

## Economia Circular



### ECONOMIA CIRCULAR

- Mão em mão P. 4
- Jinja Studio P. 5
- Mochila Benefício P. 7
- LIPOR P. 8

### EMPREENDER

- Wonder Laces P. 10
- Instrumentos cirúrgicos "made in Portugal" P. 11

### GESTÃO DA INOVAÇÃO

- Parttem - A experiência é a chave para a inovação P. 16
- Um jogo chamado...Propriedade intelectual P. 17

## Índice

### ECONOMIA CIRCULAR

- O que é P. 3
- Mão em mão P. 4
- Jinja Studio P. 5
- Mochila Benefício P. 7
- LIPOR P. 8

### EMPREENDER

- Wonder Laces P. 10
- Instrumentos cirúrgicos “made em Portugal” P. 11
- Transdev P. 12

### GESTÃO DA MUDANÇA

- A pressa da mudança P. 13

### GESTÃO DA INOVAÇÃO

- Silicon Valley continua a surpreender P. 15
- Parttem - A experiência é a chave para a inovação P. 16
- Um jogo chamado...Propriedade intelectual P. 17
- A sustentabilidade como motor de inovação P. 20

### INTERNACIONALIZAÇÃO

- As 7 premissas da bíblia da internacionalização de negócios P. 21

### EMPRESAS FAMILIARES

- A geração masi nova na liderança da Empresa Familiar P. 22

### GESTÃO DE CUSTOS

- Dicas para melhorar o controlo de custos de telecomunicações na sua empresa P. 23
- Mercado de Electricidade - Status e tendências P. 24

### GESTÃO DA QUALIDADE

- Gestão de responsabilidade social P. 25

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Empresários precisam de ir à escola? P. 27

### TECNOLOGIAS

- Fora da caixa: r1c0s P. 28
- Que caminho seguirá a Inteligência Artificial em 2018? P. 29

### TESTEMUNHOS

- Empreendedor: Ricardo Pereira P. 30

### CONVERSAS DE EMPREENDEDOR

- A importância de partilhar conhecimento e experiências P. 31

### DICAS

- A sua liderança é eficaz? Ganhar através das equipas P. 32

### PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL

- Como praticar mindfulness durante um dia de trabalho P. 33



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

O tema da circularidade está no topo das prioridades não só a nível Europeu como a nível Nacional e as suas vantagens são claras para todos os agentes económicos. Por um lado, é fundamental reduzir o consumo de recursos naturais, por outro lado abrem-se oportunidades para o surgimento de novos produtos e disruptivos modelos de negócio. Nesta edição abordamos o tema da economia circular, não só do ponto de vista teórico, mas fundamentalmente da sua aplicação prática. A Mão em Mão, a Jinja, a Benefício e o Nutrimais são disso exemplos.

Falar de novos produtos é falar de inovação. Muitos empreendedores aventuram-se em mercados internacionais com projetos únicos, como é o caso do cirurgião-ortopedista Dinis Carmo que viu ser reconhecida a patente para um conjunto de instrumentos cirúrgicos em 25 países inclusive nos EUA. Mas como podem as empresas proteger o seu investimento em inovação? Como podem proteger a sua propriedade intelectual? Mário Marques, no seu artigo desta edição ajuda a responder a estas e outras questões relacionadas com a propriedade Industrial.

Dê um saltinho até à Califórnia, mais especificamente a Silicon Valley e veja o que está a acontecer por lá. O que podemos aprender? Leia o artigo do Professor Luis Lobão e deixe-se surpreender.

Para terminar, sugiro apliquem algumas práticas de mindfulness no vosso dia-a-dia garantindo um maior foco e concentração. Não acredita? Tente, não custa nada.

Mas, já sabe, tudo o que precisa é Start & Go!

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 20 – março/abril 2018

**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)

**COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt)

**PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt)

**PARTICIPAM NESTE NÚMERO** António Costa, Daniela Moreira, Expense Reduction Analysts, High Play, Ilídio Faria, José Carlos Pereira, Luis Lobão, Luís Marques, Maria Maciel, Mário Castro Marques, Mónica Monteiro, Pedro Amendoeira, Potential Project, Rui Pedro Oliveira, Samuel Soares

**PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto

Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098

**LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4ª Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550

E-mail: Geral@startandgo.pt

# Economia Circular: o que é?

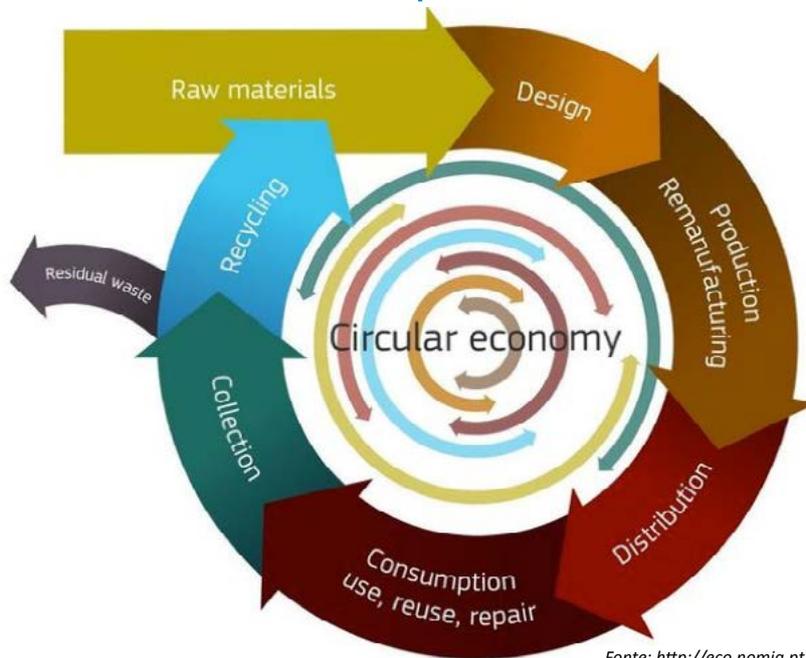
**E**conomia Circular é um conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Substituindo o conceito de fim-de-vida da economia linear, por novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, num processo integrado, a economia circular é vista como um elemento chave para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento no consumo de recursos, relação até aqui vista como inextricável.

Inspirando-se nos mecanismos dos ecossistemas naturais, que gerem os recursos a longo prazo num processo contínuo de reabsorção e reciclagem, a Economia Circular promove um modelo económico reorganizado, através da coordenação dos sistemas de produção e consumo em circuitos fechados. Caracteriza-se como um processo dinâmico que exige compatibilidade técnica e económica (capacidades e atividades produtivas) mas que também requer igualmente enquadramento social e institucional (incentivos e valores).

A Economia Circular ultrapassa o âmbito e foco estrito das ações de gestão de resíduos e de reciclagem, visando uma ação mais ampla, desde do redesenho de processos, produtos e novos modelos de negócio até à otimização da utilização de recursos ("circulando" o mais eficientemente possível produtos, componentes e materiais nos ciclos técnicos e/ou biológicos). Visa assim o desenvolvimento de novos produtos e serviços economicamente viáveis e ecologicamente eficientes, radicados em ciclos idealmente perpétuos de reconversão a montante e a jusante. Materializa-se na minimização da extração de recursos, maximização da reutilização, aumento da eficiência e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

## Porquê uma economia circular?

As atuais tendências de aumento populacional, crescimento da procura e consequente pressão nos recursos naturais têm vindo a sublinhar a necessidade de as sociedades modernas avançarem para um paradigma mais sustentável, uma economia mais "verde" que assegure o desenvolvimento económico, a melhoria das condições de vida e de emprego, bem como a



Fonte: <http://eco.nomia.pt>

regeneração do "capital natural".

O paradigma vigente, baseado num modelo linear, confronta-se hoje com questões relativamente à disponibilidade de recursos. Só em 2010 cerca de 65 mil milhões de toneladas de matérias-primas entraram no sistema económico, prevendo-se que se atinjam os 82 mil milhões de toneladas em 2020. Este é um sistema que expõe empresas e países a riscos relacionados com a volatilidade dos preços dos recursos e interrupções de fornecimento.

Um novo modelo económico funcionando em circuitos fechados, catalisados pela inovação ao longo de toda a cadeia de valor, é defendido como uma solução alternativa para minimizar consumos de materiais e perdas de energia.

Uma economia "mais circular" tem vindo a ser apresentada como um conceito operacional no caminho para a mudança de paradigma, tendo em vista enfrentar os problemas ambientais e sociais decorrentes da globalização dos mercados e do atual modelo económico baseado numa economia linear de "extração, produção e eliminação".

## Benefícios e potenciais impactos de uma Economia Circular

A Economia Circular distingue-se como um modelo focado na manutenção do valor de produtos e materiais durante o maior período

de tempo possível no ciclo económico. Este modelo é entendido como fornecendo benefícios de curto prazo e oportunidades estratégicas de longo prazo face a desafios como:

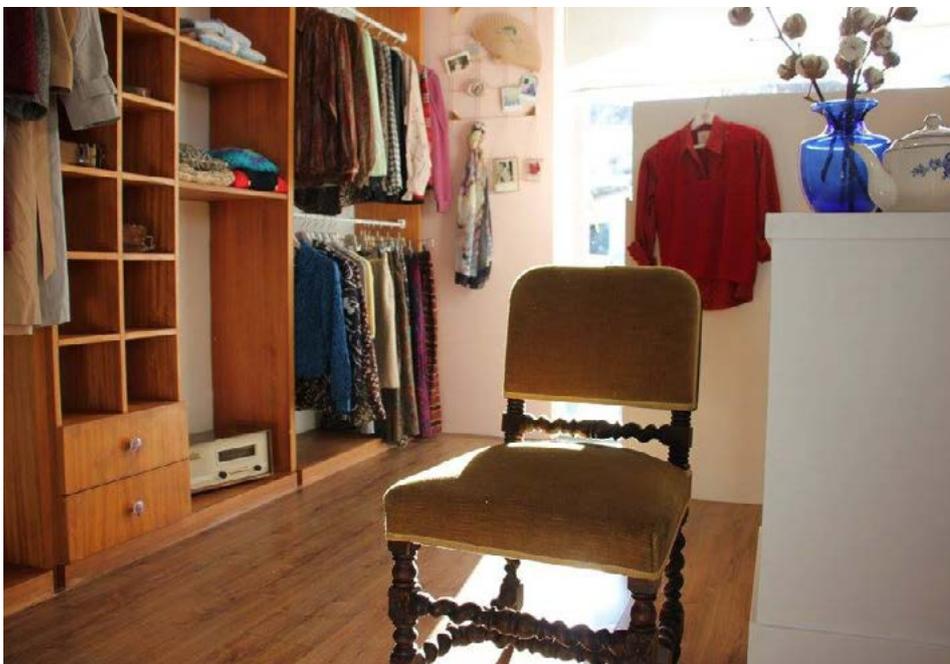
- Volatilidade no preço das matérias-primas e limitação dos riscos de fornecimento
- Novas relações com o cliente, programas de retoma, novos modelos de negócio
- Melhorar a competitividade da economia – "first mover advantages"
- Contribuir para a conservação do capital natural, redução das emissões e resíduos e combate às alterações climáticas

Estima-se que as medidas de prevenção dos resíduos, conceção ecológica, reutilização e outras ações "circulares" poderão gerar poupanças líquidas de cerca de 600 mil milhões de euros às empresas da UE (cerca de 8% do total do seu volume de negócios anual), criando 170.000 empregos diretos no setor da gestão de resíduos e, ao mesmo tempo, viabilizando uma redução de 2 a 4% das emissões totais anuais de gases de efeito de estufa.

A Economia Circular é assim apresentada como um catalisador para a competitividade e inovação. Por exemplo, medidas que levem a uma recolha de cerca de 95% dos telemóveis na UE equivaleriam a uma poupança de mais de mil milhões de euros em custos de materiais de fabrico.

