

PORTO. ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS

- ▶ “PORTO.” – a marca de uma cidade empreendedora p. 3
- ▶ “Porto afirma-se cada vez mais tanto a nível nacional como internacional” p. 5
- ▶ Porto – ciência e tecnologia de referência mundial p. 6

EMPREENDEDORISMO

- Young Talent Conference – inspirar e aproximar grandes talentos e empresas corajosas P. 33 ▶

TECNOLOGIAS ▶

- Ransomware, ter de pagar para aceder à sua informação? P. 25

Crescer com a natureza
– Sara de Sousa Cardoso P. 28 ▶

Índice

GESTÃO DE CUSTOS

- Fazer internamente ou entregar a terceiros: um dilema frequente P. 12

MARKETING E VENDAS

- Use a imagem de capa do Facebook para gerar vendas P. 13

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- GenX vs. GenY P. 14
- Networking interno P. 17

EMPRESAS FAMILIARES

- A evolução da empresa familiar P. 18

GESTÃO DA QUALIDADE

- ISO 14001:2015, um desafio ou uma oportunidade? P. 19

GESTÃO FINANCEIRA

- Desafios do controlo de gestão P. 20

GOVERNANCE

- Nova governação em organizações envelhecidas P. 21

FINANCIAMENTO

- Portugal Venture abre 7ª edição do Programa +Inovação +Indústria P. 23

FORA DA CAIXA

- Da saga dos 10 mandamentos para que se evite a estupidez P. 24

TECNOLOGIAS

- Ransomware, ter de pagar para aceder à sua informação? P. 25
- Produtividade é uma prioridade para 70% das PME europeias P. 26
- 24 Horas P. 27

CRIANÇA

- Crescer com a natureza P. 28

EMPREENDEDORISMO: A NASCER

- AvanHeart P. 29
- Phillippe by Almada P. 30

CONSULTÓRIO FISCAL

- Medidas transitórias de dedução à coleta de IRS de 2015 P. 32

EMPREENDORISMO

- Young Talent Conference – Inspirar e aproximar grandes talentos e empresas corajosas P. 33

DICAS P. 35**START&UP NA UNIVERSIDADE**

- Seminário StartUP P. 36

LIVROS P. 37

Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

O Porto está na moda!

Não posso deixar de sentir orgulho na minha cidade, já por várias vezes considerada um dos melhores destinos europeu. Mais importante ainda é poder assistir, enquanto portuense, a toda uma dinâmica de inovação e empreendedorismo que tem potenciado o aparecimento de novas empresas e de novos projetos. Sim, é verdade que esta dinâmica se verifica também em outras cidades e regiões do país e é por ser tão importante dar a conhecer estes pequenos exemplos que as próximas edições da Start & Go serão dedicadas aos ecossistemas regionais de negócios.

Potenciar o seu networking dentro ou fora da empresa, potenciar as redes sociais para fomentar as suas vendas são dois dos artigos que recomendo a todos os que já começaram ou ainda vão começar a aventura de empreender.

Da nossa parte resta-nos desejar boas leituras e não se esqueçam Start & Go!

PORTO - ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS

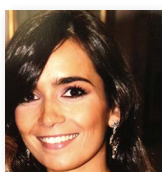
- “PORTO.” – a marca de uma cidade empreendedora P. 3
- “Porto afirma-se cada vez mais tanto a nível nacional como internacional” P. 5
- Porto – ciência e tecnologia de referência mundial P. 6
- “Trabalhamos para proporcionar aos nossos clientes uma experiência inesquecível” P. 7
- Estudar a lápis, não era opção! P. 9
- 31 PORTO P. 10
- Thermosite P.11

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 15 – abril 2016

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Antonio Nogueira da Costa, Cátia Cerca, Elsa Fernandes, Frederico D'Orey, Frederico Rosa, High Play, Hugo Gonçalves, Ilídio Faria, Isabel Silva, IT Channel, Jason Associates, Joaquim Barreiros, Maria Manuel Guimarães, Miguel Magalhães, Mónica Monteiro, Números Superior, Oliver Rohrich, Patrícia Flores, Portugal Ventures, Ruben Soares, Rui Pedro oliveira, Sara Cardoso, Vasco Viana | **PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 | **LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: Geral@startandgo.pt

“PORTO.” – a marca de uma cidade empreendedora



MARIA MANUEL GUIMARÃES
Consultora e doutoranda em Gestão
com especialização em Marketing
Maria.guimaraes@personalasset.pt

O Porto não é apenas uma cidade em si, mas também um ecossistema onde os seus consumidores se movem pelo poder potenciado pela marca que a mesma criou em seu redor. Porque vivemos, porque consumimos, porque investimos, porque criamos, porque comunicamos, porque inovamos, porque empreendemos no Porto?

A promoção das cidades vem sendo praticada desde o século XIX e a competitividade entre as diferentes cidades, regiões ou países foi desde cedo movida por diversos fatores, tais como a sua dimensão, localização geoestratégica, economia, mas também as políticas e estratégias de gestão adotadas pelos diferentes governos locais (Metaxas, 2002).

Mais próximo da década de 90, assiste-se a uma troca de reflexões académicas, surgindo conceitos de marketing de gestão de lugares e, assim, de marketing territorial. Se pensarmos na forma como as cidades evoluem, crescem, se transformam, criando oportunidades e abrindo e fechando ciclos de serviços e de produtos, verificamos que a cidade assim o faz para acompanhar os ciclos de mudança constantes, para fortalecer as suas capacidades e competências por forma a criar estratégias de adaptação, aproveitando as oportunidades para sustentar a sua competitividade perante a concorrência. O marketing territorial é uma ferramenta de elevada importância quando falamos em reagir face ao crescimento da competição entre países, regiões ou cidades.

A cidade tem que, obrigatoriamente, posicionar-se no sentido de cativar o seu público-alvo, seja ele interno ou externo. Deste modo, e como Michael Porter sugeriu em

A cidade tem que, obrigatoriamente, posicionar-se no sentido de cativar o seu público-alvo, seja ele interno ou externo

1990, muitos governos e administrações locais investem muitos esforços, económicos e financeiros, na tentativa de criar vantagens competitivas no sentido de atrair turistas, investimentos e talentos (know-how), levando investigadores e marketers a tratar os países, regiões ou cidades como meros produtos, pois competem entre si por turistas, indústria, investimentos e pessoas.

O marketing territorial tem sido utilizado por algumas cidades para reconstruir e redefinir a sua imagem, com uma estra-

tégia alicerçada em atividades locais que refletem e reforçam essa mesma imagem. O “city branding” é um conceito que nasce com a própria cidade, e a sua gestão e comunicação são essenciais à sua capacidade de regeneração e desenvolvimento perante um público cada vez maior e mais exigente.

Debrucemo-nos sobre o caso da cidade do Porto. Relativamente ao conceito de “city branding”, em Setembro de 2014 a cidade viu ser lançada uma marca que até hoje a vem caracterizando, fruto de uma decisão dos novos órgãos de gestão, a marca “PORTO PONTO”. Uma marca de cor azul e com uma iconografia inspirada nos painéis de azulejo da cidade, que veio a receber o prémio principal (Best of Show) dos European Design Awards 2015 (ED-Awards), iniciativa que premeia anualmente os melhores projetos de design da comunicação desenvolvidos por designers europeus. Na altura foi um desafio com um objetivo muito claro: a

“PORTO PONTO” tornou-se numa marca muito comunicativa a vários níveis, com uma gestão articulada com os interesses do seu público-alvo

visível a todo o público. A cidade do Porto passou a gerir a sua marca, nunca se dispersando do que são os pontos fulcrais da sua identidade: a sua divulgação faz-se soar nos diversos ecossistemas sociais, culturais, económicos, onde se incluem os polos da inovação, do turismo, entre os demais que fazem parte do leque de pelouros da administração local.

Numa outra perspetiva, um exemplo recente de marketing territorial na cidade do Porto, que muito tem sido noticiado pela sua capacidade de regenerar o tecido de negócios da cidade, é o ScaleUp Porto. Trata-se de uma iniciativa cujo objetivo é o de apostar num paradigma mais competi-

O ScaleUp Porto representa, assim, uma estratégia inovadora para a cidade e região do Porto, em parceria com a Universidade do Porto, o Instituto Politécnico do Porto, o UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da U. Porto) e a Agência Nacional de Inovação. Foi a ênfase dada à necessidade de “escalar” que diferencia esta iniciativa, criando-se um programa que contou e que conta com o contributo de facilitadores e influenciadores, de entidades públicas e privadas, que partilham esta visão. Segundo informações da Câmara Municipal do Porto, como instrumentos prioritários do ScaleUp Porto, aquela entidade está a promover a atração de empresas start-up para o centro da cidade, que se estima venham a ocupar já em 2016 cerca de 4000 metros quadrados de área, representando mais de 300 postos de trabalho qualificado. No âmbito desta estratégia será disponibilizado o mapeamento do ecossistema de empreendedorismo, instrumento crucial para fomentar a dinâmica entre todos os parceiros. A atração do território aliada a uma estratégia e a uma marca sólida torna esta iniciativa uma promoção da cidade e o seu reposicionamento face a outras regiões do país e regiões de países vizinhos.

Por forma a criar uma rede europeia para ScaleUp e, assim, aumentar o leque de parceiros de diferentes cidades dispostas a abraçar esta mudança de paradigma, será realizada na cidade do Porto, em Maio de 2016, a primeira conferência europeia dedicada a este tema tão empreendedor.

Estes exemplos da cidade do Porto demonstram uma dinâmica de marketing territorial muito forte, com uma vertente não só direcionada para a esfera do turismo, pela implementação de uma marca forte, presencial, cativante, já premiada como um excelente destino de férias e, ao mesmo tempo, uma cidade acolhedora no sentido de abraçar e promover novos negócios, dando-lhes espaço e oportunidades físicas e financeiras, nomeadamente através de um canal de comunicação eficiente com os investidores e outros stakeholders.



cidade precisava de um sistema visual, uma identidade visual capaz de organizar e simplificar a comunicação com os cidadãos; era urgente representar o Porto como uma cidade global, a cidade para todos.

“PORTO PONTO” tornou-se numa marca muito comunicativa a vários níveis, com uma gestão articulada com os interesses do seu público-alvo. Em qualquer ponto turístico, em diversos outdoors espalhados pela cidade, em inúmeros outros meios de comunicação, a marca desta cidade tornou-se

tivo para a economia regional e apoiar as startups tecnológicas locais com potencial para escalar internacionalmente. Numa estratégia de “startup city”, também em Lisboa existe a incubadora StartUp Lisboa, apoiada pela respetiva Câmara Municipal. Porém, a Câmara Municipal do Porto pretendeu ir mais além, posicionando a cidade doutra forma, nesta matéria: de acordo com o autarca Rui Moreira, o poder político deve apoiar o crescimento destas empresas emergentes, e não as empresas em si.

“Porto afirma-se cada vez mais tanto a nível nacional como internacional”

A Cidade do Porto ferve de turistas e muitas são as línguas que se ouvem pelas ruas. A Start & Go esteve à conversa com o Eng.º Manuel Aranha, Vereador do Pelouro do Comércio e Turismo

A cidade tem atraído muitos turistas nacionais e estrangeiros. Quais são, na sua opinião, os fatores diferenciadores que o Porto tem face a outras cidades europeias?

Efetivamente, a cidade tem atraído muitos turistas e todos os anos são atingidos novos recordes, seja em número de visitantes seja em número de dormidas, o que revela que o Porto tem vindo cada vez mais a afirmar-se tanto a nível nacional como internacional.

O Porto tem uma capacidade única de reunir vários fatores que caracterizam destinos turísticos urbanos: património rico e diversificado, cultura vibrante, popular e cosmopolita, povo acolhedor e de convicções e uma oferta turística de

grande qualidade a preços competitivos. É essa capacidade, esse pacote completo que, ao ser experimentado pelo turista, faz dele o maior promotor da nossa cidade por esse mundo fora. De referir ainda a relação de proximidade que tem com a região Norte e Centro do país, a qual beneficia esse destino mais alargado, confere-lhe maior transversalidade e amplia assim a extensão da oferta turística que apresenta.

Que conselhos daria a jovens portugueses que desejam empreender? O que lhes pode a cidade do Porto oferecer?

O Porto tem hoje uma variedade abrangente de fatores que promovem a atração de investimento. Desde a ciência e investigação ao turismo, do comércio à cultura e aos eventos, a cidade é rica em instituições e infraestruturas. A forte dinâmica urbana que hoje se vive, não só no centro mas que começa também a estender-se a outras zonas, como a parte mais oriental da cidade, pode e deve ajudar na fixação e consolidação de novas atividades.

Também no que ao Comércio e Turismo diz respeito se têm verificado benefícios deste clima favorável, como por exemplo ao nível da reabilitação e revitalização de alguns espaços que antes se encontravam devolutos e degradados. A cidade tem conseguindo casar com sucesso o negócio mais tradicional com outro mais versátil e revelador das novas tendências. A jovens portugueses que desejem empreender no Porto aconselharia a valerem-se dos agentes e das instituições da cidade comprometidas e envolvidas com os valores locais. Aproveitando as sinergias e o ambiente favorável que se respira no Porto, procurem apostar no carácter diferenciador do seu negócio, na qualidade dos produtos ou serviços que comercializem e numa cultura de proximidade com o seu cliente.



Porto – ciência e tecnologia de referência mundial

O parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto assume-se como estrutura basilar de apoio a transferência de conhecimento entre a Universidade e o mercado. A Start&Go esteve a conversa com um dos seus Diretores o Professor Doutor Carlos Brito.

Qual o critério para a admissão das start-ups na UPTEC?

A UPTEC é o Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto. Isto não significa, contudo, que só sejam admitidos projetos oriundos desta universidade. O fundamental é que as start-ups que se instalam na UPTEC assentem as suas vantagens competitivas no conhecimento, seja de base tecnológica ou não. É por isso que a admissão na UPTEC se baseia essencialmente em dois critérios: o grau de inovação do projeto a nível científico, tecnológico ou criativo e as competências da equipa de gestão para lançar e desenvolver a start-up.

O que pode o empreendedor esperar da UPTEC?

A UPTEC assume desde logo o papel de facilitador, isto é, oferece uma série de serviços que têm como objetivo permitir que as start-ups possam focar-se no desenvolvimento do seu negócio, deixando os aspetos mais operacionais e logísticos por conta da UPTEC. Estou a falar, designadamente, da ligação aos serviços de telecomunicações, do acesso a salas de reuniões, formação e auditório, assim como da limpeza, segurança, vigilância, receção e gestão do correio, etc. Mas mais importante ainda são os serviços avançados dirigidos a aspetos críticos do processo de criação e consolidação das start-ups. Neste domínio gostaria de salientar a Escola de Start-Ups (um programa de formação e mentoring com uma duração de 6 meses), o UPTEC Intern (um programa de estágios de curta duração para alunos da Universidade do Porto em empresas aqui instaladas), o UPTEC Proto (um gabinete devidamente equipado para o apoio ao desenvolvimento de novos produtos e prototipagem rápida), para além de um intenso

programa de atividades e eventos orientados para a valorização de competências e promoção do networking interno e externo, tendo sempre em vista o crescimento das empresas aqui instaladas e o reforço da sua competitividade em mercados alargados.

Quais são os projetos mais inovadores que estão neste momento em desenvolvimento na UPTEC?

Atualmente, temos mais de 200 projetos empresariais instalados na UPTEC que dão trabalho a perto de 2 mil pessoas. Neste contexto, existem imensos projetos com muita qualidade em diferentes áreas de negócio, pelo que se torna difícil eleger os mais inovadores. Assim, e ciente de que poderei estar a ser injusto com algumas start-ups por omissão, posso, no entanto, destacar algumas, tais como a TOPDOX que desenvolve software para trabalhar documentos sobre clouds diferentes – como a Dropbox, OneDrive, Google Drive e Box – e encontrá-los numa única plataforma, ou a AddVolt, com a sua tecnologia patenteada que, recuperando energia durante as travagens e desacelerações de um veículo e produzindo energia a partir de painéis fotovoltaicos instalados no topo do mesmo, permite economias substanciais de combustível. Posso ainda salientar a Adclick que, a operar na área do marketing digital, foi nomeada pela Deloitte como uma das empresas de tecnologia com maior crescimento do mundo, a Abyssal, que criou um software de navegação para veículos submarinos operados remotamente, a Sphere, com a sua tecnologia laser ultrarrápida que pode ser aplicada na oftalmologia, e a OSTV, que opera canais de televisão “open source” dedicados à cultura e criatividade (designadamente o Canal 180).

