); e assumem responsabilidade total pelos resultados.

Não perguntam “porque não funcionou?”. Perguntam “o que vamos testar a seguir?”.

Atividade e resultados são assuntos distintos.

Alinhar objetivos individuais com objetivos coletivos tem muita arte, assim como mobilizar e executar através dos outros a nossa estratégia.

S&G - Se pudesses deixar uma única pergunta para os leitores da revista — algo que eles deveriam estar a perguntar sobre o seu negócio, mas provavelmente não estão — qual seria?

Apenas esta: se eu fosse o meu cliente, escolheria a minha empresa? E porquê? Muitas empresas respondem a isto com argumentos internos como qualidade, experiência, serviço e inovação. Quando o cliente só esta preocupado com o que podemos fazer por ele tendo em atenção: o risco percebido; o esforço da mudança; a confiança no decisor; e o impacto pessoal da decisão. A questão, quase sempre, é posicionamento. Porque no mercado atual, o maior risco não é perder clientes, é ser indiferente para eles e nas suas decisões de compra.



Artigo mais lido em 2025

O Prémio "Artigo Mais Lido da Start & Go" distingue anualmente o texto que gerou maior interesse e envolvimento junto dos leitores da revista ao longo do ano.

Esta distinção reconhece a relevância dos temas abordados, bem como a capacidade do autor em partilhar conhecimento, reflexão e experiência de forma útil para empresários, gestores e profissionais. **"Entre o TM e o ® vai uma grande diferença!"**, de Mário Castro Marques foi o artigo de 2025.

Start & Go – Lembra-se do momento em que percebeu que queria trabalhar a proteger ideias em vez de as criar? O que a atraiu neste universo?

Mário Castro Marques - A questão é muito interessante e curiosa. Lembro-me perfeitamente: no início do século, participei nalgumas reuniões da Comissão que fez a revisão da legislação sobre Propriedade Industrial (Código da Propriedade Industrial) e era o mais novo de um conjunto de participantes onde se contava a maior parte dos especialistas nesta matéria e, numa dessas reuniões, "apaixonei-me" profissionalmente por esta área. O curioso é que até esta área da proteção é uma área que gera novas ideias e muito criativa – foi isto que me atraiu como jurista.

S&G - Se tivesse de explicar a importância da propriedade intelectual a alguém em 30 segundos, sem usar linguagem jurídica, o que diria?

A propriedade intelectual (incluindo as duas vertentes: propriedade industrial e direitos de autor) é uma peça relevante num mercado moderno e hipercompetitivo. Podemos ver a propriedade intelectual como um " pilar na construção da estratégia empresarial", a qual procura ter sucesso no mercado. No entanto, como pilar, deve ser entendido como um suporte, uma base, e não como um motor – e há que compreender bem esta ideia.



Entre o TM e o ® vai uma grande diferença!"

Com efeito, por si, sem o dinamismo do empresário, aquela não gera o sucesso empresarial. A propriedade intelectual o que faz, pois, é resguardar essa dinâmica e o investimento que lhe subjazem contra certos usos e abusos dos concorrentes. Mas, realça-se, se aquele pilar não for bem construído, pode cair! A sua construção sólida é importante e, para isso, há que ter alguns conhecimentos técnicos adequados. Não basta registar por registar! Há que saber o que registar e o que se está a registar (e a obter como exclusivo). A este propósito, para concluir, sempre observei muitas desilusões, pois, julgavam que tinham um pilar sólido e, afinal, não tinham. É um pouco isto que tento ajudar as empresas a construir, aconselhando-as. Mas também faço de bombeiro para tentar apagar fogos...

S&G - Ao longo do seu percurso, houve algum caso (sem nomes) que o tenha feito perceber o verdadeiro impacto do seu trabalho?

Entre 1999 e 2006 vi e ajudei a crescer uma marca portuguesa. Desde a escolha do nome em que ajudei ao seu registo em Portugal, participei nesta iniciativa e agora é uma das marcas mais conhecidas no nosso país. Sem pretensiosismo, é sempre bom testemunhar o sucesso de um projeto empresarial e ter sido o “padrinho” neste.

S&G - Num mundo cada vez mais digital e rápido, o que mudou — e o que continua perigosamente igual — na forma como pessoas e empresas lidam com as suas ideias?

A rapidez de hoje pode ser boa ou má, depende. Explico com um exemplo: registar um domínio .PT ou .COM para lançar a loja online faz-se rapidamente, o que é bom. Mas pode vir a ser uma autêntica ratoeira: se houver uma marca registada concorrente, quem registou o domínio (igual ou parecido) e depois abriu a loja online, pode vir a ter muitos problemas e mesmo ser obrigado a fechar a loja online. As oportunidades de negócio são maiores e com mais abrangência em termos digitais, mas

continua-se, infelizmente e muitas vezes, a contruir-se a casa empresarial pelo telhado e não pela base, sem nenhum dos pilar(es) sólido(s) que falei acima.

S&G - Para além da técnica, que qualidades humanas considera essenciais para trabalhar nesta área?

Primeiro, termos a capacidade de compreender as preocupações e objetivos dos empresários e de outros interessados, enfim, colocarmo-nos nos “sapatos dos outros”, pois, só assim,

podemos ter uma relação de confiança e cooperação efetiva com cada um dos nossos clientes/parceiros.

Por outro, termos a capacidade de falar e explicar, de forma simples e clara, as eventuais soluções para responder aqueles objetivos ou preocupações – bem como sermos frontais e honestos, quando aquelas não existem. Note-se que este tipo de aconselhamento só é possível quando é prestado por verdadeiros especialistas nesta área, porque não é qualquer um que os poderá ajudar.



Mário Castro Marques, Consultor e Especialista em Proteção da Inovação Empresarial

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
<https://www.startandgo.pt>