# Mão em Mão

que era um gosto pessoal transformou-se numa ideia que rapidamente se transformou num negócio – a Mão em Mão. “A compra de roupa vintage e em segunda mão já era um hábito. Uma deslocação ao Porto, a Lisboa ou fora do país era aproveitada para adquirir este tipo de artigos”, afirma Esmeralda Rocha. A reforçar esta ideia está a crença das vantagens de uma economia sustentável e da utilização dos recursos da forma mais eficiente possível. É em Valongo, num espaço físico com um conceito vintage, onde todos os pormenores foram pensados de forma cuidada, que encontramos expostos artigos únicos de boa qualidade a um preço interessante. A seleção criteriosa e tratamento das peças é um aspeto fundamental. Contudo, o maior desafio tem sido passar a mensagem. “O meio onde estamos presentes é peque-



no, precisamos de ser resilientes para explicar o conceito, acreditamos no projeto e na sua viabilidade económica financeira. Não podemos dizer que a adesão tem sido fantástica, mas quem compra fica cliente, precisamos de cativar mais pessoas para as qualidades e características que este tipo de roupa tem”, afirma a empreendedora. Chegar com este conceito a mais pessoas

de varias gerações é o objetivo para o futuro. É essencial fazer crescer a dimensão do negócio e para isso já estão previstas varias iniciativas. Uma delas é a disponibilização de espaço para a exposição de trabalhos de jovens artistas procurando valorizar a arte contemporânea no contexto de diversidade e unicidade das obras, promovendo desta forma o conceito da loja. Para breve

agendada uma exposição e venda de acessórios de moda em plástico reciclado de uma jovem artista.

“Mais que uma atividade lucrativa, pretende-se participar naquilo que esperamos ser a sociedade no futuro. Se a viabilidade económica financeira estiver assegurada, temos o sonho de vir a partilhar com uma instituição local de solidariedade os ganhos do negócio”.



## Jinja Studio

**J**inja concebe e produz uma grande variedade de produtos originais, realizados 100% à mão, pela reutilização de desperdícios têxtil. Fundada em 2012, com o objetivo de transformar e melhorar o ambiente duma forma sustentável, o respeito pela natureza determina todo o seu processo criativo de eco-design. Na sua coleção, conta já com a parceria do designer australiano Tom Allen, que ajudou na criação do modelo de negócio e na estratégia de marketing da Jinja e no design dos “drink coolers”. Estivemos à conversa com Norma Silva, designer portuguesa, para conhecer um pouco melhor este projeto.

### Como surgiu a ideia da jinja?

A Jinja nasceu duma vontade de começar um projeto na área do design de produto, a minha área de formação, que me levasse a trabalhar manualmente e que também refletisse os meus ideais de respeito pela natureza e de eco design. O ponto de partida foi a escolha do material, o desperdício da indústria têxtil e o seu reaproveitamento. Os produtos que resultaram vieram da experimentação e criação duma técnica com os fios têxtil, que está continuamente a ser explorada.



@Rossana Mendes Fonseca

### Qual foi o maior desafio sentido até ao momento com o desenvolvimento do projeto?

Os desafios são vários, mas talvez o maior para mim é o da comunicação, o dar a conhecer a marca e o chegar às pessoas. Estando a desenvolver o projeto sozinha, é complicado conseguir ter mão para todas as tarefas, criação e desenvolvimento de novos produtos, produção e marketing da

marca. No início de cada projeto, o alcançar dos objetivos propostos pode levar tempo, ser desmotivante e inseguro, se não tivermos força de vontade e acreditar no que estamos a fazer.

### Qual é a principal visão para a jinja?

Tento com este projeto mostrar que se pode fazer novos produtos com qualidade, a partir da reutilização de materiais. Já utilizámos demasiados recursos do nosso planeta e é necessário reduzir o consumo, como pensar em todo o ciclo de vida dos produtos, desde a sua criação até ao final do seu uso quando é deitado fora (como e de que é feito, para que serve, como vai decompor-se), para que este seja o mais sustentável possível. É neste processo que acredito que o designer de produto tem um papel fundamental para a mudança de consciências e comportamentos dos consumidores.

### Qual tem sido a adesão do mercado ao vosso conceito e aos valores da marca?

Quando comecei, em 2012, sentia que os portugueses ainda não estavam familiarizados com este tipo de produtos e, apesar de mostrarem interesse, acabavam por não comprar. Penso que, hoje em dia, houve uma grande mudança de atitudes, como o aparecimento de várias tendências de vida



@Rossana Mendes Fonseca

sustentável e mais ecológicas, quer pela procura de alimentos biológicos, produtos orgânicos e um estilo de vida “zerowaste”. Começam por isso a dar mais valor ao que necessitam, querendo saber mais sobre o produto. Talvez comprando menos, mas de maior qualidade.

### **Começaram como uma loja “online” e posteriormente desenvolveram a presença em lojas físicas?**

Não sei bem, penso que foi em simultâneo as duas. A loja “online” foi feita quando criei o website da Jinja e na mesma altura comecei a ter os produtos à venda em lojas. De qualquer forma, posso dizer que vendo bem mais em lojas físicas, talvez por ser um produto novo e as pessoas gostarem de vê-lo. E também por conseguir chegar a mais pessoas.



### **Quantos colaboradores tem atualmente a Jinja?**

Vou tendo alguns colaboradores pontuais, como o meu colega Tom Allen, que me ajudou, no início do projeto, a definir os objetivos e estratégias de marketing e design da marca, uma designer gráfica, uma fotógrafa, às vezes um amigo que dá uma

Para o futuro:  
crescer mais como  
marca, tentando  
alcançar o mercado  
internacional, que  
começo agora aos  
poucos a conseguir

mão, mas no dia a dia, como já referi anteriormente, sou apenas eu.

### **Projetos para o futuro?**

Crescer mais como marca, tentando alcançar o mercado internacional, que começo agora aos poucos a conseguir. E poder continuar a desenvolver novos produtos para a Jinja que me façam experimentar diferentes processos, seguindo sempre os conceitos de ecodesign e sustentabilidade.

## Mochila Benefício

**A** Benefício é uma editora multidimensional e multidisciplinar. Ricardo Nunes e Paulo Fernandes, os seus fundadores, explicam-nos o conceito: “Multidimensional, porque a cada produto está agregada a vertente humana e, por isso, a criatividade, a descoberta, a emoção, o conhecimento, a partilha ou outra qualquer dimensão fará sempre parte de uma qualquer edição. No fundo, falamos do ser humano e de todas as suas camadas, enquanto ser multidimensional, precursor e motor para o desenvolvimento de novas edições. Multidisciplinar, porque o Benefício apenas tem como ponto de partida o vazio, não tem uma disciplina específica, trabalhamos edição a edição, e acreditamos que se pode editar qualquer coisa.”

Com um processo artesanal, acreditando no conceito de comércio justo e respeito pelo ambiente, a base de partida para o desenvolvimento de qualquer edição é sempre “Ninguém sabe o que é, mas vai ser incrível!”. E foi assim que nasceu a Mochila Benefício – Série Beltimore.

Plenamente integrada dentro do conceito de economia circular, o que seria um resíduo, destinado à incineração, deu origem a uma mochila para utilização no dia a dia. A produção da mochila, feita de cintos de segurança, juntou um alfaiate e uma empresa de abate de carros. É o primeiro projeto desenhado da editora realizado em cocriação. Para além do Benefício e da Beltimore, na criação e implementação do conceito estiveram envolvidas a Batista S.A. e a ValorCar, na concessão da matéria-prima, e Mohammad Ameen, na confeção da mochila. A ideia partiu de Rui Café e Rita Guerreiro, que juntos imaginaram e conceberam a mochila.

Com uma produção limitada a 100 unidades, cada uma das mochilas é produzida manualmente e personalizada com o nome do seu proprietário e número de série (de 1 a 100). Tem acabamentos em cabedal tradicional, podendo ser utilizada para suportar computadores até 15 polegadas, ou como complemento de moda, já que se adapta a qualquer estilo.

“Somos antiescala. É possível criar produtos com valor sem esmagar quem produz”.



“Nós acreditamos que o futuro das organizações é colaborativo. Queremos eliminar a barreira da escala. Queremos negócios abertos ao talento e que remuneram quem cria e produz”, referem Ricardo e Paulo.

Esse princípio orientador tem um reflexo direto no valor do trabalho de todas as partes envolvidas e, conseqüentemente, no preço. “Nós acreditamos que o futuro das organizações é colaborativo. Queremos eliminar a barreira da escala. Queremos negócios abertos ao talento e que remuneram quem cria e produz”, referem Ricardo e Paulo.

A garantia da marca é de que será seguramente algo especial: “a nossa especialização é a qualidade”, garantem os fundadores. Qual será o próximo Benefício? Não sabemos, mas vai ser certamente incrível! Benefício – o produto Benefício – deve apresentar um benefício, económico, social e ambiental.

# LIDERAR A TRANSIÇÃO

## A ECONOMIA CIRCULAR E O SETOR DOS RESÍDUOS

A Economia Circular não é só resíduos, mas a Economia Circular TAMBÉM é resíduos.

A Economia Circular também é resíduos, na medida em que o setor dos resíduos pode assumir uma importância substancial na transição de uma economia linear para uma economia circular, ao ser persecutor de abordagens inovadoras, que se traduzam em desenvolver novas eficiências e reciclabilidade dos materiais.

Mas não só. O setor dos resíduos tem a possibilidade e a responsabilidade de, a montante da cadeia de valor, ocupar um papel central, desenvolvendo esforços de cooperação junto dos decisores políticos, da indústria e dos cidadãos, potenciando a produção e o consumo conscientes.

Portanto, neste alinhamento de ideias, na Economia Circular, resíduo não é resíduo, o resíduo é um recurso, e naquilo que a Comissão Europeia entende por “total utilização dos recursos naturais, minimizando a criação de resíduos”, o melhor resíduo é aquele que não é sequer produzido.

A economia circular representa uma oportunidade para o setor de gestão de resíduos e, portanto, para o País, pelo que Liderar a Transição – Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal: 2017 - 2020 só é possível alavancando este setor, dando a expressão e o enquadramento necessário da sua melhor atuação e representatividade.

O Estudo sobre a Relevância e Impacto do Setor dos Resíduos em Portugal na Perspetiva de uma Economia Circular, levado a cabo pela Augusto Mateus & Associados, é uma referência ímpar naquilo que é e poderá representar para as Políticas Públicas do Ambiente, não só impactando o setor dos resíduos como também a definição das próprias políticas num enquadramento nacional, se constar como base ao documento Liderar a Transição – Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal: 2017 - 2020.

## A VISÃO DA LIPOR NO CAMINHO PARA A ECONOMIA CIRCULAR

A LIPOR – Serviço Intermunicipalizado de



O Estudo sobre a Relevância e Impacto do Setor dos Resíduos em Portugal, é uma referência ímpar naquilo que é e poderá representar para as Políticas Públicas do Ambiente

Gestão de Resíduos do Grande Porto, assumindo o desafio de uma gestão sustentável e sustentada dos resíduos urbanos do Grande Porto, define como linha orientadora da sua atividade até 2020 a visão do “resíduo como um recurso”, dando continuidade à estratégia já estabelecida no anterior Plano Estratégico (2007-2016).

Assim, ao assumir de forma clara que a abordagem na gestão de resíduos é realizada na ótica do recurso, encarando-os como tal, a LIPOR firma todos os esforços para a sua valorização mais adequada. Neste contexto, a Economia Circular é um “caminho” natural.

A LIPOR, na projeção de um Modelo Circular de Negócios, sustentado por projetos demonstrativos das Práticas Circulares de Suporte, demonstra uma abordagem clara da gestão numa ótica regenerativa e restaurativa do resíduo na cadeia de valor.