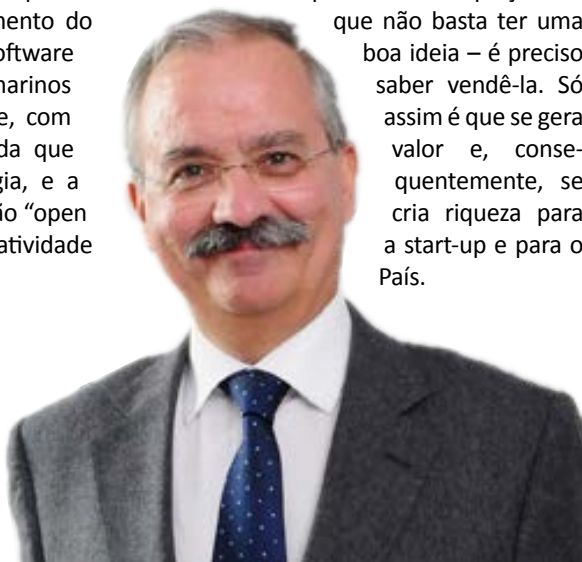
Carlos Brito, Pró-Reitor da Universidade do Porto para a Inovação e Empreendedorismo
Diretor da UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

A UPTEC tem como visão ser um Parque de Ciência e Tecnologia de referência mundial. Como é trabalhada esta visão no dia-a-dia?

Diariamente, trabalhamos no sentido de atrair empresas internacionais para sediar os seus centros de inovação na UPTEC, como é o caso da Microsoft, Alcatel-Lucent, Vodafone, Fraunhofer e Semasio. Além disso, procuramos alargar as redes de cooperação com outras universidades e incubadoras, nomeadamente no Reino Unido, Suécia, Polónia, Brasil. Cooperamos também com parceiros institucionais que têm pontos de contacto em vários países, como é o caso da UTEN (envolvendo a Universidade do Texas, em Austin), da UK Trade & Investment, da RedEmprendia (uma rede de 28 universidades ibero-americanas) e do BIN – Business Innovation Network (uma parceria entre a U.Porto e as universidades de Sheffield e de São Paulo). E, “last but not least”, estabelecemos parcerias com entidades internacionais como a Agência Espacial Europeia, recebendo na UPTEC a incubadora da ESA na Região Norte de Portugal.

Que conselhos daria a todos os que têm ideias e querem empreender?

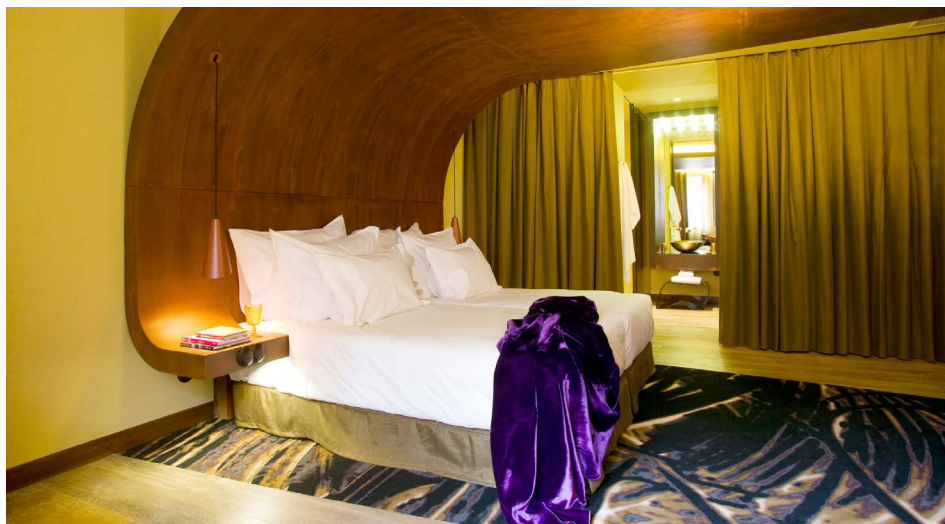
Inovar consiste em criar valor com base numa nova solução. Por isso, o conselho que dou aos empreendedores é muito simples: não se esqueçam de que não basta ter uma boa ideia – é preciso saber vendê-la. Só assim é que se gera valor e, consequentemente, se cria riqueza para a start-up e para o País.



“Trabalhamos para proporcionar aos nossos clientes uma experiência inesquecível”

O Hotel Teatro nasce no mesmo lugar onde, em 1859, se inaugurava o Teatro Baquet. 151 anos depois ergue-se, no mesmo local, um hotel que recria esse ambiente ímpar, requintado e boémio do Teatro. Com 74 quartos e suites, a estratégia para este ano é “continuar a estratégia que temos vindo a desenvolver, até aqui. Escolhermos os parceiros certos, trabalhar os nossos principais mercados, intensificando a nossa presença, estarmos atentos a novos mercados e as oportunidades que podemos ter com eles” revela a diretora, Susana Tavares. Acrescentando que “Trabalhamos para proporcionar aos nossos clientes uma experiência inesquecível”.

PATRÍCIA FLORES
patriciaflores@vidaeconomica.pt



Start&Go – Como surge o Hotel Teatro e de que forma a sua história é uma vantagem competitiva para o negócio?

Susana Tavares – O projeto Hotel Teatro surge da necessidade da criação de alojamento de charme e diferenciado no centro da cidade, quando o Porto apresentava já sinais de que caminhava a passos largos para captar o turismo e atrair os vários mercados, como uma cidade de

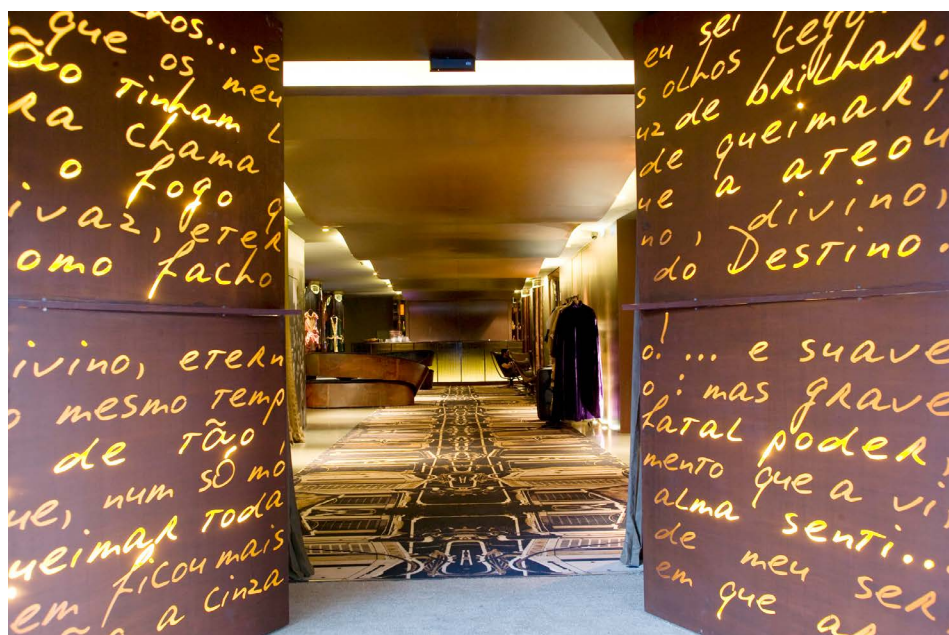
city-breaks, cultura e lifestyle, através de todas as infra-estruturas que tinham vindo a ser criadas até então, e com todos os eventos que iam aparecendo na cidade. O Hotel Teatro abre as suas portas, em 2010, exactamente, quando se dá essa reviravolta. Acompanhamos o desenvolvimento da cidade, com um conceito diferenciador, que busca as origens do seu edifício e, ao mesmo tempo, uma parte da história do Porto do século XIX. Desde cedo, posicionou-se no destino, ao mesmo tempo que o Porto se ia posicionando como um destino europeu de excelência.

S&G - Qual o perfil dos vossos clientes?

ST - Acompanhando este desenvolvimento, captamos o perfil de quem visita a cidade do Porto. O turismo de lazer/city-breaks é o principal segmento, focado nos mais diversos produtos, como gastronomia, cultura, natureza, mas notamos um significativo aumento do turismo de negócios.

S&G - O turismo tem crescido na cidade. O que procuram geralmente os turistas? E de que forma a vossa oferta se diferencia da concorrência?

ST - Sem dúvida, como comprovado já com os números divulgados. O desenvolvimento da cidade tem sido incrível, e a



sua promoção como um produto mais diversificado e mais abrangente – não somos só Porto, somos Porto e Norte –, aliado às várias ligações aéreas que foram sendo criadas, tornou o destino muito mais atraente. O vinho do Porto, até aqui o nosso cartão de visita, deu lugar a um destino gastronómico, caracterizado pelo enoturismo, os cruzeiros no Douro, a um destino cultural e arquitetónico, com forte ligação ao turismo de natureza, promovendo as atividades de natureza e desportos aquáticos, que oferecemos em toda a região; pelos eventos culturais, como os festivais de música, por exemplo. O próprio clima e a hospitalidade são, por si só, pontos fortes na escolha do destino. Estas atividades atraem, igualmente, o turismo de negócios, fundamental para a sustentabilidade de qualquer destino. Além disso, também a Norte, o parque hoteleiro tem vindo a crescer, com unidades bem diversificadas, mas com um dominador comum: a diferenciação e a qualidade do serviço. No Hotel Teatro, o design da decoração de interiores, assinado por Nini Andrade Silva, não deixa ninguém indiferente, mas é exatamente essa disponibilidade para os clientes que nos caracteriza e trabalhamos, diariamente, para proporcionar aos nossos clientes uma experiência inesquecível! Também, o Restaurante Palco é um espaço de criatividade e de combinação de sabores, que faz parte dessa experiência, contando sempre com os sabores e os com vinhos do nosso país!



S&G - Têm também oferta para empresas? Como se posicionam nesse segmento?

ST - Sim, o segmento de empresas é um dos focos, pelo que temos acordos específicos para empresas. Criamos, igualmente, um espaço para eventos e reuniões, sempre com um toque criativo e fora do convencional.

S&G - Em termos de taxa de ocupação, como tem corrido 2016?

ST - Em 2015, alcançámos uma taxa de ocupação de 75%. Este ano, na época mais baixa, estivemos em linha com o ano an-

terior, e a época alta está com muito boas perspectivas, pelo que esperamos um ligeiro aumento, para 2016, acompanhado com a receita média.

S&G - Qual a estratégia para este ano?

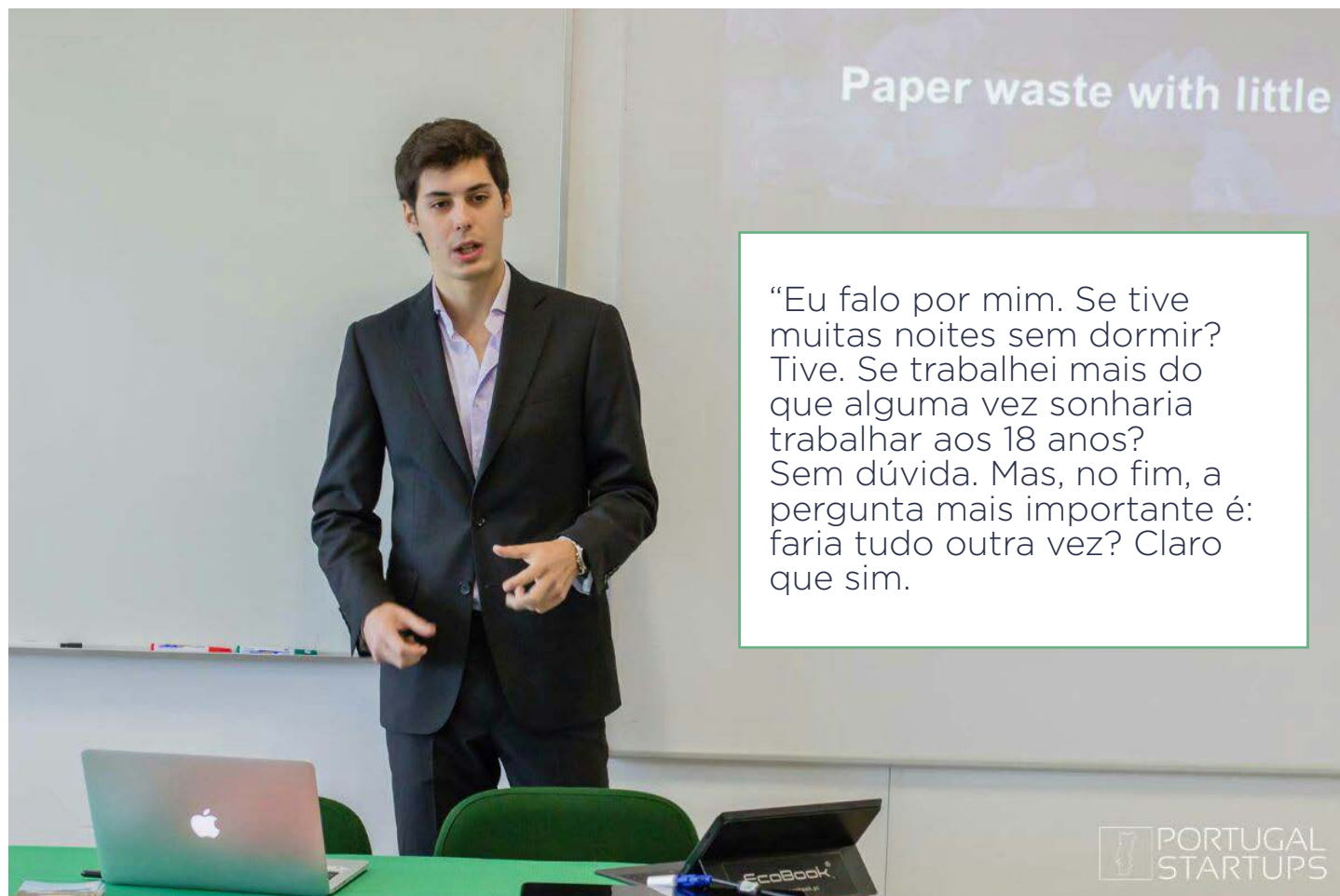
ST - Continuar a nossa estratégia que temos vindo a desenvolver até aqui. Escolhermos os parceiros certos, trabalhar os nossos principais mercados, intensificando a nossa presença, estarmos atentos a novos mercados e às oportunidades que podemos ter com eles. Renovámos o nosso site, para que cada vez mais seja uma ferramenta de venda, divulgação e de envolvimento com os nossos clientes, através da informação e sugestões que fornecemos, quer do hotel, quer do destino, e do nosso blogue. Continuamos a criar serviço para o cliente!

S&G - O restaurante e a sala para várias atividades também têm atraído mais pessoas e ajudado a potenciar o negócio?

ST - O Restaurante Palco ganhou o seu espaço na gastronomia do Porto! Aberto para a cidade e, também, para quem nos visita, pois como referi acima, não deixamos de ser embaixadores dos nossos produtos e tradições, sempre com um toque personalizado, a que a cozinha do Chef Arnaldo Azevedo nos começou a habitar! O próprio espaço, como o nome faz jus, é bastante convidativo para quem pretende um jantar com requinte, tranquilo e com um serviço atencioso.



Estudar a lápis não era opção!



Pedro Lopes, fundador do InfiniteBook, não conseguia estudar a lápis e a primeira solução que arranjou foi estudar a caneta mas havia sempre o medo subconsciente de errar e tudo o que passava para a folha era permanente. Então comprou um quadro branco onde podia apagar tudo sem sujar nada, na teoria era excelente, contudo, na prática, era um grande problema pois o quadro era pequeno e estava preso na parede, o que o obrigava a estudar sempre de pé. Foi então que decidiu que tinha de revolver o seu problema e que tinha de ter a experiência da escrita num quadro branco mas portátil e em forma de caderno.

Realizou o primeiro protótipo e começou a utilizar nas aulas, os amigos gostaram e o fundador pensou que podia ter ali uma oportunidade, falou com um amigo, que mais tarde passou a ser sócio, e desenvol-

veram o projeto.