No Modelo Circular de Negócios, está patente a reintrodução do “resíduo” como “recurso” na cadeia de valor, o que possibilita a diminuição do recurso à utilização de matérias-primas (pelo abastecimento do mercado de materiais recicláveis na cadeia de valor), a substituição de fertilizantes químicos com a devolução à terra do que vem da terra (pela produção de um corretivo agrícola natural NUTRIMAIS, resultante da valorização de resíduos orgânicos) e a produção de uma energia sustentável, local e

em parte renovável (pela valorização energética dos resíduos indiferenciados). Esta abordagem permite que a LIPOR tenha um desempenho ímpar a nível nacional, com uma deposição de resíduos em aterro inferior a 1%.

Destaca-se, como caso de estudo pela particular importância que assume, a valorização dos resíduos orgânicos. Como caso de estudo apresenta-se o NUTRIMAIS, um corretivo agrícola natural de elevada qualidade com aplicabilidade para os solos, numa ótica de devolver à “terra o que vem da terra”. Certificado para a agricultura biológica, o NUTRIMAIS é 100% natural e resulta da compostagem de matérias-primas (fração orgânica dos resíduos urbanos) separadas na origem.

O exemplo do NUTRIMAIS, que consta da plataforma Eco.Nomia.pt, tem sido identificado em várias publicações nomeadamente em documentação de Entidades Nacionais e Internacionais, como o BCSD, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, a COTEC e a ACR+ - The Association of Cities and Regions for Recycling

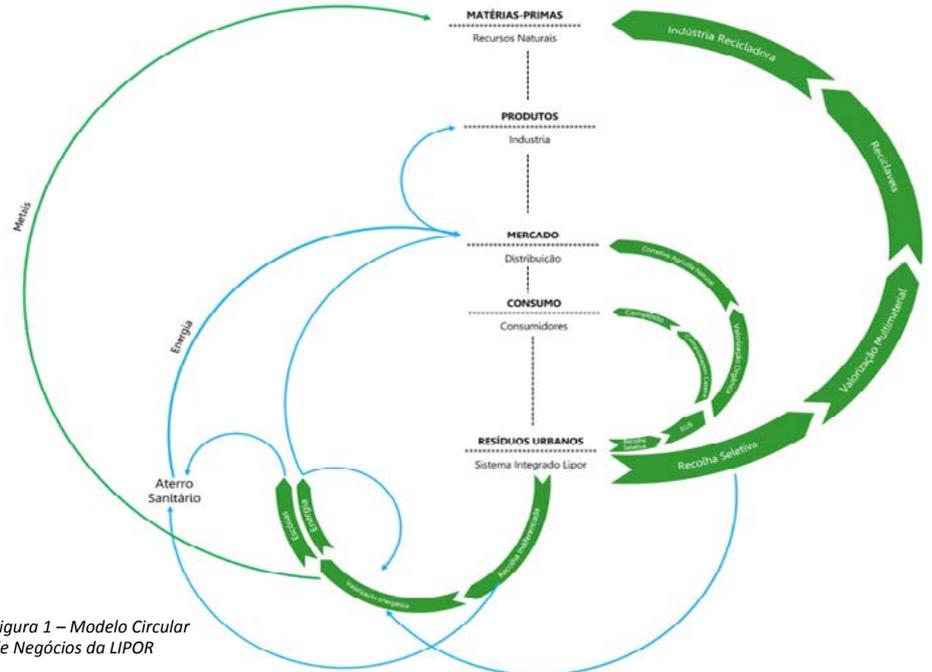


Figura 1 – Modelo Circular de Negócios da LIPOR

and Sustainable Resource Management. Ao envolvimento da LIPOR com a temática da Economia Circular associa-se uma estra-

Uma ação estruturada e diária de inovar na LIPOR tem por objetivo transformar a Visão dos Resíduos como potenciais novos Recursos, centrada na perspetiva e nas dinâmicas da Economia Circular



tégia de IDI - Investigação, Desenvolvimento e Inovação, tendo sido a primeira Entidade de Gestão de Resíduos portuguesa certificada segundo o referencial normativo NP 4457. Uma ação estruturada e diária de inovar na LIPOR tem por objetivo transformar a Visão dos Resíduos como potenciais novos Recursos, centrada na perspetiva e nas dinâmicas da Economia Circular. A Economia Circular é, portanto, a marca distintiva da LIPOR, impulsionadora de novas estratégias e procura de soluções mais eficazes, não só através de ações singulares, mas sobretudo de uma abordagem concertada de gestão sustentável de resíduos, assegurando por isso uma posição de vanguarda.

# Wonder Laces estende negócio a Angola

**A** Internacionalização resulta da estratégia de expansão da marca para novos mercados. Marca portuguesa de aplicações para calçado conquistou ainda sete pontos de venda nacionais em 2017.

A marca portuguesa de aplicações para calçado WONDER LACES expandiu o negócio para Angola, no final de 2017, adotando naquele país a designação: WONDER LACES Angola. O ano passado ficou ainda marcado pela conquista de sete pontos de venda em território nacional. Para 2018, as metas são a cobertura nacional e a entrada em novos países.

A internacionalização resulta da estratégia de expansão da marca para novos mercados, marco que foi consolidado através de uma parceria local com a empresa Himbas, liderada por duas empreendedoras residentes em Luanda.

Rendidas às aplicações WONDER LACES desde o primeiro contacto, as duas empresárias decidiram investir num produto que consideram criativo, inovador e com elevado potencial comercial.

Segundo as representantes da marca naquele país africano, a gestão do negócio será feita com visão e ambição, tendo traçado como objetivo inicial introduzir a WONDER LACES Angola em vários pontos de venda, apostando em centros nevrálgicos da cidade.

A marca WONDER LACES foi fundada, em março de 2017, por Madalena Ruão Garcez, que criou uma nova tendência de moda que se propõe a dar uma nova vida a sapatilhas ou sapatos através de aplicações de vários feitios, formas e cores. Um desafio lançado à criatividade, gosto e estilo de cada pessoa. Madalena Ruão Garcez explica que a ideia surgiu pelo facto de ser uma apaixonada pelo mundo da moda e que, após um estudo de mercado, descobriu que não havia, em Portugal, nenhuma marca que disponibilizasse aplicações para calçado: “Perante a nova tendência de moda com recurso a aplicações, percebemos que existia uma lacuna no mercado português, uma vez que, não existia nenhuma marca com aces-



sórios para sapatilhas. A WONDER LACES surge com esta missão e com o intuito de dar uma nova vida não só às sapatilhas mas também, ao calçado em geral, de uma forma criativa, prática e económica.”

Atacadores, franjas, palas, pompons de várias cores e feitios estão entre as aplicações que a marca vende através da sua loja online e dos vários pontos de venda. São acessórios para todos os gostos e estilos que permitem a cada pessoa personalizar o seu visual, seja ele mais arrojado, desportivo ou clássico. “São muitas as opções disponíveis: desde cordões estampados, com diversos dese-

nhos, passando por franjas, palas e pompons coloridos, até aplicações com temas ou brilhantes. Temos uma grande variedade de acessórios facilmente adaptáveis e que se enquadram em qualquer look, sport ou sport chic, ora mais glamouroso ou mais conservador, ora mais feminino ou mais masculino”, refere Madalena Ruão Garcez.

A WONDER LACES já conquistou a recomendação e o reconhecimento dos mais conceituados e reputados “bloggers” instagramares nacionais, entre outras figuras públicas da Televisão. A marca tem investido numa comunicação de proximidade com os clientes, através das redes sociais e tem participação em vários eventos relacionados com novas tendências, inovação e moda, nomeadamente, feiras de fashion e urban market.

De acordo com Madalena Ruão Garcez, a estratégia comercial para 2017 foi totalmente superada: “Para além da loja online, conseguimos criar sete novos pontos de venda através de parcerias com várias lojas localizadas no Porto, Matosinhos, Vila Nova de Gaia, Paredes, Penafiel e São João da Madeira e, ainda, conseguimos internacionalizar a marca. Para 2018, o objetivo é alcançar a cobertura nacional e entrar em novos países.”

# Instrumentos cirúrgicos ‘made in Portugal’ com patente aprovada nos Estados Unidos

**INOVAÇÃO DESENVOLVIDA POR CIRURGIÃO-ORTOPEDISTA DO PORTO JÁ SOMA 25 PATENTES EM PAÍSES DE 4 CONTINENTES**

O processo de registo da patente de um conjunto de instrumentos cirúrgicos desenvolvidos em Portugal e destinados ao tratamento da Síndrome do Túnel do Carpo (STC) foi aprovada nos Estados Unidos da América.

O cirurgião-ortopedista Dinis Carmo, autor desta inovação, destaca que a patente obtida nos EUA é o corolário do esforço inerente a um longo processo iniciado em 2010 e que nos últimos meses resultou na aprovação das patentes do kit de instrumentos que desenvolveu em mais de 20 países, espalhados por 4 continentes.

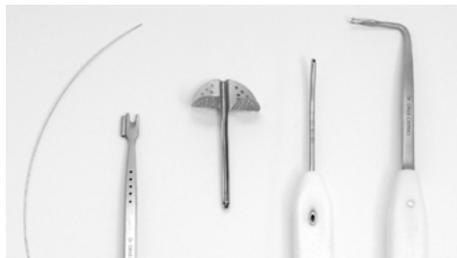
“Neste momento, os instrumentos cirúrgicos estão já patenteados em 25 países, mas a patente alcançada nos Estados Unidos é, sem dúvida, a que se reveste de maior importância, pois a quase totalidade das companhias que se dedicam ao fabrico e comercialização de dispositivos médicos são norte-americanas e a maioria dos desenvolvimentos na área médica provêm desse país. A influência americana no mundo da medicina é de tal maneira esmagadora que antes preferia ter a concessão da patente apenas nos EUA do que no resto do mundo”, considera Dinis Carmo.

A Síndrome do Túnel do Carpo é uma patologia caracterizada por dores, formigueiros e adormecimento a nível do punho, mão e dedos, manifestando-se sobretudo durante a noite, sendo os sintomas suficientemente fortes para despertarem o doente, impedindo o repouso. Afeta, sobretudo, mulheres a partir dos 35 anos de idade e o aumento do número de casos tem sido associado a atividades que implicam o uso repetitivo das mãos, como os teclados e os “ratos” dos computadores, tendo por isso já sido apelidada como uma “doença do século XXI”.

Os instrumentos e a técnica cirúrgica desenvolvida por Dinis Carmo para o trata-



mento desta patologia permitem a realização da intervenção cirúrgica sem cortes na palma da mão, possibilitando uma cirurgia mais segura, um período pós-operatório menos doloroso, uma recuperação mais rápida, menos efeitos secundários e reações adversas, bem como uma cicatriz esteticamente próxima da perfeição, uma vez que



a mesma, efetuada a nível da prega palmar distal do punho, se torna praticamente indetetável após alguns meses.

Atualmente, além dos EUA, este kit de instrumentos cirúrgicos “made in Portugal” está já patenteado no Japão, Austrália, China, Israel, Coreia do Sul, Canadá, México e em 17 países da União Europeia – Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Mónaco, Holanda, Noruega, Portugal, Suécia, Suíça e Reino Unido. O processo de patente encontra-se ainda “pendente” no Brasil e na Índia.

“Todo este processo de registo de patentes é bastante desgastante e implica ultrapassar diversos obstáculos e desafios. Além do fator económico, que obrigou a um inves-

timento pessoal que já supera os 200 mil Euros, lidei também, desde 2010, com a incerteza permanente quanto ao desfecho do projeto. Para mais, os processos são extremamente burocráticos e complexos – é impossível tratar deste assunto sem a assistência permanente de uma agência especializada, com os custos inerentes”, assinala Dinis Carmo.

O cirurgião-ortopedista realça ainda que “as barreiras linguísticas são também um entrave, pois alguns países aceitam a apresentação do processo em inglês, mas em muitos tem de ser traduzido na língua do país de origem, como na China e no Japão, numa linguagem extremamente técnica e minuciosa, ao pormenor da vírgula. Põe-se ainda o problema de nem o perito em patentes ser médico, nem o inventor ser versado nas leis que regulam o processo de trabalho de equipa entre o inventor e quem o representa”.

Com as patentes já asseguradas num leque assinalável de países, seguem-se agora as fases da produção industrial, da certificação nos vários continentes e da distribuição comercial.

“Darei primazia à produção industrial dos kits de instrumentos cirúrgicos em território nacional e temos já contactos avançados com vista à concretização desse objetivo. Só nos EUA são realizadas anualmente cerca de 500 mil operações à STC. A nível mundial poderemos estar a falar de mais de 6 milhões de operações por ano. Calculando uma taxa de penetração no mercado de apenas 5% sobre metade desse número de operações, após 3 anos de divulgação do produto, poderemos atingir um valor aproximado de vendas na ordem dos €22,5M brutos por ano”, refere Dinis Carmo.

O médico, que desenvolve a sua atividade a partir da cidade do Porto, estima que os países e mercados que venham a demonstrar maior interesse no produto serão aqueles onde o bem-estar do doente é mais valorizado, anunciando estar a apostar num preço final de venda ao público de cerca de 150 euros por um conjunto descartável de instrumentos cirúrgicos de uso único.

# Transdev estreia em Aveiro sistema inovador a nível mundial para prevenir o sono e fadiga dos motoristas

Projeto 'Round Trip Without Sleep' foi desenvolvido por empresa portuguesa Optimizer, em parceria com o IPCA

Os motoristas da AveiroBus, rede operada pela Transdev Portugal, estão a estreiar um sistema inovador a nível mundial na prevenção de acidentes. Este sistema caracteriza-se por ser capaz de detetar precocemente sinais de sono e fadiga, alertando os condutores para a necessidade de parar e descansar.

Denominado *Round Trip Without Sleep*, o projeto foi desenvolvido pela empresa portuguesa Optimizer, em parceria com o IPCA - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.

"Pela primeira vez a nível mundial será aplicada ao setor dos transportes uma solução



qualidade, ambiente e segurança da Transdev.

A partir da utilização de uma pulseira que mede em tempo real e monitoriza de forma contínua a temperatura corporal, o espaçamento dos batimentos cardíacos e a humidade da pele do condutor, o sistema identifica alterações nos padrões de vigília e emite um aviso.

Jorge Machado reforça que "o sono e a fadiga dos condutores têm como consequências fisiológicas o *deficit* de atenção, reações mais lentas e uma menor capacidade de decidir corretamente. Se pensarmos que, a uma velocidade de 120 Km/h, um microssono de apenas 3 segundos implica percorrer uma distância de 100 metros, a possibilidade de prever a aparição destes sintomas pode revelar-se fundamental para evitar acidentes".

O mesmo responsável assegura que "a adoção deste sistema não só garante uma maior segurança rodoviária como permite ainda melhorar o planeamento das viagens dos motoristas e diminuir custos", adiantando que, "nos próximos dias, além dos motoristas da rede AveiroBus, vamos também contar com a aplicação do mesmo sistema em alguns serviços em linhas de longo curso a nível nacional".

Nos planos de curto prazo da Transdev está também a realização de um estudo aprofundado, em conjunto com a Optimizer e o IPCA, com vista a analisar padrões de

sono, fadiga e stress, a partir dos quais se poderão retirar conclusões de grande utilidade para a transportadora rodoviária de passageiros, como, por exemplo, identificar quais as linhas e horários que mais

O elemento diferenciador deste sistema é que o aviso é feito antes mesmo de o condutor revelar sintomas, através da vibração da própria pulseira e da emissão de um sinal de alerta para um dispositivo móvel



tecnológica capaz de identificar o sono e a fadiga precocemente, ou seja, 5 a 10 minutos antes de a pessoa apresentar manifestações fisiológicas daqueles sintomas, o que constitui um avanço extremamente importante em matéria de segurança rodoviária", refere Jorge Machado, gestor de

stressam ou cansam os condutores, o que ajudará a implementar e otimizar soluções com vista a contornar aqueles fatores.

Refira-se que, de acordo com dados do Observatório da Prevenção Rodoviária, a fadiga dos condutores está na origem de cerca de 20% dos acidentes em Portugal. Já a Associação Portuguesa das Sociedades Concessionárias de Autoestradas ou Pontes com Portagens (APCAP) reporta que, em 2015, a sonolência foi a causa de 7% dos acidentes registados nas autoestradas portuguesas.

# A pressa da mudança



**Luís Marques**  
Luis.marques@ileancoach.com

Vivemos num mundo cada vez mais instável, complexo e global, onde a mudança existe, visível ou invisível, onde quer que se esteja.

Parafraçando Heráclito: *“A única constante é a mudança”*.

“Mudar” é, também, uma palavra usada diariamente nas conversações mais comuns, sejam estas em contexto profissional ou em contexto pessoal.

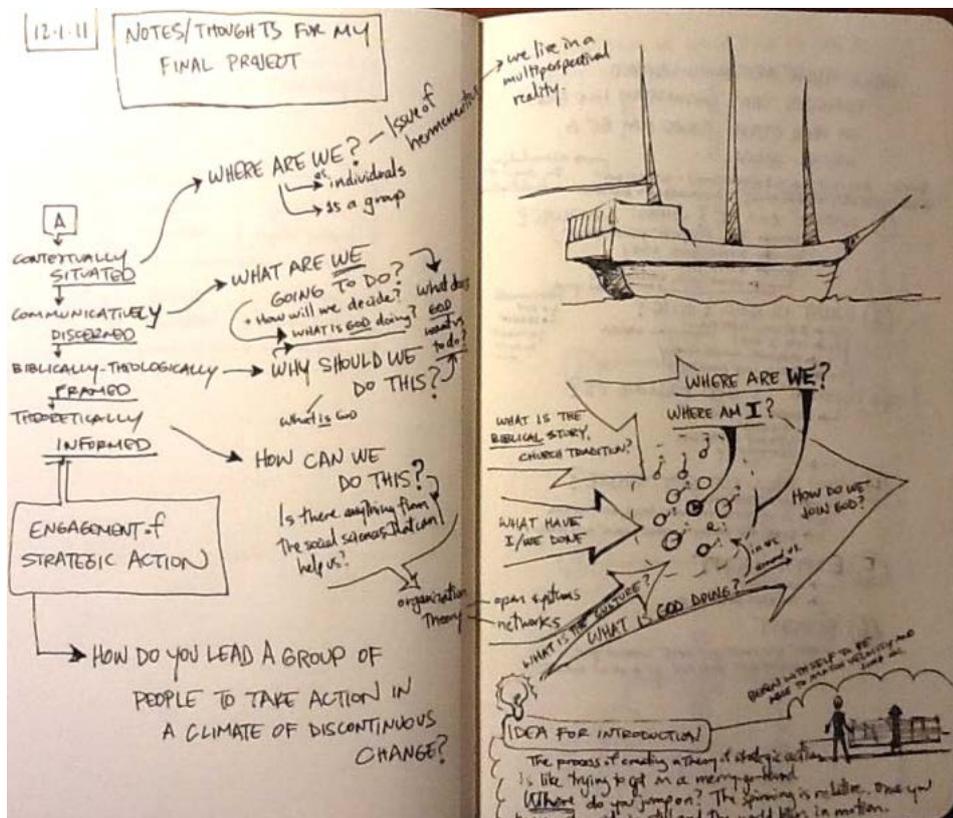
Quando ouvimos esta palavra, criamos a imagem mental de que *ou alguém nos está a impor alguma coisa, ou achamos que não estamos a fazer bem alguma coisa, ou julgamos que podemos ser ou fazer melhor qualquer coisa*. “Mudar” entra-nos no ouvido e parece que fica ali a ressoar, num barulho silencioso, deixando-nos indispostos até ao momento em que decidimos fazer alguma coisa.

Em termos empresariais, a mudança, mesmo que às vezes não seja percebida por todos, ocorre diariamente

Em termos empresariais, a mudança, mesmo que às vezes não seja percebida por todos, ocorre diariamente.

As empresas são confrontadas com os mais variados desafios, e, para existirem, têm de estar preparadas para responder eficazmente.

Na resposta aos desafios ou em anteci-



pação ao futuro, as organizações levam a cabo várias ações/projetos/programas de melhoria, que são, em si mesmos, mudanças. Apesar da boa intenção, a ação, ou seja, a implementação e os resultados dessas melhorias, nem sempre, ou quase nunca, é o que se esperava.

Este texto pretende ser uma breve reflexão sobre este fenómeno. Visa alertar para a necessidade da tomada de consciência prévia sobre o que é verdadeiramente um processo de mudança, a fim de se poder começar a obter verdadeiras mudanças, com resultados condizentes com as expectativas formuladas, no curto, médio e longo prazo.

*“Não há vento favorável que valha a quem não sabe para onde deseja ir”, Sêneca.*

Peter Senge escrevia, em finais do século passado, que dois terços dos programas de implementação de gestão da qualidade total nas organizações (TQM) terminavam num impasse, devido ao insucesso na obtenção de resultados (Senge, 1999).

Em 2005, *The Economist Intelligence Unit* publicou um relatório sob o tema *“Business 2010 – Embracing the challenge of change”*, que, partindo da crença acerca do ritmo alucinante das mudanças para os anos seguintes, defende a tese de que as empresas que melhor compreendessem as dinâmicas dessas mudanças e que mais rapidamente se adaptassem a este novo modelo de negócio seriam aquelas que iriam prosperar.

Em 2008, a mesma entidade, no relatório *“A change for the better – Steps for successful business transformation”*, refere, entre outras conclusões, que a maior parte das iniciativas de mudança estão condenadas ao fracasso. Identifica ainda, de acordo com os inquéritos e entrevistas realizados, os principais elementos-chave para o sucesso em projetos de mudança. Assim, resulta a **liderança** – líderes capazes de traçar uma missão, inspirar as pessoas e ajudá-las a aplicar a sua criatividade no processo –, o **planeamento** – saber para onde se quer ir e trazer as pessoas para esse caminho – e a **comunicação** – mostrar que todos, incluindo os líderes, estão

comprometidos e consideram importante o projeto de mudança. O relatório termina as suas conclusões dizendo que “A gestão da mudança é acerca de levar as pessoas a mudar. Processos e procedimentos podem ajudar, e certas ferramentas são indispensáveis, mas, em última análise, gestão da mudança é arte e não ciência”.

Mike Green, tendo por referência um inquérito global realizado pela McKinsey em 2006, indica que apenas 6% (seis) dos inquiridos no inquérito consideraram que os objetivos do projeto de mudança foram completamente satisfeitos (Green, 2007).

John Kotter, numa observação de 100 (cem) projetos de mudança implementados, refere que 70 (setenta) desses projetos geraram resultados ou melhorias bastante abaixo das expectativas, com enorme desperdício de recursos e desmotivação para os empregados (Kotter, 2009).

A operacionalização de um projeto de mudança mexe com o dia a dia das pessoas. Altera a forma “normal” de realizar o trabalho. Muda os hábitos. Muda, também, o ambiente e as relações. Ninguém muda por mudar.

Projetos de mudança são, em si, projetos de *desenvolvimento organizacional* da empresa.

A operacionalização de um projeto de mudança mexe com o dia a dia das pessoas. Altera a forma “normal” de realizar o trabalho. Muda os hábitos. Muda, também, o ambiente e as relações. Ninguém muda por mudar.

De acordo com French, projetos de desenvolvimento organizacional de empresas são “um esforço de longo prazo, liderado e suportado pelo gestor de topo, para melhorar, resolvendo, os problemas de uma

organização, e um processo de renovação, particularmente, através de uma gestão mais eficaz e colaborativa da cultura organizacional, com especial ênfase para a cultura do trabalho em equipas” (French & Bell, 1973).

Do mesmo autor, as características dos projetos de desenvolvimento organizacional, ou projetos de mudança, são:

- envolvem toda a organização e não apenas um grupo de indivíduos;
- permitem melhorar não só o funcionamento organizacional mas também o produto/serviço final;
- atua não só a o nível dos processos da organização mas também na própria estrutura do sistema (empresa);
- consiste numa mudança planeada, e não em eventos ou episódios aleatórios em determinado processo ou em determinado ramo da estrutura organizacional.