O segundo protótipo foi criado e fizeram uma campanha de crowdfunding para testar o conceito. E foi um enorme sucesso. O objetivo do InfiniteBook é criar produtos que auxiliem o utilizador no seu processo criativo e na sua aprendizagem, tendo sempre em mente a preocupação ambiental, pois é um caderno que permite a reutilização de todas as páginas. É um caderno que permite uma excelente experiência de escrita e dá ao utilizador liberdade de criar, de aprender e de errar. Este caderno é útil a qualquer pessoa que precise de escrever, fazer rascunhos e ter ideias. Os principais clientes são os estudantes, explicadores, profissionais IT e até empresas que procuram o InfiniteBook personalizado.

A próxima meta do InfiniteBook é criar novos produtos, estar presente em mais

distribuidores nacionais e internacionais e que a marca tenha um impacto positivo no Mundo.

Segundo o fundador, um empreendedor deve seguir os seus sonhos e avançar com as ideias, custe o que custar.

“Eu falo por mim. Se tive muitas noites sem dormir? Tive. Se trabalhei mais do que alguma vez sonharia trabalhar aos 18 anos? Sem dúvida. Mas, no fim, a pergunta mais importante é: faria tudo outra vez? Claro que sim, aprendi tanta coisa, tive novas experiências, conheci pessoas espetaculares”, – refere Pedro Lopes.

E ainda acrescenta: “É uma experiência com altos e baixos, sucessos e insucessos, mas olhar para trás e ver o que já atingi tão novo, o conhecimento que adquiri em tão pouco, é algo inexplicável. Só vos peço uma coisa. Deixem a zona de conforto e acreditem.”

31 PORTO

CÁTIA CERCA
Catiacerca@startandgo.pt

31 Porto é um restaurante situado em plena Baixa do Porto, que surgiu como um novo desafio dos irmãos Clarisse e Hugo Freitas. Localiza-se na Rua de Sampaio Bruno, devido à evolução e crescimento turístico da cidade.

Oferecendo uma experiência única de aposta na culinária portuguesa com um toque contemporâneo, tem na base dos seus pratos a forte qualidade e o grande respeito pelas matérias-primas. Os seus proprietários pretendem atingir todo o público português e estrangeiro que procure uma experiência culinária criativa que privilegia o produto.

Na liderança da cozinha e responsável pelas receitas maravilhosas está o chefe José Borges, que pretende dar uma identidade própria à cozinha do 31 Porto com receitas tradicionais portuguesas e ao mesmo



tempo com pontos de vanguarda. A opinião dos clientes é favorável e reco-

Provavelmente um dos melhores restaurantes do Porto e acaba por ser um “segredo bem escondido”



nhecem o esforço destes dois irmãos empreendedores. “Provavelmente, um dos melhores restaurantes do Porto, e acaba por ser um ‘segredo bem escondido’. Só tomei conhecimento por referência direta, e foi das melhores surpresas que tive a nível de restaurante, desde o espaço ao atendimento, tudo com muita qualidade classe e requinte” registou recentemente um dos seus clientes nas redes sociais.

O espaço é dividido em dois andares, o andar inferior é mais descontraído servindo para refeições mais rápidas e cafés, o andar superior possui um ambiente mais requintado para momentos que assim o exijam.

Se vai a descoberta da cidade do Porto, procure este segredo – 31 Porto!

Thermosite



A dificuldade na obtenção de orçamentos em tempo útil e a identificação de profissionais e equipamentos foram os problemas que Joana Falcão Carneiro e Pedro Soares tentaram resolver quando desenvolveram a primeira plataforma de Internet especializada nas áreas da climatização, aquecimento central e solar.

A Thermosite, uma startup incubada na UPTec, tem como missão atuar no mercado da climatização, com o compromisso de oferecerem serviços pioneiros e focados na eficiência energética, a dois tipos de público: o cliente final (selecionar o sistema mais adequado para sua casa) e o instalador (trabalho diário de orçamentar, dimensionar, planejar e acompanhar as suas obras). Tendo como principais clientes o público em geral e os profissionais da área, disponibilizam no seu site www.thermosite.com um guia de seleção automática, que indica

de forma imediata o custo, o tempo necessário para o retorno do investimento e dá ainda a possibilidade de o utilizador encontrar o profissional da sua área geográfica especializado. Este é um software multi-marca que permite o aconselhamento em tempo real e dá apoio técnico 24/24 horas. A abordagem ao mercado internacional chegou com uma parceria recente com uma multinacional americana – Watts – através da venda de equipamentos que permitem o controlo via telemóvel de sistemas de aquecimento novos ou já existentes de uma casa, desde qualquer parte do mundo.

Em desenvolvimento está já uma aplicação que irá permitir ao profissional fazer toda a gestão das suas obras (desde a preparação, ao projeto, passando também pelo pós-venda), utilizando apenas o seu telemóvel. “Trabalhar, que é como quem diz não de-

A abordagem ao mercado internacional chegou com uma parceria recente com uma multinacional americana Watts – através da venda de equipamentos que permitem o controlo via telemóvel de sistemas de aquecimento

sistir, da eterna capacidade de iniciativa, da coragem para saber correr riscos e assumi-los e do planeamento exaustivo de toda a atividade, nunca descurando a importância da rede de contactos.” – Dizem-nos estes empreendedores quando questionados sobre quais as competências exigidas para quem quer empreender.

Fazer internamente ou entregar a terceiros: um dilema frequente

Expense Reduction Analysts

As PME considerarão frequentemente se devem entregar a terceiros os serviços ou tarefas que não são o seu negócio principal; a questão surge quando a tarefa ou o departamento em questão é encarado como consumidor de tempo / recursos humanos / espaço, ou seja, quando os custos são a questão. Ou, por outro lado, isto também pode ser considerado quando a empresa chega a um ponto em que precisa de se desenvolver em áreas para as quais não possui conhecimento ou competências. Isto pode acontecer, por exemplo, nas áreas de TI, marketing digital, contabilidade, gestão de correio, call center (serviço ao cliente), tratamento de salários, introdução de dados, impressão, etc.

Por último, a questão também pode surgir quando existe um projeto específico ou uma carga de trabalho inesperada, ou seja, é necessária uma solução a curto prazo.

Análise de custos

Independentemente do serviço em questão, o primeiro passo é investigar o que é gasto com ele, ou seja, auditar o serviço ou a categoria de custos que se pretende entregar a terceiros. Isto inclui, por exemplo no caso da impressão, não apenas o custo do material impresso para marketing, mas para cada departamento, o custo do aluguer/compra do equipamento de impressão, manutenção, consumíveis, funcionários responsáveis, etc. Qual é a importância estratégica e a vantagem competitiva deste serviço relativamente às principais actividades da empresa?

Os dados recolhidos poderão mostrar potenciais oportunidades de poupança – mas têm de ser comparados com um benchmark mostrando concorrentes e dados do mercado para se ter uma visão mais clara e mais abrangente, o que pode ser difícil encontrar para as PME.

Recursos internos

Contrariamente às crenças, esta solução nem sempre é a mais barata; ter recursos internos exige um investimento dispendioso em material, recursos humanos, formação e, algumas vezes, instalações. As tarefas internas permitem, se não um melhor, pelo menos um maior controlo da produção e do tempo. O investimento pode valer a pena a médio e longo prazo, mas requer um determinado número de recursos.

Vantagens dos recursos internos:

- Os funcionários dedicam-se às necessidades específicas da empresa – não existe partilha de horário com outros clientes, o que pode causar atrasos por exemplo no caso de profissionais freelance como webmasters e designers gráficos, que têm de gerir o seu portfólio de clientes com os seus cronogramas individuais.
- A empresa controla o input e o output (funcionários, tempo, actividade, qualidade). Isto é especialmente importante quando a tarefa em questão ajuda a diferenciar a empresa dos concorrentes.
- As tarefas internas garantem que os dados confidenciais permanecem dentro da empresa.

Entregar a terceiros

Esta solução pode ser escolhida tanto para um projecto a curto prazo como para um a longo prazo, e não há obviamente qualquer investimento em funcionários ou equipamento – mas a questão é escolher o fornecedor adequado às suas necessidades, o que significa preparar especificações detalhadas para a proposta e dedicar tempo à selecção.

Os serviços entregues a terceiros podem trazer uma melhor flexibilidade e capacidade variável e, ao mesmo tempo, poupar tempo e permitir aos funcionários mais concentração nas suas principais responsabilidades. Serviços que são importantes do ponto de vista operacional (logística, call centers...), mas que podem ser entregues a terceiros por razões de eficiência e flexibilidade, permitindo que os recursos internos

se concentrem no negócio principal.

Vantagens da externalização:

- Os fornecedores de serviços externos possuem a infra-estrutura adequada, o equipamento adequado e os funcionários adequadamente formados / especializados.
- Os fornecedores de serviços externos trabalham com diversos clientes e têm muito mais capacidade do que uma empresa sozinha poderia ter; por essa razão, podem responder muito mais facilmente e num prazo mais curto a picos de actividade sazonais ou a um aumento na procura a longo prazo.
- Os fornecedores de serviços externos são pagos pelo trabalho que apresentam; em alturas de actividade limitada ou temporária, não há necessidade de pagar espaço, aluguer de equipamento ou salários que não são usados ou são desnecessários.

Um bocado dos dois

A prévia auditoria às despesas, apresentando uma discriminação por item, permitirá elaborar uma folha de especificações detalhada que será a base para o concurso de fornecedores de serviços externos. No entanto, a escolha do fornecedor adequado poderá levar algum tempo e exigir alguma ajuda externa de especialistas com conhecimento do mercado.

A maioria das empresas escolhe uma mistura de serviços internos / externos, que poderá apresentar uma solução flexível para melhorar o resultado ao gerar poupanças e ao melhorar a eficiência. Isto faz com que as empresas tenham um maior grau de flexibilidade e possam atender a necessidades de curto prazo. Por exemplo, as empresas recorrem frequentemente a serviços externos para desenvolver o seu sistema de TI e depois recrutam pessoal de suporte de TI assim que o sistema está pronto e a funcionar. Isto só é interessante se existir, neste exemplo, trabalho suficiente para manter a equipa de TI ocupada.

Use a imagem de capa do Facebook para gerar vendas

ELSA FERNANDES
The Cherry Bicycle
hello@thecherrybicycle.com

A imagem de capa de uma página de Facebook deve ser agradável, interessante, apelativa e, ao mesmo tempo, comunicar os valores da marca que representa. No entanto, pode fazer tudo isto, mas usá-la também para gerar *leads* para o seu *site* ou conseguir mais vendas na sua loja *on-line* sem qualquer investimento.

Para gerar *leads* a partir deste elemento da sua página de Facebook, não se limite a usar uma imagem, por muito boa que ela seja. Junte-lhe texto e um *call-to-action*. Se, por exemplo, pretende aumentar a base de dados de subscritores da sua *newsletter*, convide os visitantes da sua página a subscrevê-la juntando à imagem uma frase apelativa e um botão de subscrição.

Depois do clique no botão (ou seja, na imagem, porque o botão não é realmente um botão), a imagem abre numa espécie de *pop-up* e o truque é colocar aqui um texto que detalhe melhor a informação que se encontra na imagem e juntar-lhe um *link* para o conteúdo que pretende divulgar.

No caso do crescimento da base de dados seria para a página de subscrição de *newsletter*, mas poderá encaminhar os visitantes para a página de um produto, de um passatempo ou de um *post* no seu *blog*.

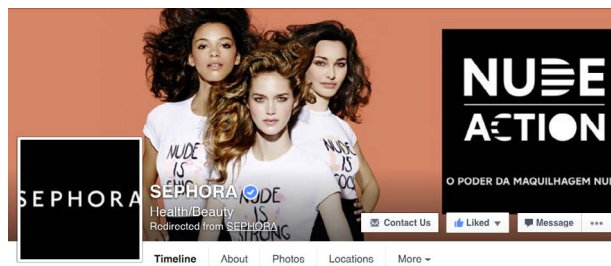
Para adicionar este texto, basta clicar na nova imagem de capa após o *upload* e depois em “adicionar uma descrição” ou editar.

Vejamos um exemplo: na primeira imagem, a capa da página de Facebook da Sephora Portugal com uma promoção, mas sem *call-to-action*; na segunda, a da Sephora Internacional com um *call-to-action* para um produto e referência à *hashtag* associada à campanha e, na terceira, a imagem após o clique na imagem de capa com o referido *call-to-action*.

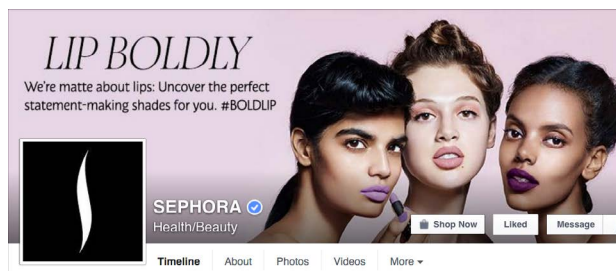
Para editar as imagens, nomeadamente

Não mantenha a imagem de capa da sua página igual durante meses. Mude frequentemente, pois ao fazê-lo está a aparecer no feed dos seus fãs e a gerar oportunidades de comunicação e vendas

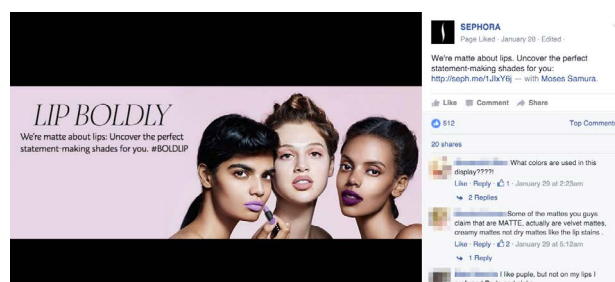
Qual é a que o atrai mais?



[capa da página de Facebook da Sephora Portugal com texto, mas sem *call to action*]



[capa da página de Facebook da Sephora Internacional com *call to action* para um produto]



[imagem que surge após o clique na imagem de capa da Sephora Internacional]

para adicionar o texto e botões, uso o Photoshop, mas em alternativa poderá usar o Pikmonkey ou o Canva, editores de imagem online gratuitos e com funcionalidades muito interessantes.

Dicas finais

O Facebook oferece-lhe ainda a possibilidade de colocar um botão de *call to action* sobre imagem de capa da sua página, junto ao botão de like (veja nas imagens acima os botões *Shop Now* ou *Contact Us*).

Existem 10 opções de texto para o botão e pode alterar quantas vezes quiser o link associado ao botão. Sugiro que escolha o *call-to-action* que melhor se adapte ao seu objetivo e coloque neste botão o mesmo link da imagem de capa para maximizar o número de conversões.

Finalmente, não mantenha a imagem de capa da sua página igual durante meses. Mude frequentemente, pois ao fazê-lo está a aparecer no feed dos seus fãs e a gerar oportunidades de comunicação e vendas.

GenX vs. GenY



HUGO GONÇALVES
Chief Innovation Officer | Executive
Coach | Trainer
pt.linkedin.com/in/hgoncalves
hugogoncalves@powercoaching.pt

“Poucos têm a grandeza de vencer a própria história e o mundo sozinhos; mas cada um dos nós pode trabalhar para mudar uma pequena porção de eventos, e no total com todos esses atos será escrito um melhor presente e futuro.”

ROBERT KENNEDY



Em qualquer trabalho, posição ou função numa organização, todos temos que trabalhar de forma intensa para adquirirmos novas competências. Toda a informação e conhecimento está acessível. O “trabalho” aqui é querer aprender. Adquirir a experiência e nutrir a criatividade de melhorar o atual e imaginar o futuro implica um tipo de compromisso diferente. A questão aqui é não ter medo de evoluir e pensar, ser e atuar de forma diferente. Não ser contra ou a favor de algo. Mas ser diferente. E é este o grande poder e detonador que identifico como sendo crucial para as Pessoas e Organizações. Unirem o melhor de todas as gerações que neste momento estão envolvidas na liderança e execução e criação de atividades|produtos|serviços. E que as próprias empresas sejam o melhor palco para que as Pessoas possam ser os atores mais genuínos nesse papel.

Para isso, novos e experientes têm que realizar uma aprendizagem e escuta ativa mútuas. Todos os dias, aprender algo e todos os dias, esquecer algo também.

Existe uma abordagem a que chamo o **CA-MINHO DO MEIO NAS ORGANIZAÇÕES**, baseado em 5 alicerces que estruturam a forma como se pode criar a melhor mescla de competências e personalidades numa organização:

- Valorizar a Escolha
- Impulsionar uma Agilidade Tranquila
- Potenciar os “Knowmads”
- Criar Feedback Emocional Mensurável
- Aceitar o Medo de Falhar

Todos já ouvimos falar no “generation gap”. De certeza que o sentimos (no passado e agora) :)

Não gosto de codificar as pessoas e gerações desta forma, mas o que apresento em seguida define de forma competente o tipo de personalidades que temos neste momento nas organizações (como em tudo, existem pessoas que não se alinham pelos estratos e eu próprio sou uma mistura de “gerações” a nível de personalidade).

A **geração X** (nascidos entre meados dos 1970’s e 1980’s) acredita na objetividade, são pragmáticos no seu terreno de atuação. “Work hard, play harder” é o seu lema. Entendem o sucesso como alcançar a meta. Fizeram a transição do sacrifício para a afirmação. Mas tiveram o cuidado de passar a centelha dos sonhos e do possível para os mais novos. Passaram a esperança e a confiança, mas infelizmente e devido ao seu próprio processo de afirmação, não foi possível transmitir uma melhor ligação à realidade e às ferramen-

Para isso, novos e experientes têm que realizar uma aprendizagem e escuta ativa mútuas. Todos os dias, aprender algo e, todos os dias, esquecer algo também

tas para ir além do sonho - estruturar, planejar, agir, interessar com doses q.b. de empenho e foco.

A **geração Y ou Millennials** (1990’s) foi incentivada a perseguir os seus sonhos e recuperou alguma da imaginação, criatividade, conceito de sociedade e bem maior. Valorizam o caminho. Milhões tornaram-se os portadores do estandarte do que chamo a versão renascentista dos Negócios e Organizações - ter um lucro com propósito sem que ninguém fique a perder e que contribua para um equilíbrio (muito diferente de total igualdade) na sociedade.

X é de Marte, Y é de Vénus.

Dada esta realidade, chegou o tempo de nós (os líderes e profissionais da geração - 35's até 50's) aceitarmos, prepararmos e acompanharmos “esta malta nova” na definição de um novo futuro mais sustentável suportado por estes profissionais. Porque em 2020 eles serão 60% da força ativa de trabalho no mundo.

Jamie Gutfriend, do CAA's Intelligence Group, refere que é de todo o interesse das organizações transformarem-se para poderem ter condições de “encantar”, desenvolver, motivar e cuidar (sim cuidar) de todo este talento técnico e emocional que está em fase de erupção. Senão e como em tudo, um preço será pago. A infografia seguinte apresenta as aspirações e expectativas dos GenY (ver infografia).

Se pensarmos bem, também os mais experientes tiveram (e muitos ainda têm) estas aspirações e desejos de deixar uma pegada positiva no mundo. Algures perdemos esse elo. Que melhor forma de o recuperar promovendo a empatia, a preparação, o entusiasmo e o grooming positivo dos GenY ao mesmo tempo que partilhámos a nossa experiência, fluidez de raciocínio objetivo, sermos práticos e termos um foco apurado? Um win-win!

Como podem os GenX's e GenY's potenciar as suas diferenças e transmutarem o “conflito” para uma “aliança” nas organizações? Existe o que chamo o **CAMINHO DO MEIO NAS ORGANIZAÇÕES** e em seguida apresento os alicerces que sustentam essa abordagem:

Por isso um GenY deve ser ajudado a definir os seus objetivos, metas e resultados. Mas os GenX devem confiar e proporcionar a abertura para que estes sejam atingidos através da total utilização da inteligência técnica e emocional dos GenY, à sua maneira



VALORIZAR A ESCOLHA

É necessário proporcionar escolhas. Existem metas, objetivos, mas estes podem ser alcançados de formas diferentes. E hoje é fácil ter escolha, pois temos acesso a tecnologias de baixo custo e a um grau de conectividade e conhecimento que proporciona uma curiosidade e evolução sem igual. Mas estas devem ser alinhadas e focadas com os objetivos das equipas e da empresa - sempre balizados pelo bem comum. **Por isso um GenY deve ser ajudado a definir os seus objetivos, metas e resultados. Mas os GenX devem confiar e proporcionar a abertura para que estes sejam atingidos através da total utilização da inteligência técnica e emocional dos GenY, à sua maneira.**

IMPULSIONAR UMA AGILIDADE TRANQUILA

Sim, de facto as empresas têm que ser mais dinâmicas na forma como operam. As pessoas também, na forma como trabalham. Mas nem em todos os momentos as empresas e pessoas podem ser completamente ágeis. Existem normas, regulamentos, procedimentos, leis nacionais e internacionais a cumprir e auditar. Ser uma empresa reconhecida como tendo uma responsabilidade social ativa é o melhor paradoxo - é um processo lento, burocrático e não alinhado com os objetivos que pretende atingir (e em muitas situações é um processo falso). Mas para tudo são necessárias decisões e ações. **Vamos juntar a capacidade reflexiva e analítica**

de uns com a vontade de fazer e o entusiasmo dos outros.

POTENCIAR “KNOWMADS”

Um futuro possível: como será trabalhar numa organização onde as pessoas são incentivadas a realizar funções diferentes ao longo do ano? Onde têm a possibilidade de percorrer, pesquisar, procurar e colaborar de forma aberta com outras pessoas, áreas de negócios e culturas? Que participam em equipas colaborativas e multidisciplinares e com multipersonalidades? Se isto for feito de forma correta, é um win-win para todos. Claro que requer um compromisso entre o líder e o profissional, entre a Pessoa e a Organização. **Nem todos os que vagueiam estão perdidos e nesse sentido os profissionais a quem seja permitido percorrer esta linha irão estar expostos a tanta coisa boa dentro e fora da sua indústria de referência que o resultado possível é apenas um – inovação contínua!** Também promove a materialização de algo que é necessário manter em todas as idades – adaptação, entusiasmo pela mudança e cabeça fresca.

CRIAR FEEDBACK EMOCIONAL MENSURÁVEL (ATRAVÉS DE ATOS E RELAÇÕES E NÃO NÚMEROS)

Todos nós precisamos de feedback. A geração mais nova sente uma grande necessidade de receber informação, partilhas e opiniões por parte de outros. Não no sentido do elogio, mas no sentido de rece-

berem o input. Esta é uma ótima oportunidade para as organizações aprenderem a dar, receber e utilizar o feedback para poderem iterar (reajustar) e melhorar. Isto permite de forma automática que a empresa tenha uma dinâmica de melhoria constante. **As pessoas querem ser valorizadas, mais do que elogiadas e principalmente avaliadas.** E valorizadas significa saberem quando estão no caminho certo, o que podem fazer de melhor e que existe uma estrutura por detrás para as potenciar.

Por último – dar feedback permite que as pessoas compreendam como alinhar a sua contribuição na organização com as suas competências, atitudes e emoções.

ACEITAR O MEDO DE FALHAR

Os GenY têm medo de falhar. Não porque são Y, mas sim porque são humanos. Mas têm mesmo muito medo de falhar. Por detrás do ar confiante, decidido e quiça arrogante, os GenY necessitam de sentir uma

As pessoas querem ser valorizadas, mais do que elogiadas e principalmente avaliadas

base de apoio, tendo em conta que o seus genes de propósito e afirmação não estão devidamente suportados pela experiência e pela estrutura e perceção da necessidade do “hard work”. **Por isso eles esperam que as suas organizações lhes proporcionem um ambiente onde eles possam colocar questões, que interpretem o erro como um fator de aprendizagem, ao mesmo tempo que tomam riscos de forma informada.** Muitas empresas promovem o paradigma da iniciativa e do risco calcu-

lado, mas na realidade “castigam” quem erra de forma honesta e não reconhecem o sucesso e os resultados.

A ambição, o ter consciência que tudo é possível e a vontade de mudar o mundo pode de facto mover montanhas e transformar os negócios, tecnologia e mercados. Mas para se atingir esse sucesso é também necessária a capacidade de foco, de aceitar e aprender com os erros e ser resiliente e recarregar baterias de esperança, para que em novas oportunidades as coisas corram melhor!

A beleza e riqueza da colaboração entre as gerações mais jovens e mais experientes é que se consegue combinar propósito, a vontade de através do trabalho criar algo melhor, com experiência, reflexão, estrutura e definição de ações. Força e energia com sabedoria e foco – é uma maneira infalível de assegurar o futuro da nossa sociedade e das gerações futuras, através das melhores Pessoas e Organizações.

VidaEconómica

EMPREGO Bom e Já!

Guia Prático

por apenas €11.90

O trabalho existe e há empresas a contratar. Saiba como conquistar essas vagas!

Prefácio de **Julio Magalhães**

Autor: Ricardo Peixe **Págs.:** 232

Networking interno



OLIVER RÖHRICH
Formador e Executive Coach,
Docente do INDEG/ISCTE

“Não consigo compreender porque não sou promovido. Tenho melhores resultados do que o meu colega que recebeu a promoção.” Estou seguro que já ouviu uma coisa parecida no passado. “Ser bom” no seu trabalho não o vai fazer necessariamente avançar na carreira. Uma competência crucial e cada vez mais importante é o *networking* interno.

Para começar pergunte a si mesmo:

1) Quem são os “influenciadores”?

Identifique quem dentro da organização são as pessoas que realmente influenciam se vai ser promovido ou não. Como é o processo de promoção na sua organização? Muitas vezes, à parte as chefias diretas, há outras pessoas que estão envolvidas na decisão. Nalgumas organizações, por exemplo, existe uma reunião anual de managers

“Ser bom” no seu trabalho não o vai fazer necessariamente avançar na carreira. Uma competência crucial e cada vez mais importante é o *networking* interno

de topo na qual todas as promoções são discutidas. Compreenda, portanto, a quem deve influenciar.

2) Quanto é que estes “influenciadores” sabem sobre si?

Se não sabem nada sobre o seu perfil e os seus resultados, é óbvio porque não é promovido. Pode até ser que faça excelentes projetos, mas, se eles não sabem, não vai ter impacto. Quais são os projetos atuais nos quais está envolvido e que têm visibilidade para estes “influenciadores”?

3) Como pode influenciar os “influenciadores”?

Em vez de esperar que eles venham ter

consigo, crie oportunidades de contacto com eles. Pode ser um simples *email* que manda com um artigo interessante sobre um sucesso da sua equipa, ou ir a um evento onde sabe que eles também vão estar presentes, ou simplesmente ir tomar um café com eles. Para mais ideias, recomendo o livro “Never eat alone” de Keith Ferrazi.

4) Qual é a sua estratégia mensal?

Cada mês, decide quem vai influenciar e o que concretamente vai fazer. Se, em cada mês, faz só uma acção, ao longo do ano vai ter 12 momentos de influência. Preocupado que não tem tempo? Às vezes basta escrever um email... e isto não custa mais que 5 minutos.



A evolução da empresa familiar



ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA
Consultor Empresas Familiares
antonio.costa@efconsulting.pt

No último número da Start&Go apresentou-se a passagem do empreendedor à génese da empresa familiar, pelo que é oportuno caracterizar que tipo de sociedade é esta, que, em Portugal, não possui classificação jurídica específica.

Os distintos estudos de académicos ou de consultoras, que se vão realizando em dezenas de países de forma mais ou menos sistemática, são unânimes em considerar que as empresas familiares são a base das economias de mercado e organizações com grande capacidade de resiliência e adaptação à evolução dos mercados onde se encontram inseridas.

Contudo, algumas especificidades destas sociedades, com relevo para a sua ligação a uma ou mais famílias proprietárias, originam de forma recorrente alguns desafios que, se não forem devidamente encarados e ultrapassados, podem levar ao seu desaparecimento.

Este contexto permite desenvolver um conjunto de temas complementares que serão apresentados neste e nos próximos números da Start&Go.

A empresa familiar é um agrupamento de interesses

Numa economia de mercado, uma maioria das entidades geradoras de riqueza são de iniciativa privada, em que o empresário desempenha um papel essencial – “Se não existirem empresários, não há empresa, não há criação de postos de trabalho nem de riqueza”¹, o que só por si já releva a expressividade das empresas familiares.

Não existindo estatísticas precisas, estima-se que sejam cerca de dois terços de todos os negócios a nível mundial², que criam entre 50% e 80% do emprego³ e que representam mais de 60% das empresas na Europa⁴ e cerca de 75% das empresas portuguesas⁵.

Um grupo de trabalho da União Europeia,

após ter identificado mais de 90 definições de empresa familiar, com diversas variantes dentro do mesmo país, adotou uma posição consensual para a Europa ao assumir que “uma empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é uma **empresa familiar** se:

1. A maioria dos direitos de voto encontram-se na posse da(s) pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, na posse da(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(eram) adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos.
2. A maioria dos direitos de votos pode ser direta ou indireta.
3. Pelo menos um representante da família ou parente consanguíneo está envolvido na gestão ou administração da empresa.
4. As sociedades cotadas incluem-se na definição de empresa familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou as famílias destes, ou seus descendentes, possuem 25% dos direitos de voto, correspondentes ao seu capital social”⁶.

Uma representação bem mais sintética é apresentada em Portugal pela Associação das Empresas Familiares: “São **empresas familiares** aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”⁷.

Sendo que o conceito mais comum e “familiar” acaba por ser o de **uma empresa fundada por nós, pelos nossos pais ou avós, que representa uma importante fonte de receitas e garantia patrimonial e com a qual nós, os membros da família, possuímos um enorme vínculo emocional e pretendemos assegurar a continuidade deste legado no seio da nossa família.**

Na década de 80, Tagiuri & Davis⁸ propuseram um modelo de caracterização da empresa familiar suportado em três círculos representativos da empresa, da propriedade e da família e que, numa versão mais elaborada, contempla não só o posicionamento de cada um desses círculos como também as especificidades inerentes a todas as suas interseções.⁹

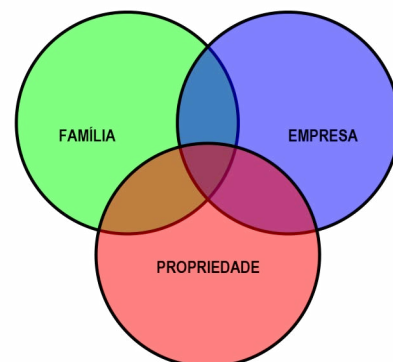


Fig. 1 - Adaptação a partir de Tagiuri & Davis e Gersick, Kelin

A possível coexistência de sete subsistemas, em que cada um deles poderá expressar distintas expectativas e exigências, além das possíveis alianças que podem resultar de todas as suas combinações, implica um contínuo envolvimento dos líderes da empresa familiar na busca de um equilíbrio estável entre todos estes potenciais intervenientes, para assegurar a continuidade da empresa.

(Continua no próximo número com a caracterização e expectativas dos distintos intervenientes na empresa familiar)

NOTAS:

- 1 Gallo, Miguel Á., La sucesión en la empresa familiar, Colección Estudios e Informes, núm. 12, 1998, “la Caixa”
- 2 Davis, John, Harvard Business School, entrevista em www.exed.hbs.edu/, visualizada em 2015/03/01
- 3 Global Data Points, Family Firm Institute, www.ffi.org, consultado em 2015/03/01
- 4 Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, European Commission, Promotion of SMEs Competitiveness, 2008
- 5 www.empresasfamiliares.pt/, consultado em 2015/05/28
- 6 Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, European Commission, Promotion of SMEs Competitiveness, 2008
- 7 O que é uma EF? www.empresasfamiliares.pt, consultado em 2015/05/28
- 8 Tagiuri, R., Davis, J.A. Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. 1982, reprinted 1996, Family Business Review IX (2) 199-208
- 9 Gersick, Kelin E.; Davis, John A., Hampton, Marion M. Lansberg, Ivan, Generation to Generation: Lyfe Cycles of the Family Business, pág. 6, 1997

ISO 14001:2015, um desafio ou uma oportunidade?



ISABEL SILVA
Sócia Fundadora e Diretora
Executiva da Q4E
www.q4e.pt
geral@q4e.pt

Nunca as organizações estiveram mais conscientes da importância de uma boa gestão. O ritmo da mudança na economia global significa que qualquer organização que aspira ao sucesso sustentável precisa de uma estratégia de negócios coerente que aborde não só a qualidade dos seus produtos e serviços, mas também o impacto dos seus processos e produtos no meio ambiente e nas suas equipas.