A metodologia de implementação da mudança nas empresas, na prática, segue os modelos de gestão da mudança, já conhecidos e validados.

Ao longo dos tempos têm surgido na bibliografia os mais variados modelos para a gestão da mudança. Uns mais recentes, outros mais antigos e experimentados. Uns mais centrados nas técnicas e metodologias, outros mais centrados nas pessoas e seus comportamentos. Todos eles visam alcançar o sucesso na implementação de projetos de mudança, ou de desenvolvimento organizacional.

Como se tem vindo a constatar, os resultados da implementação desses projetos, apesar de positivos, ficam, ainda, muito aquém das expectativas iniciais. Tem-se, pois, verificado que, a médio e a longo prazo, os bons resultados obtidos vão desaparecendo.

O “sistema” volta ao seu início.

Onde está, então, o problema, ou pelo menos, parte dele?

Na década de sessenta do século passado David Gleicher apresentou pela primeira vez a fórmula para a gestão da mudança. Na década de oitenta, essa fórmula foi redefinida e simplificada para melhorar a sua utilização, por Dannemiller.

$$I \times V \times P \geq R$$

Fórmula 1 - Fórmula da mudança de Dannemiller (adaptada por Luís Marques)

onde:

**I** – Insatisfação atual de como as coisas estão;

**V** – Visão clara do que se quer obter e onde se quer chegar;

**P** – Planeamento da mudança: Identificação concreta dos passos a dar para chegar onde se quer;

**R** – Resistência à mudança.

Pela fórmula, basta que uma das variáveis do termo da esquerda tenha um valor muito baixo, ou seja inexistente, e o resultado é a resistência à mudança ser sempre maior, hipotecando, logo à partida, qualquer probabilidade de sucesso.

Assim, não basta querer mudar. É preciso haver um “motivo”, desafiador o bastante para se mudar. É preciso saber, exatamente, onde se quer chegar. É preciso conhecer, em detalhe, todos os passos a dar e como se vão realizar.

“Falhar em preparar-se é preparar-se para falhar”, Benjamin Franklim.

Preparar a mudança significa, primeiramente refletir sobre a mudança. Responder, consciente e convenientemente, ao: *o quê, porquê, para quê, como, quando, onde, quem e com o quê...*

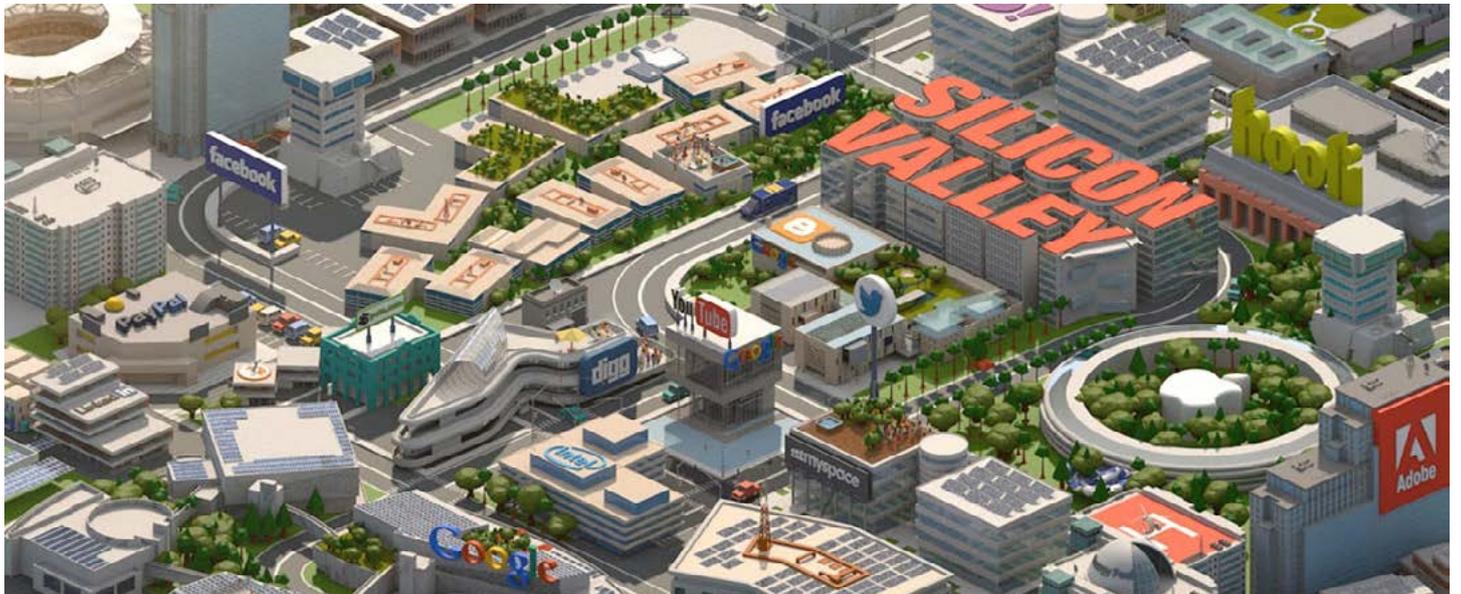
A pressa da mudança tem, por vezes, sufocado os decisores. Iniciam-se projetos de mudança sem assegurar o cabal conhecimento das variáveis da fórmula da mudança, e anseia-se por resultados e ganhos rápidos.

Os novos desafios empresariais impõem às organizações uma cada vez mais rápida e mais eficaz capacidade de reação e ajustamento. Este novo ambiente obriga as organizações a serem cada vez mais inteligentes na sua antevisão do mercado, desafiando-as também a serem verdadeiras organizações de aprendizagem.

Para que a implementação de um projeto de mudança alcance o sucesso pretendido, é, pois, importante e indispensável preparar toda a organização para esse projeto. Preparar a empresa e todas as pessoas para a transformação cultural que vai acontecer.

É importante conhecer e resolver, antecipadamente, a fórmula da mudança, passando esta a ser a bússola no caminho a percorrer.

# Silicon Valley continua a surpreender



**Luís Lobão**  
diretor da HSM Educação  
Executiva, com  
vasta experiência  
executiva no desenvolvimento  
e implantação de modelos de  
gestão e acadêmica.

Você já experimentou perguntar sobre gestão de competências, governança ou mesmo remuneração variável a um empreendedor de Silicon Valley? Eu já – na recente missão HSM a Silicon, a Naveen Jain, que é o chairman da Moon Express, que desenvolve equipamentos para a mineração lunar, e investe em muitas startups de saúde. Vi nitidamente que essas questões não faziam o menor sentido para ele. Seu apego ao sucesso do passado ou a fórmulas consagradas de gestão é zero. O modelo de manutenção do *status quo* em que a maioria das empresas ainda opera bate de frente com o mundo descontínuo e disruptivo em que Jain vive, embora seja o mesmo planeta Terra meu e seu.

Quando comparados a executivos tradicionais, esses empreendedores de Silicon Valley parecem alienígenas. Com idade média de 23 a 28 anos, muitos já são milionários – alguns, bilionários –, com uma fome de negócios insaciável, velocidade extrema do *insight* à fortuna e modelo de

liderança progressista. O resultado é que mesmo empresas de atividades tão malucas como garimpar a Lua já levantam quase US\$ 40 milhões de investidores.

O pensamento exponencial é o novo *mindset* da gestão, e esse foi a nossa primeira aprendizagem na Missão a Silicon Valley. Como o modo-padrão de nosso cérebro é de pensamento linear, para captar as oportunidades exponenciais temos de recorrer a ideias-chave como os 6 D – digitalização, decepção (*deception*, ou ilusão), disrupção, desmonetização, desmaterialização e democratização do uso e acesso, viabilizadas por meio de um segundo aprendizado, o das tecnologias exponenciais, que estão mudando o mundo como o conhecemos: energia fotovoltaica, equipamentos médicos e laboratoriais, biologia sintética, robótica, manufatura 3D, inteligência artificial (IA), internet das coisas, nanomateriais, neurotecnologias etc. E pense nessas tecnologias combinadas.

Em todos esses campos acontecem três coisas:

- (1) as tecnologias/ produtos estão se tornando digitais,
  - (2) seu desempenho cresce exponencialmente e
  - (3) seus preços caem exponencialmente.
- Muitas dessas tecnologias ainda estão no

início, como a Siri, do iPhone, que ainda parece só algo engraçadinho e sem funcionalidade. Mas a Siri é uma criança, tem sete anos; dê-lhe mais sete e será 128 vezes melhor do que é hoje – será melhor que qualquer ser humano em entender você, o que deve acabar com os *call centers*.

A terceira aprendizagem é que o ambiente de negócios em Silicon Valley é imbatível para a inovação. Muita gente já disse que, mais que um espaço físico, é um estado de espírito, que valoriza ideias inovadoras, onde a meritocracia prevalece, a colaboração e a partilha de informações são essenciais, e as ideias são a principal moeda. E é verdade.

Mas o que ficou claro é que não se trata de um ecossistema, mas sim das interações várias: o das universidades com professores fazendo pesquisa; o industrial com empresas incentivando e revolucionando o mercado; de startups tornando as inovações eficazes e comerciais; o legal, que permite criar empresas e distribuir *equity*; e o de capital. No meio, há um fluxo de pessoas mais inteligentes que a média – imigrantes são bem-vindos – e um mercado bom para fazer testes. Cerca de 30% a 40% dos investimentos fracassam, mas tudo bem.

# Partteam - a experiência é a chave para a inovação

A tecnologia tem alterado dramaticamente a experiência de compra dos consumidores. Este novo cenário alterou a forma como comunicamos e interagimos, direcionando as cidades e população a um conceito que vai além do desenvolvimento tecnológico em si.

Os clientes são muito mais impacientes e exigem das empresas padrões elevados em termos de qualidade dos produtos, desempenho dos serviços e preço. A tecnologia proporciona um poder sem precedentes na aquisição de bens e serviços.

As empresas que oferecem uma experiência verdadeiramente excepcional, apresentam propostas de valor focadas em cada cliente. Normalmente, são bem-sucedidas porque criam momentos que surpreendem e encantam os clientes.

O futuro é autónomo e, como tal, reinventam-se e descobrem-se novas ferramentas tecnológicas que permitem criar autonomia e eficácia para os cidadãos. Autoserviço, proactividade e mais inteligência!

A inovação, seja ela no âmbito técnico, criativo ou no âmbito de desenvolvimento e processos, somada ao conhecimento acumulado ao longo dos anos, é hoje um factor diferenciador da empresa portuguesa PARTTEAM, líder no fabrico e produção de quiosques self-service, mupis digitais, mesas interactivas e outras soluções tecnológicas.

Num ambiente cada vez mais global, as organizações que saibam tirar partido de toda a informação gerada vão estar em vantagem. Com alinhamento das últimas tendências de design, funcionalidades e tecnologia, a PARTTEAM emergiu com uma alternativa às formas tradicionais de transmitir informação e criou o YPortal, uma aplicação que apoia a transformação digital das Smart Cities - cidades inteligentes e que relaciona cidadãos com cidades, municípios, freguesias, serviços, etc.

Este software desempenha funcionalidades inovadoras que vão de encontro às tendências tecnológicas que vivemos actualmente e ao mesmo tempo, fornece informações relevantes que o utilizador procura.

Mais do que a simples transmissão de in-



formação, é possível, neste software, gerir operações em tempo real, através do avançado sistema de controlo remoto THE BRAIN.

Outro sistema que pode ser integrado nos mupis digitais e que é extremamente inovador é o Real Catcher. Um software baseado em técnicas inovadoras de análise de imagem, que consegue proporcionar diferentes vantagens para os utilizadores, como por exemplo, a tecnologia por meio da biometria facial.

Este sistema analisa o fluxo de imagens fornecidas pela câmara fotográfica e mede a



Miguel Soares CEO da Partteam.

eficácia da publicidade digital. Além disso, permite em poucos segundos tirar uma foto no momento e partilhá-la de imediato via e-mail ou smartphone.