Não há dúvida que as organizações beneficiam com a implementação de referenciais de sistemas de gestão, sendo os mais conhecidos os referenciais publicados pela ISO. Diversos estudos evidenciam que as organizações que os implementam melhoram o seu desempenho, a sua reputação organizacional e, em última análise, alcançam mais negócios, nomeadamente aquelas que utilizam as normas de gestão de forma eficaz.

A revisão simultânea das duas normas ISO mais utilizadas (ISO 9001 e ISO 14001) cria uma oportunidade para estimular a melhoria do desempenho das organizações de uma forma mais global. É compreensível que algumas organizações se sintam cautelosas com estas alterações dos referenciais, mas a mudança para uma estrutura comum é uma boa notícia, uma vez que as sinergias entre os sistemas serão cada vez maiores.

Com a revisão das normas, já não é aceitável que se criem silos dentro das organizações, com os gestores de qualidade a trabalhar de forma independente dos gestores ambientais, competindo por recursos e compromissos. Agora, se uma organização está a implementar um sistema de gestão – seja qualidade, ambiente, segurança, ou outro – o foco deve ser o alinhamento com os objetivos mais amplos e apoiados ao mais alto nível na organização.

As novas normas ISO 9001 e ISO 14001

estão direcionadas para a importância do compromisso da liderança para a gestão da organização. A revisão das normas promove o foco no compromisso, na coerência e no contexto de cada organização: Do que é que a sua organização precisa? Quais são os riscos e as oportunidades? Quais são os principais objetivos? Permite-se assim que os líderes das organizações assumam o controlo, utilizando os referenciais normativos como valiosas ferramentas de melhoria, que é o que se pretende que sejam.

As organizações que implementam a norma ISO 14001 alcançam o sucesso em diversas áreas, nomeadamente na utilização eficaz dos recursos necessários ao funcionamento das suas organizações, como, por exemplo, a redução do consumo de energia e do consumo de água, a redução da produção de resíduos e uma abordagem mais sistemática da implementação da conformidade legal, permitindo assim um melhor desempenho ambiental.

O impacto das nossas atividades no meio ambiente está a aumentar, não há como negar esta realidade. É por isso necessário entender este impacto e geri-lo. Este é o desafio das organizações: entender o impacto que estão a causar no meio ambiente, promover a sua redução, otimizando o consumo de recursos, e compreender o efeito que o ambiente tem sobre a sua organização.

A ISO 14001 é uma ferramenta que permite às organizações que a implementam:

- Demonstrar a conformidade com os requisitos legais e regulamentares atuais e futuros;
- Aumentar o envolvimento da liderança e o compromisso dos colaboradores;
- Melhorar a imagem da organização e a confiança das partes interessadas através da comunicação estratégica;
- Atingir os objetivos estratégicos de negócio, incorporando as questões ambientais na gestão das organizações;
- Fornecer uma vantagem competitiva e financeira através de uma maior eficiência na gestão dos recursos, permitindo uma redução dos custos;

- Incentivar o desempenho ambiental dos fornecedores, integrando-os nos sistemas de gestão das organizações.

A ISO 14001:2015 agora requer:

- Que a gestão ambiental seja mais proeminente dentro da direção estratégica da organização;
- Um maior comprometimento da liderança;
- A implementação de iniciativas mais proativas para proteger o ambiente de danos e degradação, tais como o uso sustentável dos recursos e mitigação das mudanças climáticas;
- Um foco no conceito de ciclo de vida para assegurar a consideração dos aspetos ambientais do desenvolvimento ao fim-de-vida;
- A introdução de uma estratégia de comunicação focada nas partes interessadas.

O que é necessário para implementar a ISO 14001:2015?

Existem diversas formas de implementar o referencial numa organização, uma vez que a sua implementação irá depender da realidade e do contexto de cada uma, mas deixamos-lhe algumas dicas:

- Identifique as suas motivações e objetivos. O que pretende alcançar com a implementação desta norma? Quais os resultados que espera?
- Obtenha o comprometimento da administração. É essencial que os gestores da sua organização apoiem a implementação do sistema de gestão;
- Obtenha uma ampla e completa visão dos processos e sistemas existentes que são relevantes para o impacto ambiental da sua organização. Isto é a base do seu sistema de gestão ambiental e permite-lhe identificar facilmente as oportunidades de melhoria.

A ISO 14001:2015 é, assim, um desafio para as organizações – adaptar o sistema de gestão ambiental introduzindo a proatividade e a visão mais ampla da organização, dos processos e do impacto dos produtos na gestão do sistema. A Q4E está preparada para ajudar as organizações a tornar este desafio em oportunidades! Contem connosco!

Desafios do controlo de gestão



Porto Business School

JOAQUIM BARREIROS



VASCO VIANA
Consultores, docentes da Universidade do Porto e coordenadores do curso de Controlo de Gestão e Avaliação de Performance da Porto Business School

A evolução das organizações, forçada pelos contextos onde desenvolvem a sua atividade, tem criado novos e mais exigentes desafios aos profissionais da gestão, nomeadamente àqueles mais ligados às atividades de planeamento e controlo de gestão.

Aspectos tão diversos como a alteração das forças concorrenciais, a internacionalização, alterações relevantes de dimensão ou a profissionalização de organizações sem fins lucrativos, entre outros, acentuaram a sensação de risco e contribuíram para o desenvolvimento de uma preocupação crescente com o controlo.

Assim, tem-se vindo a assistir a uma tendência para a especialização em funções de controlo de gestão, a um aumento do número dos profissionais que desenvolvem atividade a tempo inteiro nesta área e a uma pressão para o alargamento do âmbito de intervenção dos departamentos de controlo de gestão, que são cada

vez mais solicitados a intervir em áreas como o governo das organizações e o desenho das suas estruturas orgânicas, o planeamento estratégico, a seleção e operacionalização de aplicações informáticas, a avaliação de desempenho ou a conceção de sistemas de incentivos.

Curiosamente, esta crescente complexidade e relevância conflitua muitas vezes com uma visão dos mecanismos de controlo demasiado centrada nos aspetos financeiros e no curto prazo. O controlo de gestão é ainda frequentes vezes confundido com o controlo da execução orçamental ou, pior, com a ideia de que o seu objetivo essencial é apenas o de desenvolver diagnósticos e avaliar o nível de desempenho registado. Esta é, claramente, uma visão redutora e ultrapassada.

Um sistema de controlo de gestão adaptado aos tempos atuais não se pode confinar à medida e avaliação das situações passadas e presentes. Feito o diagnóstico, é necessário agir, tomar decisões. O que pode tornar um sistema de controlo poderoso e útil é a sua capacidade para despoletar em tempo útil ações de gestão informadas, promovendo os comportamentos certos nos momentos certos.

Esta constatação – que torna a função de *controller* exigente, mas aliciante – faz, no entanto, apelo a uma multiplicidade de competências cada vez mais ampla, que vão desde a capacidade para interpretar as envolventes económica e social, de

compreensão global do negócio e da estratégia, ou mesmo do que se convencionou chamar de *soft skills*.

Um bom exemplo do alargamento e abrangência das funções do controlo de gestão são as preocupações em torno da gestão do risco dos negócios.

Uma adequada gestão de risco exige que se acompanhe de uma forma sistemática tudo o que de indesejável possa ocorrer antes que efetivamente aconteça, estabelecendo um conjunto de procedimentos e rotinas que evitem, minimizem e permitam lidar com tais fatores indesejáveis nos seus diversos níveis, a saber:

- o chamado risco de *governance* e *compliance* (*known knowns*), i.e., aquele que as organizações querem anular totalmente (fraudes; falhas de segurança; perdas de dados/informação; ...);
- o risco estratégico e operacional (*known unknowns*), ou seja, o risco que as organizações estão dispostas a aceitar para executar a sua estratégia (alterações legislativas; alterações na conjuntura; ...), e
- o risco global (*unknown unknowns*), decorrente de acontecimentos inesperados e de grande impacto: um terramoto; um colapso do sistema financeiro; ...

A importância em dispor de informação para o controlo destes aspetos e a dificuldade em a conseguir são bem o exemplo dos desafios aliciantes que a tarefa de controlo de gestão enfrenta no seu objetivo de apoiar a gestão das organizações.



Nova governação em organizações envelhecidas



FREDERICO ROSA
Gestor, Consultor e Docente
do Short Master Inovação e
Internacionalização, Universidade
Portugalense

A temática da governação é absolutamente central no sucesso das organizações, sendo um dos assuntos ao qual dedico uma boa parte do meu tempo, na medida em que muitas vezes é desprezado em prol de outros temas mais atrativos. Hoje gostaria de lhe dedicar aqui algumas linhas, relacionadas com a entrada de nova gestão em sociedades já existentes.

Antes de entrarmos na organização, devemos estar bem preparados – saber perfeitamente ao que vamos – os primeiros 100 dias de gestão, com prioridades, com planeamento e com os indicadores que queremos ver implementados e alcançados no fim deste período

pela aquisição de uma empresa com histórico, com *know-how* e com uma marca já no mercado, mas que necessita de um novo impulso para voltar ao trilho da performance e do sucesso organizacional. Vou abordar duas etapas que, quanto

formar uma organização já existente é necessário refletir, quando inicia estas funções, sobre a **Visão** da empresa que quer implementar. Para que possamos ter sucesso nesta (tremenda) tarefa, uma coisa me parece certa: não a podemos fazer fechados no gabinete e desprendidos daqueles que nos propomos a liderar! Antes de entrar na organização, é imperioso conhecer e falar com os diferentes *stakeholders* da mesma, ouvir colaboradores, tentar entender qual o compromisso dos mesmos para com a organização e qual o potencial de compromisso que podemos esperar se este fator for maximizado. Para o tornar objetivo, pensemos na seguinte equação:

$$\text{Revig}(\text{pot}) = \text{Il}u(\text{max}) - \text{Esp}M(\text{real})$$

Onde, **Revig(pot)** significa a Revigoração Potencial que podemos imprimir na organização, medida pela diferença existente entre a Ilusão Máxima – **Il(u)max** – dos colaboradores para com organização e o Espírito de Missão Real – **EspM(real)** – existente no momento de entrada.

Devemos, ao longo desta preparação, estabelecer quais os primeiros passos estratégicos que vamos dar de forma a criar as primeiras pequenas vitórias que dão sentido e alento interno ao processo de transformação e revigoração que queremos iniciar.

Antes de entrarmos na organização devemos estar bem preparados – saber perfeitamente ao que vamos – os primeiros 100 dias de gestão, com prioridades, com planeamento e com os indicadores que



Como lemos um pouco por todo o lado, associamos sempre um movimento empreendedor à criação de novas empresas mas assistimos cada vez mais à entrada de novos gestores em organizações existentes, que, devido a fatores diversos (como a falta de sucessão na gestão, a necessidade de reestruturação da empresa e a necessidade de adaptação a um novo modelo de gestão mais ágil que os tornará mais competitivos numa sociedade cada vez mais global), fazem com que o caminho passe

a mim, são decisivas na entrada de uma nova gestão numa organização envelhecida, dando também assim resposta a alguns pedidos que me têm chegado por e-mail sobre esta questão. Dividirei a entrada de uma nova gestão numa organização existente em duas fases distintas:

- A estratégia de entrada e de transformação da organização;
- A implementação dessa mesma estratégia.

Para uma nova gestão que pretende trans-

queremos ver implementados e alcançados no fim deste período. Só vamos ter uma oportunidade para criar uma primeira impressão. Ao lançar o foco na nossa missão, alinhar discurso com a ação e dar o exemplo do que queremos ver alcançado estamos a dar o sinal do que queremos e da preparação que temos para alcançar o que nos propomos. Este foco tem um valor inestimável sobre todos os colaboradores da organização. Cada colaborador alinhado com o propósito da organização converte-se num embaixador dos seus valores e da sua missão para toda a comunidade.

Com os primeiros 100 dias planeados, torna-se imperioso que nas primeiras semanas se consiga colocar toda a energia para implementar esta redefinição da Visão da empresa e da necessidade de transformar o caminho. Afinal, se fosse para que tudo seguisse igual, teria ficado a anterior gestão ao comando... É central que a liderança da organização fale a uma só voz no que diz respeito à Visão que se quer implementar e da necessidade de agir rumo a esta transformação, seguindo o *roadmap* que foi preparado e acreditando no propósito da estratégia a implementar, que foi estudada e preparada com tempo e rigor. Contudo, é necessário que se tenha sempre presente que os verdadeiros atores da mudança e da performance organizacional são os colaboradores da empresa e é com eles que temos de conseguir implementar esta transformação e otimização organizacional.

Sou, confessadamente, um grande adepto de **equipas multidisciplinares de implementação**, que percorrem toda a organização auxiliando as diversas divisões da mesma a implementar projetos, a definir indicadores de performance e a conseguirem materializar o seu contributo para esta transformação. Aqui passamos da ideia à implementação, passamos do intangível para o tangível, passamos do papel para a ação. A lógica é simples, e podemos sistematizá-la no diagrama.

Queremos:

- saber, em todos os níveis operacionais, o que é o sucesso da ação de cada um;
- saber quem é responsável pelo quê, quais as métricas de execução e que contributo tem cada ação para atingirmos a Visão da organização;



- criar e implementar projetos realizáveis e que tenham sempre em conta o contexto da organização;
- criar mecanismos de diálogo constante, não só de *reporting* e de monitorização de cada ação, mas igualmente com vista a uma melhoria contínua de cada projeto;
- criar avaliação do comportamento da organização baseado em métricas, evidências;
- assegurar que cada projeto não se esgota em si e que existe uma sequência lógica de encadeamento estratégico para trilhar o caminho de implementação da Visão organizacional que nos orienta.
- ter perfeitamente claro a todos os níveis da organização que cada atividade faz parte de um plano de ação, enquadrado numa estratégia organizacional e que todos os sucessos são vitais para cumprir a missão da organização.

É possível mudar o rumo de organizações que tenham perdido o espírito de missão latente nos seus colaboradores e sem uma visão clara do que é pretendido a todos os níveis da organização. Que fique claro que não estou com isto a dizer que é tarefa fácil, mas afirmo convictamente que é possível esta inversão! Empreender

nesta tarefa – que não se alcança por decreto nem por memorando da gestão de topo – requer ter clara a Visão que se quer implementar, requer uma enorme preparação prévia à entrada na gestão e um diálogo permanente com os *stakeholders* da organização para perceber na perfeição o “estado da arte” existente, requer tornar visível o que é o sucesso a todos os níveis de atuação, definir métricas e objetivos que não se sujeitem a humores ou juízos de valor parciais, requer um diálogo permanente com vista a uma melhoria contínua da performance e a existência de equipas multidisciplinares, transversais a toda a organização de modo a ajudar cada divisão e cada colaborador a alcançar o sucesso na implementação dos seus projetos, celebrando os seus feitos e crescendo no comprometimento com a performance da empresa.

Ao criar interdependências no alcance das pequenas vitórias do dia a dia reforçamos solidariedade e espírito de missão, ajudamos a implementar a Visão da empresa, dando corpo ao Sonho e criando Futuro no Presente, com todos a acreditarem que é possível, porque o seu contributo está quantificado e mensurado e o caminho para o atingir é real e objetivo.

Portugal Venture abre 7ª edição do Programa +Inovação +Indústria

As candidaturas para o Programa +Inovação +Indústria estão abertas, iniciativa que visa estimular o investimento de venture capital dirigido a *start-up's* que induzam forte inovação e capacidade tecnológica nos setores tradicionais da economia com potencial de competição nos mercados globais. As candidaturas estão abertas e terminam a 28 de Abril de 2016.

Depois do sucesso da *Call For Entrepreneurship*, já na sua décima quinta edição,



Invista connosco na reindustrialização

no decorrer da iniciativa. As candidaturas da sétima chamada de projetos estão abertas de 28 de Março a 28 de Abril de 2016 em www.portugalventures.pt.

Com o Programa +Inovação +Indústria, a

que tenham a ambição de vir a desenvolver, produzir e comercializar nos mercados globais novos equipamentos, produtos e serviços inseridos nas cadeias de valor industriais e com clientes com potencial interesse demonstrado. Os projetos selecionados pela Portugal Ventures beneficiarão de um investimento até 1,5M€, aplicado por tranches mediante o cumprimento de objetivos de execução do plano de negócios.

Para suporte à decisão de investimento,

O Programa +Inovação +Indústria pretende dar um impulso decisivo à valorização económica do conhecimento científico e tecnológico aplicado aos setores tradicionais da economia nacional



a Portugal Ventures dirige-se igualmente à capacidade empreendedora existente nos setores mais tradicionais da economia, com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação empresarial, possibilitar a sua rápida progressão nas cadeias de valor e incentivar a cooperação com o sistema científico e tecnológico nacional (SCTN) com vista a dar respostas aos desafios da indústria nacional.

Nas seis primeiras edições desta iniciativa da Portugal Ventures ocorreram: 130 candidaturas, um potencial de investimento de 75 M euros e 6 novos investimentos

Portugal Ventures pretende dar um impulso decisivo à valorização económica do conhecimento científico e tecnológico aplicado aos setores tradicionais da economia nacional, nomeadamente Agroindústria, Florestal, Habitat, Química, Cerâmica, Têxteis e Confeções, Metalomecânica e Metalurgia, contribuindo assim para a sua modernização e maior potencial de competição nos mercados globais. O Programa +Inovação +Indústria fomenta a criação de novas empresas e *spin-offs*, constituídos por quadros técnicos empresariais e investigadores do SCTN,

a Portugal Ventures conta com painéis de avaliação integrando peritos dos diversos setores de atividade associados ao Programa +Inovação +Indústria. A Portugal Ventures selecionará os projetos que demonstrem possuir maior potencial de crescimento nos mercados globais e capacidade para se assumirem como empresas de excelência.

Os projetos que sejam alvo de investimento por parte da Portugal Ventures beneficiarão do aconselhamento por especialistas, com experiência acumulada relevante e redes de contactos no setor.



Da saga dos 10 mandamentos para que se evite a estupidez



RUI PEDRO OLIVEIRA
Gestor
rpo@imaginew.pt

- Diga obrigado, não atue como se o mundo lhe devesse tudo.
- Seja pontual, respeite quem chega a tempo e não atrasado.
- Diga desculpe, enganar-se é humano.
- Escreva direito, má gramática significa ignorância e displicência.
- Centre-se nas expectativas reais: Felicidade = Realidade – Expectativas.
- Diga não quando tiver que dizer não. Ninguém é despedido por dizer não.
- Aprendizagem contínua sempre.
- Opte sempre pelo campo da simplicidade e seja objetivo.
- Copie bem, se tiver que copiar.
- E, por fim, mantenha a sua boca fechada e deixe as outras pessoas pensarem que é estúpido, em vez de a abrir e não deixar qualquer dúvida.

Muito poderia ser escrito sobre estes pequenos 10 mandamentos. Cruzemos esta informação com três aspetos que só os neurologistas com certeza poderão explorar.

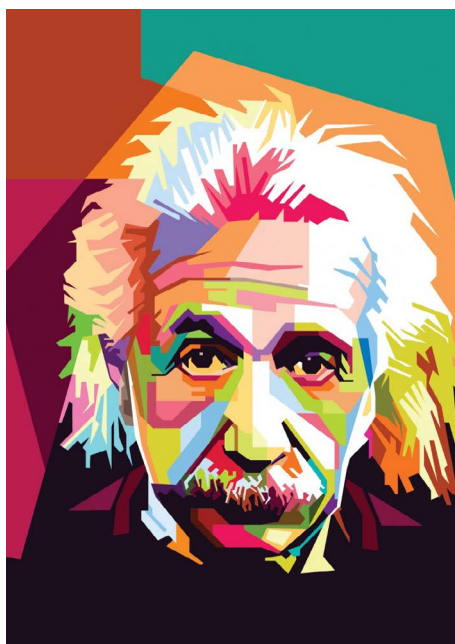
No preciso momento em que:

- Se segura uma chávena de café quente na mão, há uma tendência para uma acalmia e harmonia nos seus pensamentos e dialética.
- Num supermercado, toca um mix de Joe Dassin com Edith Piaf (não sei se alguma vez existiu tal performance) há uma forte probabilidade de as vendas de vinho francês dispararem.
- Que se esteja a fazer um exame de matemática, física ou outra ciência envergando uma típica bata branca de cientista, há uma forte probabilidade de obter uma nota superior relativamente a quem use um traje casual.

Estes créditos de referência são devidos a Carolina Webb, CEO da Sevenshift e autora do livro "How to make a good day".

Se o responsável máximo da empresa não vende e não se interessa por segurar um cliente acomodando-se sem ponta de orgulho da instituição que preside, será o departamento comercial a fazê-lo?

Claro que o primeiro pensamento a nível pessoal seria imaginarmos o nosso cônjuge vestido com uma bata de samurai a ouvir Ryuichi Sakamoto caso fôssemos devotos de sushi em casa ou até dotarmos os nossos filhos com um traje de escuteiro quando se tratasse de fazer um exame de ciências da natureza.



Nas empresas será utópico trajar qualquer colaborador com fato (e gravata no caso dos homens) quando têm que ser comerciais, fazer com que passeie todo o dia no escritório com uma chávena quente nas mãos para ser um ser afável e simpático, ou ouvir Schütz e Orff e ler Goethe e Mann para que inspire o rigor e

a pontualidade germânica. Mesmo sendo estas pequenas inspirações que têm que estar presentes diariamente na vida do mais alto representante ao mais humilde colaborador de uma companhia.

Se o responsável máximo da empresa não vende e não se interessa por segurar um cliente acomodando-se sem ponta de orgulho da instituição que preside, será o departamento comercial a fazê-lo? Se não tem um sorriso fácil, uma palavra amiga, um gesto afável serão todos os outros colaboradores a tê-lo? Se não vestir a camisola, honrando a mesma que lhe dá o seu sustento e bem-estar adequado à sua família, será que pode impor aos seus colaboradores que o façam? Repare que qualquer um que guie mais devagar que nós é um idiota e outro que guie mais depressa é um doido e inconsciente. As pessoas a analisar pessoas são assim. Einstein disse uma vez: "Se tivesse uma hora para resolver um problema, pensaria 55 minutos no problema e 5 minutos na solução."

É audaz que a palavra de um dos QI mais elevados da humanidade seja contestada, mas atrevo-me a escrever que muitas vezes a maior parte dos problemas são causados porque as pessoas pensam demasiado nos problemas e não nas soluções.

Se interpretarmos bem onde se conjugam algumas máximas que depois de lidas são consideradas à "La Palisse", com o que o nosso cérebro executa sem nos apercebermos por vezes, seguramente pensaríamos menos vezes nos problemas. Et voilà! Contrariando Einstein.

Ransomware, ter de pagar para aceder à sua informação?



Ruben Soares
Diretor Executivo da Samsys



Os ataques a sistemas informáticos têm-se tornado cada vez mais vulgares, havendo exemplos muito mediáticos como o ataque à Sony em 2011 ou ao *site* Ashley Madison em 2015. Nesses ataques o objetivo era a captura de dados sensíveis como a informação sobre cartões de crédito que depois seriam usados para burlas informáticas.

No entanto no início do mês de fevereiro, outro tipo de ataque teve algum destaque público. Foi o caso de um hospital americano que viu os seus sistemas informáticos serem atacados. Aqui os piratas não pretenderam capturar nenhuma informação específica mas antes bloquearam o acesso a todo o sistema informático e exigiram como resgate três milhões de euros, pagos em *bitcoins*, para voltar a dar acesso a esse sistema.

Numa altura em que quase todas as organizações dependem largamente de sistemas informáticos, este novo tipo de ataque, conhecido como *Ransomware*, tem um potencial de criar o caos nas empresas que ultrapassa o que passará a ser o pequeno inconveniente de ter um vírus no seu computador.

Infelizmente esta não é uma tendência que tenha demorado a chegar a Portugal e a Samsys teve já vários parceiros que foram atacados nos últimos dois meses por uma destas novas variantes, nomeadamente através do CryptoLocker, o que valida alguns estudos recentes, que indicam o nosso país como dos mais vulneráveis a este tipo de ataques.

É importante ter também em conta que o *Ransomware* neste momento afeta não só sistemas Windows mas também Apple, como o comprova uma situação que ocorreu neste primeiro trimestre com uma atualização de um dos *softwares* popula-



res para Mac, o Transmission, e que estava infetado.

Ainda antes de referir a componente técnica, gostaríamos de ressaltar que é sabido que a componente social continua a ser das mais exploradas para conseguir levar a cabo ataques que põem em risco a segurança dos sistemas informáticos. Caricaturando, não vale a pena obrigar os utilizadores a terem *passwords* seguras se depois deixam a *password* escrita num *post-it* ao lado do computador. Para estas situações, pequenas sessões de formação são formas que costumam ter uma boa eficácia para promover a mudança de comportamentos.

Numa vertente mais técnica, e considerando que, atualmente, quase todos os colaboradores das empresas têm os seus próprios dispositivos, que têm capacidade para se ligar à sua rede interna, torna-se imperioso definir uma política de rede que contemple este conceito conhecido como “Bring your own device” (BYOD) e que pode passar por segregar o acesso desses dispositivos de forma a utilizarem

recursos lógicos (*software*), ou mesmo físicos, diferentes dos que são usados por recursos efetivamente conhecidos pela organização.

Claro que esta política não pode estar só definida, tem que ser implementada e a sua manutenção tem que ser garantida ao longo do tempo, algo que normalmente só é compatível com a existência de competências técnicas deste nível dentro da empresa, seja permanentemente seja em regime de *outsourcing*.

Outra solução que recomendamos passa pela utilização de *software* de segurança específico para esta situação. Estamos a referir-nos a soluções de segurança que vão para além do antivírus empresarial ou da *firewall* e que contemplam já a abordagem necessária para lidar com o problema específico do *Ransomware*. Neste momento ainda não há muita oferta nesta área mas a experiência que temos tido tem sido promissora e, enquadrada com os outros procedimentos referidos, permite aumentar consideravelmente o nível de segurança da sua empresa.

Produtividade é uma prioridade para 70 por cento das PME europeias



A OKI acaba de divulgar o estudo completo da IDC, intitulado “Os processos empresariais estão a inibir as suas oportunidades de mercado?”, que conclui que os equipamentos multifunções (MFPs) Smart estão a “redefinir a forma como o fluxo de trabalho é realizado”

Destacando a necessidade de otimização do fluxo de trabalho, o estudo da IDC verifica que 70 por cento das PME europeias encaram atualmente a produtividade como uma prioridade. Porém, apenas uma em cada três empresas planeiam a forma como irão armazenar e gerir o crescimento da informação para otimizar a produtividade, num mundo cada vez mais digital.

De acordo com a IDC, o volume de dados empresariais terá aumentado seis vezes nos últimos cinco anos, até 2015 deverá continuar a um ritmo semelhante. Da mesma forma, os desafios relacionados com documentos estão associados a uma



mento na cloud, levantarem críticas preocupações de segurança.

A IDC sugere ainda que, para abordarem os desafios atuais de TI e conseguirem um crescimento e desempenho competitivo, as empresas deverão definir prioridades e tomar decisões cruciais sobre investimento.

mais inteligentes, através de funcionalidades de melhoria do fluxo de trabalho e produtividade.

“Os MFP Smart deixam de ter como principais funções a impressão e cópia de documentos em papel, passando a atuar como rampas de entrada e saída da nuvem e a ser uma ferramenta de transformação digital personalizável. Esta nova função permite que as empresas obtenham, integrem e comuniquem informações, aumentando consequentemente a utilização do equipamento” afirma Jacqui Hendriks, diretora da divisão de investigação e consultoria dos European Managed Print Services and Document Solutions da IDC.

“O White Paper da IDC identifica um número de desafios e prioridades empresariais a que os MFPs Smart de hoje conseguem dar resposta e estabelece ainda uma ligação clara entre os equipamentos e os requisitos das empresas contemporâneas”, acrescenta Terry Kawashima, diretor executivo, OKI Europe.

<http://www.itchannel.pt/news/negocios/produtividade-e-uma-prioridade-para-70-por-cento-das-pmes-europeias>

75 por cento das PME encontram-se expostas a riscos, visto não terem sistemas de segurança implementados, apesar de tecnologias emergentes no local de trabalho, como o BYOD, redes sociais e armazenamento na cloud, levantarem críticas preocupações de segurança

quebra de 20 por cento na produtividade dos colaboradores, o equivalente a mais de dois meses de trabalho por ano.

Este estudo desvenda ainda que 75 por cento das PME se encontram expostas a riscos, visto não terem sistemas de segurança implementados, apesar de tecnologias emergentes no local de trabalho, como o BYOD, redes sociais e armazena-

O White Paper defende investimentos mais pequenos na personalização de ferramentas de fluxo de trabalho, que contribuem para uma automação, integração e aumento de produtividade, num curto espaço de tempo. Assim, aponta os mais recentes multifunções inteligentes (MFP Smart) como uma solução para operações empresariais e eficiência de processos

24 horas



ILÍDIO FARIA
Director
Esinow

Segunda-feira, 6:30 da manhã, sou acordado pela APP Sleep Cycle, a qual controla todo o meu sono, e descobre qual a melhor hora para me acordar dentro de um determinado período de tempo. Após o peque-

madrugadora de *e-mail* e *sms marketing*, os resultados são encorajadores.

Ainda na primeira hora de trabalho, mais um controlo, desta feita ao sistema de reconciliação bancária automática e aos avisos de vencimento por *e-mail* e *sms* prontos para serem enviados aos potenciais clientes com valores em dívida.

A manhã já vai a meio, altura de ligar o Skype Business para uma reunião de venda com um potencial cliente do Algarve. O iPhone não para de tocar, altura de activar

público. Altura de ligar o segundo monitor ao portátil para ter a certeza de que nada falha, e reduzir o stress com uma música *chillout* nos auscultadores Bose Quiet Comfort com *noise canceling*.

Às 16:45 estava submetida a proposta, altura de olhar para as tarefas no Outlook, e despachar aquelas que são urgentes e de grande importância. O tempo passa rápido, mais uma hora e tenho que passar pelo colégio apanhar o filho para o levar para casa. O tempo de viagem é aproveitado para



no-almoço, rumo ao ginásio para uma aula de Cycle, o controlo do rendimento é feito utilizando uma fita Bluetooth, um iPhone 6 Plus e a aplicação Endomondo. 730 calorias queimadas em 50 minutos, hora de olhar para o calendário do Office 365 e rumar à próxima reunião de trabalho.

No escritório um primeiro olhar aos *e-mails* recebidos, por norma, são poucos, pois o "Clutter", essa nova funcionalidade do plano E3 do Office 365, faz a filtragem dos *e-mails*, entrando somente na *Inbox* aquilo que realmente interessa. Depois, um *cross-check* ao *e-goi* e *usendit* para verificar os primeiros resultados de uma campanha

a função não incomodar, e só os contactos "favoritos" passam a ter acesso a mim, os restantes são repelidos com um sinal de ocupado.

Pelo almoço uma caminhada ao sol até ao restaurante, altura de recarregar baterias e distrair um pouco a mente com uma boa conversa e uma espreitadela ao Instagram e Facebook.

Ao início da tarde, *stand up meeting* de 15 minutos para ver o que a equipa realizou e pretende realizar na semana que se inicia. Logo de seguida acesso à plataforma eletrónica de contratação, é altura de submeter uma proposta para um concurso

devolver chamadas perdidas ou fazer telefonemas importantes usando o sistema de alta voz conectado ao telemóvel.

Banho, sopa, espera pela mãe a ver a "Patrulha Pata" com o filho, e após o jantar é altura de ligar o iPad para ver e responder aos *e-mails* e controlar também as vendas do dia no ERP Primavera. Ainda existe tempo para conversa com a mulher enquanto se vê uma série gravada no MEO.

Produtividade, saúde, lazer e família, tudo no mesmo dia, é isto que ao longo dos próximos meses prometo partilhar aqui neste espaço, utilizando a tecnologia para ajudar a sermos cada vez mais felizes.



◀ Crescer com a natureza ▶



SARA DE SOUSA CARDOSO
Supervisora Pedagógica da
Escola de Pais

Numa altura em que as tecnologias são o centro das atenções para a maioria das crianças, é emergente que os pais criem outras oportunidades educativas ricas em experiências sensoriais que permitam às crianças desligarem-se do mundo virtual e entrarem em contacto com a natureza.

Estar ao ar livre é extremamente entusiasmante para as crianças e é também muito importante para o seu desenvolvimento, uma vez que a natureza lhes proporciona um número ilimitado de brincadeiras e lhes permite aprender ativamente, isto é, explorando, descobrindo, inventando e resolvendo problemas.