Todas estas ferramentas digitais pretendem ser cada vez mais interactivas, complexas e inteligentes. A chave para satisfazer os clientes não é apenas medir o que acontece, mas também usar os dados para direccionar os produtos e serviços.

Esta mudança de foco no desenvolvimento de propostas de valor é crucial, passando de uma abordagem centrada em produto para uma abordagem focada no cliente. É fundamental atender a reais necessidades e fornecer algo genuíno para satisfazer o funcional (tangível) e o emocional (intangível).

Estamos no limiar de uma nova era, a Era da Experiência. Chegou a altura de dar um novo passo, avançar para novas abordagens, sendo certo que ainda existe muito para inovar na tecnologia.

Faça com que os seus clientes façam parte do seu negócio, crie redes sociais, invista nos novos meios tecnológicos, aposte na inovação, desenvolva novas oportunidades, experimente e entregue memoráveis experiências.

# Um jogo chamado... Propriedade Intelectual. Algumas regras iniciais.



**MÁRIO CASTRO MARQUES**  
Agente Oficial da Propriedade  
Industrial e Advogado  
mariocastromarques@gmail.com  
Todos os direitos reservados, Porto,  
Fevereiro de 2018

Com certeza que já terá jogado algum jogo na sua vida. Quando estamos perante um novo jogo, a primeira atenção que se tem é aprender as suas regras de funcionamento. Muitas vezes, apercebemo-nos que se trata de um jogo mais complexo e que exige alguma aprendizagem, treino e experiência, para que nos seja possível jogá-lo com sucesso. Cada jogo tem também os seus objetivos específicos, os seus desafios e competição, adversários – sejam estes outros jogadores reais ou virtuais ou o próprio sistema – e as suas ferramentas, entre outros.

Naquela aprendizagem, o jogador vai compreendendo o “modus operandi” da nova competição e, mediante raciocínio e destreza, tenta entender os objetivos e

Muitas vezes, apercebemo-nos que se trata de um jogo mais complexo e que exige alguma aprendizagem, treino e experiência, para que nos seja possível jogá-lo com sucesso

desafios que lhe são colocados, começam a experimentar soluções e a construir um plano, composto por uma ou várias estratégias plausíveis. Uma percepção geral inicial é, desde logo, observada: sem uma boa preparação prévia, será mais difícil de se alcançar o sucesso: vencer o jogo e ter-se bons resultados.

Há jogos mais difíceis do que outros e que requerem mais preparação, embora, por vezes, a sorte de principiante também faça parte do jogo.

Mas o que terá tudo isto a ver com a Propriedade Intelectual?, poderá perguntar. Muito, e a seguir esperamos demonstrá-lo. A Propriedade Intelectual é formada pelo conjunto de regras que têm como principal denominador comum o de atribuírem direitos sobre bens imateriais ou intangíveis.

Mas, desde logo, poderá também perguntar, e bem: em que consiste essa imaterialidade ou intangibilidade?

Consiste, basicamente, na circunstância de aqueles bens poderem ser utilizados

Os diversos compradores irão todos utilizar a Marca no seu smartphone. Cada qual apenas é proprietário do smartphone e não da Marca. Esta irá estar “presente” e visível em diversos locais e ser utilizada, em simultâneo, por diversas pessoas que têm aquele modelo da Marca de smartphone.

Mas quem beneficia, em último caso, é a empresa titular, que vê a sua Marca circular no mercado e valorizar-se – caso tenha sucesso comercial.

Os bens imateriais ou intangíveis têm, deste modo, o dom da ubiquidade, sendo, portanto, extremamente importantes numa perspetiva empresarial.

A obtenção de direitos de exclusivo sobre



por diversas pessoas em simultâneo e estas até poderem estar em pontos geográficos completamente distintos e, muitas vezes, distantes.

Vejamos, por exemplo, o caso da Marca X de smartphone. A empresa titular desta, quando comercializa aquele modelo de smartphone nos vários mercados, coloca-lhes a sua Marca, identificando cada exemplar do produto, em termos comerciais.

esses bens irá possibilitar à empresa atingir uma certa posição e controlo no mercado, em que a livre concorrência continua a ser a regra – e aqueles direitos a exceção. Posto isto e regressando ao jogo da Propriedade Intelectual, observa-se que qualquer participante/jogador, em cada jogada, só poderá ir vencendo os seus adversários, tendo os seus trunfos e jogando-os bem. E quais são eles neste jogo?

Os direitos de exclusivo são os principais

trunfos, pois conferem uma “apropriação” a quem os tem, permitindo – em certas circunstâncias – impedir que os adversários adotem certos comportamentos e ofereçam também produtos/serviços com certas características ou semelhanças aos seus.

Como acima se anteviu já e se observa agora melhor, este jogo da Propriedade Intelectual tem ligação com outro jogo, bastante mais abrangente, e que se dá pelo nome de Mercado.

Com efeito, a grande maioria daqueles direitos, atualmente, estão interligados com este grande jogo do Mercado, conferindo posições estratégicas neste ao jogador que os detém, influenciando e cativando-lhe clientes e limitando ainda certos comportamentos concorrenciais dos adversários.

Por exemplo, ter uma Marca <sup>®</sup> permite impedir que outros concorrentes possam vender produtos/serviços, iguais ou similares, com aquela Marca ou parecida, no Mercado onde haja o <sup>®</sup> – a não ser que tenham autorização.

Mas permite também ao jogador, titular/proprietário da Marca, participar no jogo, de forma mais autónoma, diferente, e podendo distanciar-se mais dos seus adversários e impedir que estes se aproximem muito dele no Mercado.

Ter um Desenho ou Modelo (Design) <sup>®</sup> permite também impedir que outros adversários usem esse Design no Mercado em que está <sup>®</sup>.

Podendo o jogador que o detém oferecê-lo comercialmente naquele Mercado, de forma única e exclusiva, ao consumidor.

São, portanto, alguns exemplos de trunfos que permitem ao participante jogar, investir, criar e desenvolver a sua estratégia, salvaguardando-se contra certas ações dos adversários – pelo menos, dando-lhe a possibilidade de reagir contra jogadas que ponham em causa os seus trunfos.

É importante ainda compreender que se trata de um jogo que pode ter muitas jogadas, que pode durar muito tempo e, por conseguinte, não pode ser visto a curto prazo, mas sempre a médio e longo prazo. Os prazos de duração destes trunfos, depois de obtidos, são, desde logo, diferen-

tes em função do género de direito obtido e, nalguns, podem ser mesmo renovados, noutros não. Desde os 5 anos, 10 anos, 20 anos, ou a vida toda do criador, mais de 70 anos depois da morte, são alguns destes prazos.

Estas durações permitem vislumbrar um jogo que, em muitos casos, pode durar muitos e muitos anos, com muitas e muitas jogadas, enquanto o trunfo existir e o seu titular o mantiver em vigor e participarem outros adversários no jogo.

Por outro lado, ainda no início do jogo, na obtenção dos trunfos, os prazos são também variáveis, dependendo do género de direito pretendido e de país para país. Alguns podem ser obtidos quase de imediato, outros, que podemos considerar normalmente os mais relevantes para um jogador (Patente e Marca), podem chegar a demorar anos, seja em Portugal, seja

deles e adoptar, muitas vezes, procedimentos com formalismos diferentes.

Existem algumas regras idênticas na grande maioria dos tabuleiros onde jogará, mas também práticas e regras diferentes em cada tabuleiro. Terá que saber lidar com a entidade competente, em cada tabuleiro, para conceder o trunfo solicitado. No jogo da Propriedade Intelectual, podem ainda sempre surgir imprevistos e riscos – certezas só no fim –, sendo que o jogador deverá ter soluções e estratégias, muitas vezes, específicas de tabuleiro para tabuleiro.

Um desses riscos está diretamente relacionado com o facto de a obtenção de alguns desses trunfos – como acima já se observou – poder demorar algum tempo, qualquer que seja o tabuleiro em que se desenrola a jogada. Mas o jogo não pode parar e o jogador terá de continuar a jogar,

Com efeito, a grande maioria daqueles direitos, atualmente, estão interligados com este grande jogo do Mercado, conferindo posições estratégicas neste ao jogador que os detém, influenciando e cativando-lhe clientes e limitando ainda certos comportamentos concorrenciais dos adversários.

noutros países, como nos EUA ou na Alemanha.

Com efeito, este jogo também pode ser jogado em simultâneo em vários países, como que em “tabuleiros” diferentes, mas que podem ser interligados.

Assim, o jogador tem vários possíveis tabuleiros, desde tabuleiros nacionais (por país), que coexistem com outros tabuleiros, por exemplo, da União Europeia, e ainda com um tabuleiro internacional “especial”. A este último apelidamo-lo “especial” porque tem como função fazer a “ponte” entre os outros tabuleiros já existentes, permitindo ao jogador jogar nesses tabuleiros.

O jogador, para obter aqueles trunfos em cada tabuleiro, terá que cumprir algumas regras específicas aplicáveis em cada um

mesmo sem ter aqueles trunfos, que não lhe estão garantidos à partida.

A maioria dos jogadores com experiência nesta área sabe de antemão que há sempre o risco de não conseguirem obter o trunfo, mas, a partir do momento em que o pedem, ficam pelo menos com uma salvaguarda: a chamada “prioridade”, que impede que os adversários passem à sua frente.

Por isso, é decisiva uma boa preparação prévia, com cuidado e experiência técnicas, porque, depois de pedido o trunfo, os erros podem custar caro e serem irreparáveis.

Nesta fase, um jogador sabe que nunca deve mostrar o jogo ou deixar que os adversários o consigam ver. No caso da obtenção de Patente, aplica-se esta regra.

1. Salienta-se que, em matéria de serviços, as características sobre as quais podem incidir os direitos de exclusivo são bem mais limitadas. Basicamente, será possível proteger-se a identificação do serviço e o seu aspecto em termos de design. Caso a caso, poderão existir outras possibilidades, mas terá de haver sempre uma análise técnica prévia.

Antes de solicitar-se o respectivo ®, não se faz qualquer divulgação.

Depois de obtidos os trunfos adequados, há que os jogar bem. O jogador com alguma experiência sabe que ter trunfos não basta para se ter assegurada a vitória final no jogo, é preciso escolher o momento em que se deve jogar cada trunfo, adoptando-se a melhor estratégia em face das circunstâncias e das jogadas dos adversários. E os adversários podem ir mudando, pois a entrada e saída destes é diária, na medida em que começam a jogar ou deixam de jogar no tabuleiro em questão. Há uma dinâmica muito grande à volta deste jogo e isso percebe-se claramente no número de pedidos de ® que em muitos tabuleiros têm aumentado.

Só em Portugal, segundo os números mais recentes<sup>2</sup>, em 2017, foram registadas 18.700 novas marcas. Em termos de solicitações, em média, por mês, no ano de 2107, entraram cerca de 1900 pedidos, tendo uns sido concedidos, outros recusados e outros ainda estando pendentes.

A este propósito, refira-se que, nestes processos de obtenção, os adversários com trunfos anteriores podem intervir e fazer as suas jogadas, reclamando, pedindo a prorrogação de prazos, etc.

E também nesta fase, o jogador que solicita o trunfo terá que defender os seus interesses e jogar o melhor possível, fazendo valer os seus argumentos e, muitas vezes, com o apoio de conselheiros técnicos experimentados.

No caso de ter sucesso na obtenção do trunfo, enfim, de ter o ®, deve-se considerar que este jogo já terminou?

Não, bem pelo contrário. A partir daqui é que começa, muitas vezes, o verdadeiro jogo da Propriedade Intelectual, relacionando-se com o jogo do Mercado.

Como acima já se mencionou, estes trunfos duram muitos anos, uns mais outros menos. Ao longo deste tempo, qualquer jogador sabe que não pode ficar a ver os adversários a jogar. Perde o jogo e é obrigado a sair. Tem, sim, de participar no jogo do Mercado, associando-o ao jogo da Propriedade Intelectual, fazendo valer os seus trunfos.