A natureza estimula os sentidos, uma vez que a criança tem contacto com diversos tipos de cheiros, sons, cores e texturas. Desenvolve ainda, o potencial criativo da criança, ao favorecer a atenção, a contemplação, as sensações e emoções.

É importante mostrar à criança a beleza das pequenas coisas da vida, fazê-la encantar-se com o chilrear dos pássaros, com os brilhos da montanha. Muitos são os artistas que se inspiram nos cheiros e sons da natureza, pois ela faz realçar a sensibilidade que reside em todos nós.

Crianças que crescem na natureza têm também boas capacidades físico-motoras, têm mais consciência do seu corpo e do espaço que as rodeia. O contacto com a natureza ajuda a diminuir a hiperatividade e outras perturbações do comportamento, pois estudos revelam que entre os benefícios do contacto com o verde estão a expansão das atividades do cérebro, criação de novas redes neurais e o aumento das conexões entre os neurónios.

A criança não se desenvolve bem numa bolha sem vida, sem Mundo. Bons pais mostram o Mundo às crianças, permitem-lhes explorar o melhor que a vida tem: caminhar na relva descalços, rebolear nas dunas de areia, mexer na terra húmida, sentir a chuva no rosto, saltar em poças de lama, ouvir os grilos ao entardecer, trincar uma maçã acabada de colher,

Crianças que crescem na natureza têm também boas capacidades físico-motoras, têm mais consciência do seu corpo e do espaço que as rodeia

beber água duma fonte, correr num campo de trigo, trepar uma árvore, brincar na neve, etc... Estas e outras experiências permitem às crianças aprofundar os seus conhecimentos sobre o mundo, fortalecer o seu sistema imunológico e estreitar laços familiares.

Crie experiências significativas, invista em tempo de qualidade com os seus filhos e colherá bons frutos. A vida é feita de momentos, alguns são esquecidos pelo tempo, outros ficam e perduram na nossa memória e fazem de nós o que somos.

AvanHeart

“Embrace that difference... Accept the diversity in you and around you...” – este é o lema de vida de Rita Silva. Rita é uma jovem que afirma que “Adoro aprender algo todos os dias”. Com um curso de Direito tirado na Universidade Católica do Porto, foi aprofundando paralelamente o seu conhecimento e a sua paixão pela maquilhagem. Contudo, foi em Londres que o seu sonho se tornou realidade. “Quando mudei para Londres, o meu objetivo era expandir o meu trabalho como maquilhadora. Mas num mercado novo e saturado, aos 27 anos vi-me a trabalhar numa curta-metragem às 3.30 a.m. sem receber pagamento. E disse basta. Apercebi-me que um dos meus sonhos não podia ser adiado mais. Tinha que ter a minha marca de maquilhagem”. Surge então a AvanHeart, uma marca de cosmética multifuncional e amiga do ambiente, que lançou no mês passado o primeiro produto One4All, um pó mineral produzido no UK, para maquilhar olhos, maçãs do rosto e lábios quando misturado com um brilho labial. Contudo, a opção de apostar numa marca com uma forte consciência social implica custos maiores e sendo uma startup as quantidades de produção são mais baixas, com uma consequência direta no preço das matérias-primas. “É preciso ter um certo jogo de cintura. Fazer uma empresa é algo muito solitário. Todas as decisões depen-



dem de ti. Às vezes a autoestima quebra com as vozes negativas que giram à nossa volta: “não és capaz; não percebo o que queres fazer; mas tu trabalhas? ... isso é de loucos...”. Acreditar e resistir à tentação de desistir são os segredos desta empreendedora.” A única solução é acordar de manhã, respirar fundo e simplesmente continuar.”

Para a empresária, as metas são claras no curto prazo o enfoque é fomentar o comércio justo nos produtos da empresa,

contribuindo para o desenvolvimento de uma forte consciência social, e potenciar a marca AvanHeart. Em 3 anos o objetivo é ser uma empresa “guilt-free”. “Queremos ser totalmente ecológicos, ‘crueltyfree’, minerais, naturais e fomentar comércio justo em todas as partes da nossa marca. Vamos ser uma empresa absolutamente sustentável. Desde o papel reciclado usado no escritório até ao produto final que chega ao cliente com packaging eco e fair trade.”

Porquê Londres? Achas que seria possível o mesmo caminho em Portugal?

Em Londres senti duas coisas extraordinárias. A primeira é que não importa como te vestes, como tens o cabelo ou a tua maquilhagem. Andar na rua e sentir que podes literalmente ser quem és sem julgamentos é incrível. A segunda é que esta cidade borbulha moda, arte, eventos e empreendedorismo.

Acho que em Portugal teria feito o mesmo percurso. Em algumas coisas seria mais fácil e noutras mais difícil. Em termos de apoio de família e amigos teria tido uma rede de segurança maior. Contudo, na altura em que era maquilhadora, a minha profissão nem sequer era



reconhecida pelo Estado português. Por isso, penso que teria de ser mais persuasiva para convencer outros a acreditar neste projeto.

Um dos principais obstáculos identificado pelos empreendedores é a dificuldade de financiamento, como foi no vosso caso?

No caso da AvanHeart, lutei muito por ter um “soft loan”. Recusei investidores porque precisava de imprimir fortes valores sociais que não podiam ser quebrados á custa de investimentos “fáceis”. O Prince’s Trust foi uma associação no UK que me proporcionou formação e o soft loan para que pudesse fazer a empresa ao meu ritmo e nunca sacrificando qualidade ou o conceito inicial. E toda a formação e mentores foram proporcionados gratuitamente, simplesmente porque acreditaram na ideia e querem ajudar jovens empreendedores.

Phillippe by Almada



A marca surge em Outubro de 2014, depois de os três sócios, Filipe Carvalho, Miguel Carvalho e Jorge Leal Barreto, terem passado anos a investigar a eficácia das propriedades “míticas” do leite de burra. Após descobrirem que o leite de burra em pó permite uma maior percentagem de utilização nas fórmulas finais, desenvolveram uma linha de produtos cujos benefícios são surpreendentes para a pele.

Esta é uma marca 100% portuguesa: desde os animais, que são da única raça autóctone portuguesa (burra mirandesa), passando pelos protocolos elaborados com universidades portuguesas, pelos laboratórios que produzem os produtos, pela empresa que procedeu aos testes de eficácia, até à fragrância, que foi desenvolvida pelo único perfumista reconhecido pela Academia dos Perfumistas Franceses. A Start & Go esteve a conversa com os sócios da Phillippe by Almada

Como surgiu a ideia de criar a marca?

A marca Phillippe by Almada surgiu por imposição e como sequência e complementaridade da empresa Naturasin, que produz e transforma uma matéria-prima



nobre e rara para a indústria cosmética – o leite de burra.

Para exemplificação e demonstração das potencialidades desta excepcional matéria-prima aos clientes, foi necessário desenvolver fórmulas de produtos cosméticos, para as quais criámos parcerias com laboratórios, universidades e outras entidades. Quando nos apercebemos, tínhamos em nosso poder uma linha de produtos cosméticos altamente eficazes e diferenciadores e todo o “know how” desenvolvido ao longo de vários anos.

Foi feita uma análise do mercado da cosmética nacional e internacional global e do mercado específico de produtos com base nesta matéria-prima, tendo-se revelado um nicho ainda pequeno e de contornos puramente artesanais. Verificámos

que esta matéria-prima estava a ser pouco e mal utilizada, havendo por isso uma lacuna no mercado que podia e deveria ser aproveitada.

Daí até às prateleiras das lojas... é a nossa história.

Qual a vossa proposta de valor para os vossos clientes?

A nossa proposta de valor é muito simples, concentrar apenas num produto uma série de benefícios para a pele: grande potencial antioxidante; enorme intervenção ao nível da hidratação; firmeza da pele, tornando-a mais suave, permitindo-lhe, assim, uma maior elasticidade; contribui para um efeito natural antirugas, antiestrias e, ainda, para um alisamento cutâneo.

As peles sensíveis com tendência para reações alérgicas à maioria dos produtos cosméticos toleram com grande facilidade os cremes à base de leite de burra.

É um produto com efeitos comprovados na redução das rugas e estrias existentes quer, ainda, na prevenção do seu aparecimento, sendo assim especialmente eficaz para utilização na pele da cara e pescoço.



Sendo um poderoso hidratante da pele, reduz ou elimina os sinais de expressão.

Quais são os vossos principais clientes?

Os produtos destinam-se a todo tipo de peles, para homens e mulheres, e estão dermatologicamente testados e aprovados.

São aconselhados para peles mais maduras, a partir dos 35 anos, mas como têm um excecional poder de hidratação podem ser utilizados por peles de todas as idades, inclusive por bebés, em substituição do tradicional creme utilizado nas asaduras.

O target é, fundamentalmente, a mulher cosmopolita, a partir dos 25 anos de idade e que tem extremo cuidado com a sua aparência face ao stress e agressões que os grandes centros urbanos provocam diariamente à saúde da sua pele.

Qual é o segmento de mercado que querem atingir?

O segmento que pretendemos atingir é o médio, médio/alto. Simplificámos ao máximo a embalagem para conseguirmos disponibilizar os produtos a um preço acessível.

Apostámos tudo na eficácia e qualidade dos produtos e desenvolvemo-los a partir de uma matéria-prima nobre e rara, pelo que o seu posicionamento tem de corresponder a estas exigências.

Onde podemos encontrar vossos produtos à venda?

Os produtos podem ser encontrados nas Lojas Well's, que é o nosso grande distri-

buidor e na loja online do nosso site.

Estamos diariamente a trabalhar par alargar a rede de distribuição e, por isso, é normal que com o decorrer do tempo haja cada vez mais lojas a disporem deste produto.

Todas estas informações podem ser encontradas em www.phillippebyalmada.eu e em www.facebook.com/PhillippebyAlmada.

E o mercado externo?

A marca ainda é muito recente (surgiu em outubro de 2014) e está a dar os primeiros

passos nos mercados, pelo que os montantes envolvidos ainda não têm grande expressão, assim como a sua distribuição entre o mercado nacional e as exportações.

Quais são os vossos projetos para o futuro?

Crescer com sustentabilidade, apostando na qualidade e na criação de outros produtos e de novas marcas que acrescentem qualidade e valor neste mercado tão competitivo.

E, acima de tudo, continuar a apostar em Portugal. Temos orgulho de ser uma empresa 100% portuguesa, que se constrói com parceiros nacionais, desde os estudos, testes de eficácia até às embalagens. Queremos demonstrar que, com vontade, esforço e muita dedicação, as empresas portuguesas têm tanto ou mais qualidade que muitas outras que já estão sedimentadas nos seus respetivos mercados.

Que conselhos é que dariam a quem quer empreender?

Nós temos uma visão positiva do negócio e acreditamos muito que vamos conseguir que a nossa marca seja reconhecida e valorizada nos diversos mercados.

No entanto, a realidade é, na maior parte das vezes, muito cruel e as dificuldades são mais que as facilidades e os obstáculos.



Neste momento estamos já a exportar para a Holanda e assinámos recentemente um contrato de distribuição com um país terceiro que irá iniciar-se agora em março.

los aparecem onde nunca imaginámos. Por isso, o que queremos transmitir é que é necessário prever bem todas as situações, planear bem cada passo, estar bem suportado financeiramente, preparar bem as adversidades e, sobretudo, ter uma grande capacidade de resistência e uma força de vontade, trabalho e dedicação quase sobre-humanas.

Medidas transitórias de dedução à coleta de IRS de 2015

Com a introdução da Lei da Reforma do IRS foram alterados de forma significativa os procedimentos relativos ao cálculo das deduções à coleta de IRS dos sujeitos passivos. Enquanto até 2014 a comunicação das despesas dedutíveis era efetuada pelos próprios na sua declaração de rendimentos, a partir de 2015 passou a ser efetuada de forma automática. Para isso, a Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) basear-se-á na comunicação efetuada por entidades terceiras através do portal e-fatura e através do cumprimento por estas das respetivas obrigações acessórias.

Pese embora este automatismo, os contribuintes ficaram com o ónus de confirmar as faturas no portal e-fatura, sob pena de não lhes serem atribuídas as deduções à coleta a que legalmente têm direito.

Talvez por desconhecimento desta nova realidade o procedimento de validação das faturas não foi acatado por muitos sujeitos passivos, o que iria implicar que inúmeras despesas não fossem consideradas elegíveis para dedução à coleta de IRS nas respetivas declarações de rendimentos, com prejuízos assinaláveis para estes.

Neste sentido, e tratando-se do primeiro ano desta nova obrigação, o Governo, para evitar a não dedução à coleta das despesas dedutíveis dos sujeitos passivos que não cumpriram a obrigação de validação no portal e-fatura, veio publicar no passado dia 8 de fevereiro o Decreto-Lei n.º 5/2016, o qual veio permitir que todos os

Até 2014 a comunicação das despesas dedutíveis era efetuada pelos próprios, a partir de 2015 passou a ser efetuada de forma automática. (...) Pese embora este automatismo, os contribuintes ficaram com o ónus de confirmar as faturas no portal e-fatura, sob pena de não lhes serem atribuídas as deduções à coleta a que legalmente têm direito.

contribuintes optem por declarar as despesas incorridas, para efeitos do cálculo das deduções à coleta previstas no Código do IRS, aquando da entrega da sua declaração de rendimentos, nomeadamente as despesas de saúde, educação e formação, bem como os encargos com imóveis e com lares. Desta forma, os valores declarados pelos sujeitos passivos substituem os valores que tenham sido comunicados à AT pelas entidades terceiras.

Convém salientar que o uso desta faculdade agora prevista não dispensa a obrigação de comprovar os montantes declarados relativos às despesas em causa, na parte em que exceda o valor que foi previamente comunicado à AT.

Refira-se que esta possibilidade apenas foi conferida para as declarações de rendimentos do ano de 2015, pelo que os sujeitos passivos, no decurso do ano 2016, devem estar atentos ao portal e-fatura no

sentido de validarem atempadamente as suas despesas.

Com a publicação do referido Decreto-Lei esclarece-se ainda que, relativamente às despesas de saúde e de formação e educação realizadas fora da União Europeia e do Espaço Económico Europeu com o qual exista intercâmbio de informações em matéria fiscal, as mesmas podem ser comunicadas pelos sujeitos passivos no portal e-fatura, inserindo os dados essenciais da fatura ou documento equivalente de suporte.

Concluindo, todos os sujeitos passivos devem estar atentos aos valores pré-preenchidos com deduções à coleta que irão aparecer na sua declaração de rendimentos e, no caso de terem em sua posse faturas ou documentos equivalentes de montante superior ao declarado, podem optar por substituir os valores, obtendo, potencialmente um maior benefício fiscal.



Participe!!

Responda ao nosso inquérito on-line e habilite-se a ganhar prémios



1 Conferência
300 Grandes Talentos
15 Empresas Corajosas

ytcc Young Talent Conference

www.ytconference.com

Young Talent Conference – inspirar e aproximar grandes talentos e empresas corajosas

Uma conferência intimista e disruptiva para 300 grandes jovens talentos e 15 empresas corajosas, desenhada pela Jason Associates.

No próximo dia 7 de maio, nos Nirvana Studios, em Oeiras, realiza-se a 1ª Edição da Young Talent Conference (YTC), dirigida a 300 jovens talentos e às 15 empresas mais corajosas do mercado.

A YTC afirma-se disruptiva pelo posicionamento que procura oferecer a estes dois públicos: colocar grandes jovens talentos e

empresas corajosas frente a frente, a falarem sem filtros, de uma forma intimista e fluida, de modo a criarem fortes relações.

As empresas que irão marcar presença são corajosas porque são apaixonadas pela sua missão, inspiradoras nas suas ações, criam verdadeiro valor para a sociedade e estão conscientes de que os melhores talentos são atraídos por autenticidade e por um forte sentido de propósito. Os talentos, de diferentes backgrounds, são jovens com idades entre os 20 e os 30 anos (estudantes e jovens profissionais) que se destacam pela sua agilidade, determinação, lideran-

ça, pragmatismo, atenção ao que os rodeia, criatividade e orientação para soluções – as competências que a Jason Associates acredita que estão a fazer a diferença nas organizações.

Decidida a desafiar o status quo, a YTC quer inverter os papéis: serão as empresas, imbuídas de honestidade, transparência e coragem, que irão fazer um pitch aos talentos presentes. Os jovens talentos terão a oportunidade de moderar conversas com os representantes das empresas presentes e durante as semanas que antecedem a YTC receberão estratégias e dicas de como

melhor questionarem (e desafiarem) estas empresas corajosas.