Usar uma Marca ® tem as suas regras próprias. A falta de uso sério desta pode levar o jogador a perdê-la.

O Design ® (Desenhos ou Modelos) do produto permite ao jogador ser o único a fabricar e comercializar o produto com aquele Design no jogo do Mercado. Mas, caso outros adversários apresentem um produto com Design igual ou semelhante, o jogador tem de reagir e defender o seu trunfo.

É, pois, importante recordar o que antes foi dito: um trunfo ® concede o direito de

apesar de tudo, têm conseguido ultrapassar as dificuldades.

Tal como temos jogadores que entram no jogo do Mercado com uns trunfos dados pelo jogo da Propriedade intelectual e, algum tempo depois, mudaram os seus trunfos e mudaram as suas estratégias.

Mas existem ainda outros jogadores que, no final de algum tempo, optaram,



exclusivo, que é importante. No entanto, há que saber jogá-lo bem e concretizar as suas potencialidades.

No jogo, como se disse acima, podem existir várias estratégias, uma delas tem o Franchising como base, constituindo uma forma de o jogador explorar economicamente o seu trunfo, jogando conjuntamente com parceiros e obtendo mais-valias com as licenças que atribui a esses parceiros. Partilha-se o trunfo em troca de compensações, os chamados “royalties”.

Esta solução estratégica, como muitas outras, pode ir sofrendo as suas alterações, à medida que o jogo vai avançando e o jogador é confrontado com as jogadas dos adversários.

E quando termina o jogo da Propriedade Intelectual?

É um jogo cujo fim depende de cada jogador.

Temos jogadores cujos trunfos estão em vigor há muitas décadas – vj. por exemplo Marcas ® centenárias que ainda hoje estão no jogo do Mercado – e cujos resultados têm variado de ano para ano, mas,

por motivos estratégicos, por sair do(s) tabuleiro(s) onde jogavam, dando lugar a outros que, por força das regras do jogo do Mercado, tendem a ocupar os espaços deixados pelos que saíram.

Este jogo da Propriedade Intelectual, em interação com o jogo do Mercado, constitui autêntico desafio para os jogadores, tendo grandes potencialidades, mas também tendo os seus riscos, se não forem bem jogados. Tudo dependerá das capacidades e estratégias de cada um.

Em jeito de conclusão, julgamos que, desta forma pouco técnica e resumida, é mais facilmente perceptível a grande proximidade e semelhança entre a Propriedade Intelectual (e o Mercado) e aqueles jogos lúdicos em que participamos, por vezes, na nossa recreação.

A diferença está no facto de os jogos da Propriedade Intelectual e do Mercado serem bastante reais e competitivos, tendo repercussões directas no nosso dia a dia, tanto como consumidores como sob o estatuto de outros agentes económicos, todos intervenientes no jogo do Mercado.

2. Fonte: INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

# A sustentabilidade como motor de inovação



**DANIELA MOREIRA**  
Senior Consultant  
BWS Consulting  
dfmoreira@bws-consulting.pt

Muitas empresas estão convencidas de que, quanto mais correctas se tornarem ambientalmente, mais afectada será a sua competitividade, pelo aumento provocado nos custos, sem contrapartidas financeiras imediatas. Os gestores apresentam uma panóplia de motivos para evitarem o desenvolvimento de operações mais sustentáveis. Desde logo, apontam o receio que tornar as operações sustentáveis e criar produtos “verdes”, colocando as suas empresas em desvantagem, relativamente a concorrentes localizados essencialmente, em países em desenvolvimento, que não estão sujeitos a tantos condicionalismos em torno da responsabilidade social. Outro motivo apontado é que os fornecedores não garantem inputs “verdes”, nem transparência nos seus processos de fabrico. Outro, ainda, é que a produção sustentável exigiria novos equipamentos e processos. Por último, o cliente não estaria disposto a pagar por produtos ecologicamente correctos. Assim, a maioria dos gestores, trata a necessidade de tornar o negócio sustentável como responsabilidade social empresarial, desvinculada de objectivos comerciais.

Assim, não é surpresa que a luta para salvar o planeta pareça uma batalha campal entre governos e empresas, entre empresas e associações defensoras da sustentabilidade e, às vezes, entre estas associações e governos. Uma das soluções sugerida por especialistas em políticas públicas e activistas ambientais passa por aumentar e endurecer a regulamentação, sob a tese de que as medidas voluntárias dificilmente serão suficientes. Outro grupo sugere que se deve despertar na população esta necessidade, para que esta obrigue as empresas a serem sustentáveis. Embora sejam necessárias alterações a nível da regulamentação legal e da educação / sensibilização da popula-



ção, o risco de que não consigam resolver o problema de forma rápida e cabal é muito elevado.

Os executivos agem como se tivessem de escolher entre os benefícios essencialmente sociais de criar produtos ou processos sustentáveis e o custo financeiro que essa decisão acarreta. Mas isso não é totalmente verdade. Um estudo conduzido em empresas de grande dimensão, sobre o impacto das iniciativas de sustentabilidade, demonstrou que a sustentabilidade é uma fonte de inovações organizacionais e tecnológicas capazes de gerar tanto receita como lucro. Os custos de uma empresa ambientalmente correcta são menores, porque estas utilizam os recursos de forma mais eficiente (p.e. menos recursos, menos resíduos, reaproveitamento dos resíduos, etc.). A eficiência na utilização dos recursos e a optimização dos processos podem conduzir a receitas adicionais, geradas por produtos melhores, ou pela criação de novos produtos, ou mesmo negócios. As empresas inteligentes já tratam a questão da sustentabilidade, como a nova fronteira da inovação. A procura da sustentabilidade começa a transformar o cenário competitivo, o que obrigará a empresa a encarar de outra maneira produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios. A chave do progresso, sobretudo em tempos de crise ou em tempos em que a concorrência é cada vez mais global, é a inovação. Ao tratarem a

sustentabilidade como uma meta, as empresas pioneiras vão adquirir competências que as empresas concorrentes terão dificuldade para equiparar. Essa vantagem competitiva será de grande valia, pois a sustentabilidade sempre fará parte do desenvolvimento.

O caminho da sustentabilidade não se afigura fácil, o que não significa que, enquanto gestor, este não deve fazer parte, o mais rápido possível, da sua lista de preocupações e metas organizacionais. Para iniciar este processo, pode seguir cinco regras simples:

- 1) **Não comece pelo presente.** O melhor é começar no futuro. Quando chegar a um consenso sobre a forma que o futuro assumirá, a direcção da empresa pode trazer esse futuro para o presente.
- 2) **Aprenda, antes de investir.** Comece devagar, aprenda depressa e escale rapidamente.
- 3) **Reajuste o plano, sem esquecer onde quer chegar.** O percurso não vai ser linear, mas os ajustes não o devem afastar da meta que pretende alcançar.
- 4) **Estabeleça parcerias.** Mais importante do que fazer o caminho sozinho, é fazê-lo rápido. Aproveite o know-how dos parceiros e inove de forma mais rápida.
- 5) **Se tiver presença mundial, use-a para experimentar.** Aproveite a presença em mercados menos regulamentados para experimentar e depois transfira a inovação para os mercados mais desenvolvidos.

# As 7 premissas da bíblia da internacionalização de negócios



**JOSÉ CARLOS F. PEREIRA**  
MBA pela ESADE\*

Escrever para a Start&Go é sempre um desafio – e o tema da internacionalização de negócios também é desafiante. Sem pretensiosismos, e baseado na experiência, julguei pertinente deixar este registo em formato premissas.

Quem trabalha os mercados internacionais tem de actuar como um “alfaiate” – ou seja, ter uma abordagem “fato à medida” para cada empresa. Cada empresa é uma empresa, é única, logo, o “fato” terá de ser sempre “cortado e costurado” à realidade da empresa e dos mercados-alvo a atingir.

Certo é que não existe uma receita única que seja aplicável a qualquer empresa e a qualquer mercado para que a sua estratégia de internacionalização funcione. Cada caso é um caso, cada binómio empresa/mercado tem os seus desafios próprios, os seus constrangimentos particulares e a sua estratégia específica.

Em formato de copos telegráficos e muito objectivos, ficam aqui as 7 premissas da bíblia da internacionalização:

## #1 Estudar o mercado-destino e ajustar o binómio empresa/mercado

As empresas são diferentes, as pessoas são diferentes, a cultura do negócio é diferente, e cada binómio empresa/mercado tem as suas forças e fraquezas próprias – a estratégia tem de ser ajustada caso a caso; Vingar num determinado mercado não depende do que vendemos, mas sim de quem nos compra; Temos de estar disponíveis para investir tempo e recursos para encontrar um mercado que se ajuste mais facilmente à nossa oferta – ter a capacidade de operar pequenas adaptações às especificidades locais antes de qualquer tomada de decisão.

## #2 Apoio em organismos facilitadores e conhecedores dos mercados

Não é possível eliminar todos os riscos associados à internacionalização nem medir todos os custos de contexto. A partilha de experiências, o associativismo, o “mentoring” e o “benchmarking” de estratégias vencedoras podem maximizar o binómio risco/rentabilidade. Podemos diminuir custos e riscos, para além de permitir um processo progressivo de aprendizagem sobre os mercados-destino e o desejado aumento da rentabilidade.

## #3 Paciência na abordagem, consistência na execução e foco no longo prazo

Sistematização da estratégia de uma expansão internacional – é normal os resultados com expressão terem uma maturidade própria (por vezes, de meses ou mesmo de anos): persistência numa primeira fase e consistência nas operações; Foco em resultados de médio/longo prazo; Perseverança (o negócio internacional não é para impacientes).

## #4 Estabelecer uma “ponte” sólida com o parceiro certo

Evitar tentações de “agarrar” todas as oportunidades que se detectam no novo mercado. Entre um mercado com muito potencial, mas com um parceiro fraco, e um mercado com um potencial mediano, mas com o parceiro certo, o segundo cenário é muitas vezes mais interessante e mais rentável. O acerto da escolha pode valer à empresa o queimar de etapas na sua curva de experiência.

## #5 Montar uma equipa sólida, capaz, experiente e competente

Ser um expert a vender no negócio doméstico não significa nem dá garantias de ser um expert a vender num mercado-destino. Quem assumir essa função tem de ter conhecimentos específicos sobre desenvolvimento de mercados, know-how em marketing e comunicação, gestão de relacionamentos (networking), logística e gestão de risco; logo, dar dignidade à função dos mercados externos seleccionar ou recrutar alguém com competências e experiências passadas sem “amarras ao mercado de origem” é também muito importante, pois os negócios são pessoas.

## #6 Aposta clara e objectiva na relação e proximidade com os mercados

A relação tem de vir sempre antes da transacção, e não o inverso (com o lema “quem não aparece esquece” sempre presente); priorização de uma estratégia de entrada focada na diferenciação pela inovação/qualidade; aposta clara na relação e na capacidade de criar “pontes”.

## #7 Em complemento a feiras e missões hoje temos o “inbound marketing” para mercados maduros

Ferramentas de CRM realmente eficazes, colocando uma máquina ao nosso serviço a fazer prospecção, substituindo parte de uma pesada equipa de vendas para o efeito. A “máquina”, quando bem montada, em vez de vender, educa os clientes a comprar – faz prospecção de clientes, segmenta “buyers personas”, qualifica e desqualifica os mesmos, de forma a que, quando chegam ao “fundo” do funil, 80% da venda já foi realizada no racional de quem compra. Marketing de conteúdo (cases e artigos), os blogs, o Search Engine Optimization (SEO) e os “social media” atraem clientes para o ecossistema do seu negócio.

O passo seguinte é avaliar duas variáveis relevantes – o controlo e o envolvimento. Decidir sobre: o maior ou menor grau de controlo que desejamos imprimir na nossa expansão, delegando ou fazendo, e o maior ou menor grau de envolvimento, ou seja, qual a dimensão e disponibilidade de investimento que estamos dispostos ou podemos fazer.