A inspiração ficará a cargo do keynote convidado, Ricardo Miranda, Brand Voice Concept Creator na Brandia Central, professor no IADE e na Restart, e de dois jovens talentos: Nuno Saraiva, que com apenas 26 anos está a desenhar um percurso de sucesso na L'Oréal, e André Fonseca, que irá contar como criou o Deloitte Centre for Disruption, a unidade de inovação da Deloitte. Para Tomás Bento, gestor do projeto Young Talent Conference, "esta conferência é a oportunidade perfeita para que as empresas se posicionem como empresas que não receiam falar abertamente com os jovens talentos que pretendem atrair, que percebem que coragem significa transparência, honestidade, aceitar desafios e admitir erros no percurso. Para os jovens, é uma oportunidade única para se posicionarem como talentos e para criarem relações fortes com os representantes presentes, estando já a trabalhar ou ainda a estudar, são oportunidades e conhecimentos que podem vir a ser muito úteis num futuro próximo".

De modo a garantir que os jovens presentes na conferência são de facto os makers & shapers da sua geração, os lugares são limitados e os interessados deverão candidatar-se a um bilhete, através do website da YTC.

Sobre a Young Talent Conference:

A Young Talent Conference não é uma job fair. É um espaço onde as empresas partilham contigo as suas histórias, ambições, medos e desafios, frente a frente. E em troca esperam que lhes contes a tua história. Perfeito para estudantes, drop-outs, recém-graduados, empregados ou à procura de trabalho, desde que tenham entre 20 e 30 anos e uma história para contar. <http://www.ytconference.com/>

Sobre a Jason Associates:

A Jason Associates é uma Empresa de Consultoria de Gestão de Talento, 100% portuguesa, que acredita que as pessoas, quando estão felizes nos seus contextos de trabalho, fazem mais e melhor e duram mais tempo. Fundada em 2004, tem ao seu leme Pedro Brito, cuja ambição é servir a comunidade de talento e capacitar as organizações para a missão complexa e apaixonante de gerir e desenvolver pessoas.

A Young Talent Conference não é uma job fair. É um espaço onde as empresas partilham contigo as suas histórias, ambições, medos e desafios, frente a frente. E em troca esperam que lhes contes a tua história

Atualmente o âmbito de atuação desta consultora é muito amplo, permitindo-lhe uma abordagem estratégica, integrada e diretamente ligada ao negócio. A sua equipa conta com cerca de 120 elementos e está estruturada em competências. Este modelo possibilita elevados níveis de especialização e, ao mesmo tempo, a criação de equipas de projeto multidisciplinares, altamente qualificadas e completas. Com uma cultura muito própria, esta equipa apoia as

mentado projetos em vários países, tais como, Espanha, Reino Unido, Itália, Polónia, Estados Unidos.

Para mais informações:

Hugo Barreto | hbarreto@jasonassociates.com
Marketing & Communication Manager
JASON ASSOCIATES – Human Experience Design
Av. Fontes Pereira de Melo, 14 - 4º andar |



empresas a definirem e implementarem as melhores práticas de gestão de talento, desde a atração e seleção, assessment, desenvolvimento de competências e arquitetura humana, comunicação, engagement e cultura organizacional, tendo no seu ADN a tecnologia (easy tech) e a investigação (para antecipar tendências e fundamentar a sua abordagem). Presente em várias geografias (Lisboa, Porto, S. Paulo, Luanda, Maputo), desenvolve a sua atividade onde os seus clientes estiverem, tendo já imple-

1050-121 Lisboa
M: +351 91 784 30 70 | T: +351 21 318 29 30
Sara Lajas de Oliveira | slajas@jasonassociates.com
Communication Executive
JASON ASSOCIATES – Human Experience Design
Av. Fontes Pereira de Melo, 14 - 4º andar |
1050-121 Lisboa
M: +351 914 870 364 | T: +351 21 318 29 30

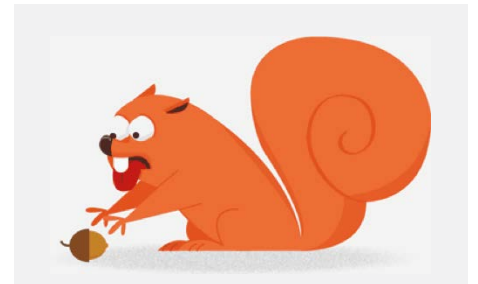
É difícil estar concentrado? É interrompido muitas vezes?

Num “open space” existem 5 personagens típicas que destroem a atenção e o foco nas tarefas. O falador – fala alto, mesmo que esteja só a dialogar ou a trabalhar com uma pessoa. O cheiroso – gosta de misturar o seu posto de trabalho com a mesa de restaurante, aquece e traz comida espalhando o aroma pela sala. O músico – ouve música tão alto que ninguém fica indiferente. O desarrumado – aquele que encontra sempre tudo no meio do seu próprio caos mas que pensa que não tem de cumprir padrões de organização da sua secretária. Por último, o sociável – adora uma boa conversa, partilhar o fim de semana e o novo restaurante, ou que investe o seu tempo e dos colegas num bom filme do youtube e nas novidades do facebook. Crie uma cultura de silêncio, defina re-

'Onde Todos pensam da mesma maneira, ninguém pensa muito.'

Walter Lippman, Escritor, jornalista e comentarista político Americano

gras e envolva as pessoas. Fale em privado com os colegas que podem moldar os seus comportamentos de forma a permitir a construção de um ambiente de trabalho mais eficaz. Use auscultadores para trabalhar com música apropriada para se concentrar. Mas não se isole! Tenha espaços alternativos para as pessoas comerem,



socializarem e fazerem intervalo ou podem trabalhar num ambiente colaborativo mais próximo. Use a regra do silêncio para computadores e telemóveis. Deixe sinais visíveis para avisar os outros quando está a terminar uma tarefa que exige concentração absoluta. Comece por si. Respeite para ser respeitado.

Sente que não dá o melhor de si? Baixa os braços cedo de mais?

Nem todos realizamos as atividades com a máxima energia e determinação. Por vezes sentimos que desistimos antes de chegar ao fim. O que podemos fazer? Os persistentes voltam a tentar à segunda, à terceira e quantas vezes for preciso. Nem todos entendem que isso pode ser bom, receiam ser chatos, demasiado insistentes ou perdem força e rapidamente desistem. Os persistentes também experimentam diferentes maneiras de concretizar algo quando alguma coisa não dá certo à primeira ou à segunda. Convide outras pessoas a olhar para o seu desafio do ‘lado de fora’. Escute como tentariam resolver o desafio se estivessem no seu lugar. Valorize as diversas maneiras para se alcançar um resultado.

Não regressa aos assuntos até ser forçado pelos outros ou pelos prazos? Depois de uma tentativa falhada, não espere muito tempo, crie sentido de urgência e adiante-

'Não se trata de ser mais inteligente. Mas sim, de lidar com os problemas durante mais tempo.'

Albert Einstein, físico alemão

-se. Não fique muito tempo à espera entre uma tentativa e outra. Perante obstáculos, prefere evitar o conflito para fugir a comportamentos de resistência ou reações mais complicadas? Convença-se que não pode agradar a tudo e todos. Não leve as coisas para o lado pessoal. Mesmo que se sinta atacado, volte a orientar-se para aquilo que é o assunto concreto e específico. A resistência é natural, volte atrás, compreenda as razões dos outros, regres-



se de forma diferente e com consciência da natureza humana de alguns obstáculos. Por vezes, pode estar a tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Lute somente por aquilo que vale a pena. Persistir demasiado e nas coisas erradas pode ser o problema. Pare, pense e volte a caminhar com as prioridades mais claras.

Seminário StartUP

A Fórum Estudante e o Gabinete de Apoio ao Aluno da Universidade Portucalense promoveram um seminário gratuito, no âmbito da empregabilidade e empreendedorismo, denominado Start&Up Missão 1º Emprego.

O seminário Start&Up teve como parceiros o EUROPASS, o IEFP e a IAPMEI e contou com um programa bastante diversificado e interessante para todas as áreas de formação, sendo uma ótima oportunidade para quem quiser preparar-se melhor para o mercado de trabalho.



ciais para um empreendedor são a capacidade de estar focado no que é importante, a perseverança e a confiança inabalável em si mesmo. “Estes são os alicerces que te fortalecem para a tua caminhada como empreendedor, que te permitem trabalhar no teu negócio.” – Reforça o orador.

Quando questionado sobre que conselhos daria a quem deseja empreender, Alberto Liberal afirmou que primeiro deveríamos encontrar o porquê deste caminho – “Clarifica o teu porquê, investe tempo em investigar dentro de ti o teu porquê antes de avançar com o que quer que seja, porque isso vai dar-te a força e convicção interior de que precisas para avançar ao longo do teu caminho, e para enfrentar e superar todas as adversidades, obstáculos e desafios que

vais encontrar no teu percurso”; em segundo, é definir o que queremos - “Define o que eu chamo a ‘big picture’, a visão que tu tens para o teu negócio quando estiver a funcionar em pleno. Que tipo de clientes terás, quanto vais vender, qual vai ser a tua equipa, com que tipo de fornecedores vais trabalhar, como serão tuas instalações, como será o teu dia a dia. Repito, clareza é poder, tentativa não”; e por último, aprendermos a lidar com a incerteza – “Este é um fator decisivo que separa os empreendedores que são bem-sucedidos daqueles que falham. Se souberes lidar com a incerteza, vais melhorar a tua qualidade de vida, não apenas no teu negócio, como empreendedor, mas em todas as áreas da tua vida. E como o fazes? Desafia-te a sair da tua zona de conforto e a enfrentar os teus medos.”

Os temas em destaque foram:

- Sistemas de incentivos à criação de emprego por parte do IEFP,
- Kit de formação do EUROPASS por parte do Centro Nacional Europass,
- Apoios financeiros ao empreendedorismo por parte do IAPMEI e
- Dream Big Build Small Start Now.

Os oradores convidados foram a Dra Lúcia Martins, do IEFP, a Dra Catarina Oliveira, do Centro Nacional Europass, a Dra Maria Manuel Trocado Fernando, do IAPMEI, e por último o Dr Alberto Liberal, CEO & Founder Conneting You Globally.

Segundo o orador Alberto Liberal, 80% do sucesso nos negócios está na parte mental e apenas 20% está nos processos. Sendo assim, afirma que as três características cru-





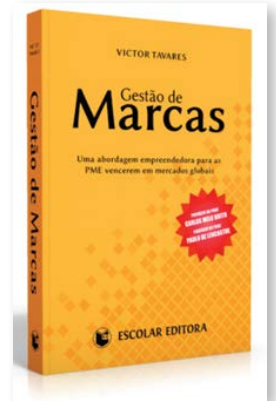
Sabemos que o conhecimento é fundamental para a competitividade, diferenciação e para muitos outros aspetos da nossa vida pessoal e profissional. E muito desse conhecimento poderá ser adquirido através dos livros. Neste número, deixamos-lhe duas sugestões de livros que acreditamos que podem fazer a diferença não só enquanto profissional, mas também como pessoa.

GESTÃO DE MARCAS – UMA ABORDAGEM EMPREENDEDORA PARA AS PME VENCEREM EM MERCADOS GLOBAIS | VICTOR TAVARES

O tema das marcas tem merecido muita atenção por parte da comunidade científica e empresarial na última década. Mas toda esta produção de conhecimento tem-se focado essencialmente no que se passa em grandes empresas internacionais, sendo ainda escassa a literatura dedicada às PME e às empresas portuguesas em particular. Nesse sentido, a obra apresentada pelo Professor Victor Tavares vem ao encontro de uma lacuna do mercado e faz uma abordagem corajosa e informada, focada na realidade nacional, desenvolvendo e adaptando os conceitos de marca às especificidades das empresas Portuguesas.

O livro analisa de forma muito aprofundada e fundamentada o caso da indústria do calçado e tem contributos de figuras de relevo do mundo empresarial, associativo e académico.

Uma obra a não perder por todos os marketeers, gestores e académicos nacionais



FREDERICO D' OREY, Docente Universitário e Gestor



LE CARNET DE BORD DU DIRIGEANT RESPONSABLE

Este livro reúne informações práticas e úteis para empreendedores. É um bom guia para uma viagem no empreendedorismo.

Os inúmeros testemunhos de vários dirigentes e empresários que compartilham os frutos de suas experiências destacam-se, traduzindo-se numa mais-valia para os leitores.

http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212559095/Mode-Emploi_CJD.pdf

MIGUEL MAGALHÃES, Docente Universitário e Gestor

CONHEÇA A LIVRARIA ONLINE DA VIDA ECONÓMICA

Registe-se e acompanhe as novidades, lançamentos, campanhas e outras iniciativas.

Publicações especializadas ■ Edições técnicas ■ Formação e eventos

Novidade

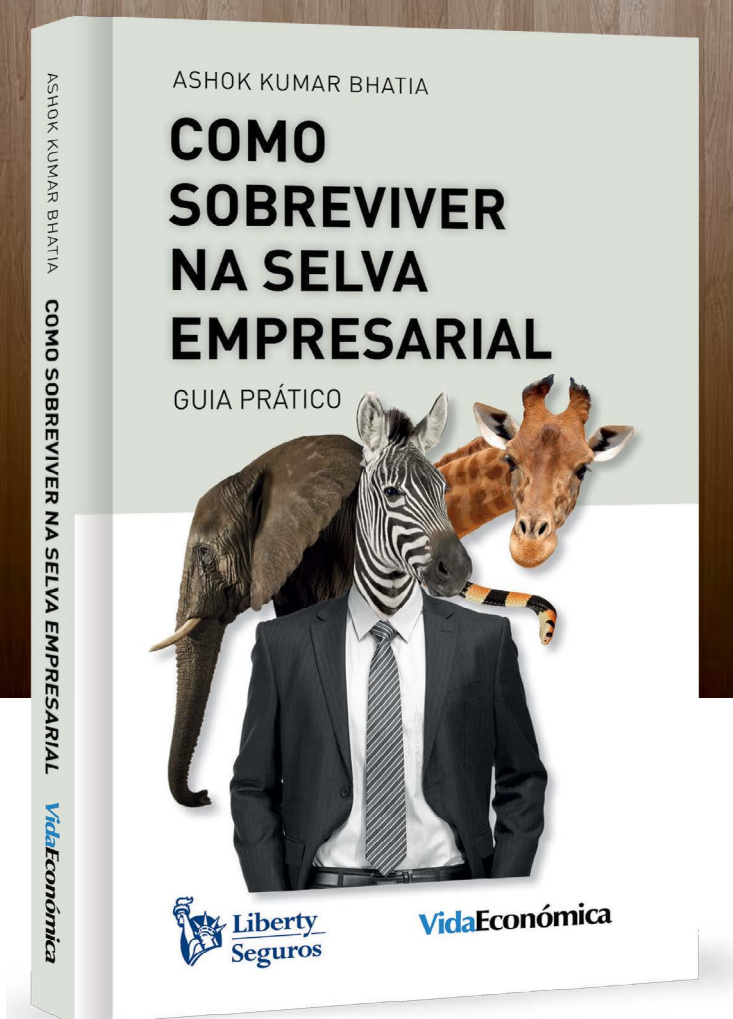
Como é que é possível manter a sanidade mental nestes tempos difíceis?

Como Sobreviver na Selva Empresarial, alguns segredos e técnicas básicas para a gestão feliz e com sucesso.

Terá acesso a vários aforismos, algumas análises em profundidade e uma boa dose de comentários provocadores.

Este livro é uma compilação de algumas táticas que poderá usar, não apenas para sobreviver, mas também para ter sucesso na selva empresarial. **A sua intenção é divertir, entreter e educar.**

Contém algumas pérolas de sabedoria dirigidas a gestores e empresários de todas as cores, tamanhos e formas. Quer os que ainda só aspiram vir a sê-lo, quer os que já o são e até os que já estão cansados de o ser ou já se aposentaram.



Título Como sobreviver na selva empresarial
Guia prático

Autor Ashok Kumar Bhatia

Páginas 160 **PVP** €12

Ashok Kumar Bhatia, autor do livro e originário do único país BRICS em crescimento partilha a sua experiência numa obra em que o mundo da gestão é caracterizado com tanto humor que até parece verdade.