O meu alerta é que, quanto maiores forem os custos da internacionalização de uma empresa, mais dificuldade terá essa empresa em se internacionalizar.

*\*José Carlos F. Pereira é português e apaixonado por desenvolvimento de negócios há mais de 20 anos. Com uma consolidada experiência em vendas e gestão de projectos internacionais, atuou em várias empresas nacionais e multinacionais. MBA pela ESADE de Barcelona, já teve a oportunidade de ser líder e liderado em inúmeros contextos e geografias. O seu maior propósito, hoje, é estimular mentes, aumentando o ROI, ajudando PME e donos de negócios no seu crescimento e desenvolvimento com foco nos resultados. É também palestrante sobre a academia e organizações privadas, em comércio internacional e gestão de vendas.*

# A geração mais nova na liderança da Empresa Familiar



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

A continuidade do negócio de uma Empresa Familiar ao longo dos tempos, para além da necessária competitividade nos mercados de atuação, passa também por assegurar a passagem do testemunho da sua liderança.

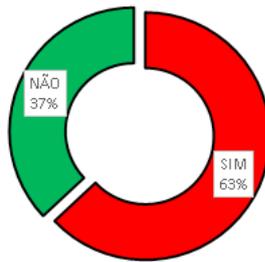
A Edelman, uma empresa global especializada em comunicação de marketing, no seu mais recente barómetro de confiança com enfoque nas Empresas Familiares, apresenta uns dados relativos à **nova geração de líderes**, proporcionados pelos seus inquiridos, dignos de reflexão:

- quase dois terços consideram que vão gerir mal a empresa;
- 53% que eles são menos dotados que os seus antecessores;
- 56% salientam a menor implicação e dedicação à empresa.

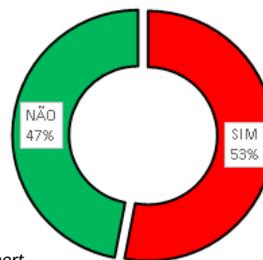
Associando estes resultados à realidade de que ser descendente de empresários não é característica suficiente para se assumir a liderança da sociedade familiar, a sua efetivação, para além da formação profissional ou académica, deve exigir ca-

## Os Líderes da Próxima Geração Familiar:

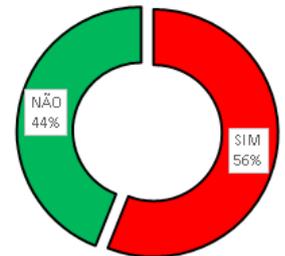
... vão Gerir Mal a Empresa



... são Menos Talentosos



... são Menos Implicados



Fonte: Trust Barometer. Special Report Family Business, Edelman, 2017

pacitação noutros elementos relevantes, sobressaindo de entre eles:

- 1. Assunção de valores e atitudes:** sentir e captar as práticas – desde que se nasce – em casa, na escola, na vida em sociedade e eternamente na empresa;
- 2. Especificidades do negócio e suas atividades:** realizar experiências empresariais na idade adolescente, estágios, experiências em entidades externas e depois na incorporação a trabalhar na empresa;
- 3. Trabalho em equipa e liderança:** exercer funções como membro integrante de equipas de trabalho e, quando adequado, de liderança;
- 4. Transição e convivência intergeracio-**

**nal:** assumir crescentemente responsabilidades diretivas, partilhar o trabalho e fazer equipa com os líderes a suceder;

- 5. Conduzir a organização:** liderar o órgão de gestão da sociedade, trabalhar em equipa e pensar que está na hora de começar a preparar os seus sucessores.

Como os empresários familiares e as famílias empresárias possuem uma característica comum – enorme preocupação pela boa formação dos seus filhos –, os seus descendentes normalmente são portadores de atitudes, habilidades e conhecimentos e que lhes permitem transformarem-se em grandes profissionais: na empresa da família ou em qualquer outro local onde se sintam realizados e felizes.

Situado no coração do bairro piscatório da Póvoa de Varzim, reza a história que a dia 31 de Janeiro de 1991 foi servida a primeira refeição no restaurante 31 de Janeiro. Trabalhando de forma exemplar o peixe e o marisco, este restaurante continua a ser uma referência gastronómica do Norte do país.

Quem frequentou o restaurante na sua primeira década de vida assistiu ao crescimento do miúdo que percorria as mesas trazendo guardanapos ou entregando de forma sorridente a conta.

Esta vivência contínua no restaurante dos pais teve enorme influência na decisão de Marco Ferreira em fazer um curso na área



das tecnologias, ter ido trabalhar para o estrangeiro, regressar e, quando menos es-

perava, assumir a liderança do restaurante e lançar-se na tendência destes últimos anos: abrir um espaço próprio no centro do melhor destino europeu de 2017 – a cidade do Porto.

Não sabemos o que o futuro nos reserva, mas, se nos prepararmos e dedicarmos, estaremos aptos para o enfrentar.



# Dicas para melhorar o controlo de custos de telecomunicações na sua empresa



Depois de negociadas as condições com um operador, surgem as primeiras facturas. Mensalidades, comunicações nacionais, internacionais, roaming, dados fixos, bandas largas móveis, redes privadas. A lista pode ser maior consoante a especificidade da solução.

Das rubricas non-core de uma empresa, as telecomunicações são um dos exemplos cuja responsabilidade pode pertencer a vários departamentos: recursos humanos, financeiro, Informática ou TI e pode seguir um processo de verificação moroso e nem sempre isento de erros.

Deixamos algumas ideias como otimizar o tempo dos recursos, procurando melhorar todo o processo e melhorar o **controlo de custos de telecomunicações**.

- **Ownership único de uma área com outra de suporte** – ter quatro áreas a verificar custos, ou áreas que não são responsáveis pela sua validação e correção, aumenta o tempo e diminui a qualidade do trabalho. Assim, assignar a uma área a verificação das condições e a recepção da factura garante ganho de tempo a longo prazo, pela especialização. Esta área pode e deve ser auxiliada por outra para conferência de condições mais específicas (serviços de dados e suporte, por exemplo).
- **Clarificação de todas as condições das comunicações** – é comum serem acordadas tarifas numa negociação intensa e focada nas principais fontes de comunicação. E é também frequente aparecerem surpresas na facturação: chamadas extra, serviços adicionais, custos em Roaming. Com as receitas por cliente a baixarem, o fornecedor procura maximizar os extras por omissão. Por defeito os serviços extra devem ser bloqueados.
- **Extracto digital como norma de recepção de facturas** – dependendo da empresa, uma factura pode ter centenas ou milhares de páginas. Torna-se assim inviável a verificação em papel ou em PDF. Há o extracto em folha de cálculo que permite que em horas se possam conferir custos fixos e variáveis e analisar desvios, com fórmulas e regras simples.
- **Não renovação automática do contrato aumenta o poder negocial**, bem como a data simultânea do final dos contratos. Já lhe aconteceu pedir telefones e serem renovados x meses ao contrato? Procure conhecer as datas e condições de renovação antes de 6 meses do fim indique a não renovação automática. Assim terá

tempo para negociar de forma equitativa com vários players.

Melhorar o **controlo de custos de telecomunicações** não tem de ser complexo e pode reduzir muito tempo não produtivo dos seus recursos.

Pode também optar pelo outsourcing desta rubrica com a negociação, análise e auditoria para entidades que podem trazer ganhos financeiros e de tempo substanciais pelo foco exclusivo que têm neste tipo de tarefa e nas práticas já ganhas em outros projectos.



# Mercado de Electricidade Status e Tendências



PEDRO AMENDOEIRA

**N**ão dominamos danças da chuva. É forçoso dizê-lo, pois a chuva e o vento têm sido os principais drivers de preço da energia eléctrica nos últimos anos e, se não dominamos artes avançadas de feitiçaria índia, de que serve este artigo? O objectivo é expor de uma forma simples e breve qual o status actual do mercado da electricidade e quais as previsões que se podem fazer para a sua evolução nos próximos meses e anos.

A electricidade é uma commodity cotada em mercado aberto. A sua produção é feita por uns poucos e comercializada por muitos, que a fazem num mercado competitivo, regulado pela ERSE, que tem feito globalmente um bom trabalho de garantir a concorrência no mercado, ao mesmo tempo que assegura que os consumidores têm acesso em iguais condições a todos os comercializadores.

A tendência do preço médio de mercado nos últimos anos foi, com todos os ciclos a que os mercados estão sujeitos, de uma ligeira subida, acentuada no último ano. A confirmarem-se as previsões climáticas de anos cada vez mais secos, esta tendência poderá ter bases para se perpetuar.

2017 foi um ano bastante caro em relação aos anteriores: 33% face a 2016 e 14% face à média dos últimos 6 anos. Este aumento teve duas causas principais:

**Climáticas:** 2017 seco e pouco ventoso, reduzida produção hídrica e eólica.

**Subida do preço do petróleo e gás.**

Como outras causas, temos ainda o fecho de centrais nucleares em França, movimentos de mercado dos operadores, entre outras.

Que nos reserva este ano? Olhar para o mercado de futuros (OMIP) poderia ajudar: a entidade nebulosa chamada “mercado”, que agrega os principais agentes do sector, prevê na sua imensa sabedoria que em



A curto e médio prazo as evoluções de preço são imprevisíveis, pois muito dependentes de fenómenos atmosféricos

Março e Abril deste ano os preços descerão ligeiramente, mas que só se deterão aí mais demoradamente no 2º trimestre de 2019.

A curto e médio prazo as evoluções de preço são imprevisíveis, pois muito dependentes de fenómenos atmosféricos. Olhando para o passado, parece haver alguma ciclicidade que poderia tornar mais provável que a um ano seco se siga outro chuvoso. Se assim fosse, a um 2017 energeticamente “caro”, seguir-se-ia um 2018 “barato”, mas claro que sem dominar as artes avançadas de feitiçaria índia a que já nos referimos, previsões meteorológicas alargadas são impossíveis.

A longo prazo parecem haver alguns factores que podem contribuir para uma subida constante da energia eléctrica:

**Aquecimento global** – não se trata de acreditar ou não, as provas existem, a velocidade a que chega será a dúvida. Com menos

chuva as barragens podem passar muito tempo paradas.

**Centrais nucleares** – em França existe plano para ir fechando progressivamente centrais. Sabendo que 80% da energia desse país vem do nuclear, passar de exportador a importador fará subir os preços. Acresce que a Alemanha tem plano similar.

**Veículos eléctricos** – ainda que insignificantes nesta fase, se crescerem o que se espera, podem incrementar significativamente o consumo, sendo certo que por outro lado retirarão pressão dos combustíveis fósseis.

**Concorrência** – a um número alargado de comercializadores concorrentes pode seguir-se uma diminuição, sobretudo de pequenos players, que têm abalado preços e forçado os grandes a adaptar-se.

Em sentido contrário temos a maior eficiência energética, o crescimento do solar, a autogeração ou a criação/aperfeiçoamento de novas tecnologias, em que a nossa espécie tem sido fértil. Ainda assim, para os próximos 5 a 10 anos não parece que estes componentes possam ter um impacto tão forte para a descida como os enumerados para a subida.

# Gestão de responsabilidade social



**MARIA MACIEL**  
CONSULTORA SÉNIOR DA Q4E  
GERAL@Q4E.PT  
WWW.QUALITYFOREXCELLENCE.PT

Hoje, mais do que em outros momentos, a gestão de responsabilidade social adquiriu um caráter estratégico para as empresas.

Com a globalização do mercado, os retalhistas, os importadores e as marcas fornecem produtos de fornecedores de empresas de todo o mundo, muitos localizados em países onde as leis nacionais que protegem os trabalhadores são inadequadas ou inexistentes, expondo as organizações a riscos de reputação e permanência no mercado.

Para reduzir os riscos, as organizações começaram a estabelecer códigos de conduta – BSCI (Business Social Compliance Initiative) – para os seus fornecedores, e os seus próprios sistemas de implementação.

A melhoria contínua das condições de trabalho é uma maneira importante para as empresas mitigarem riscos e protegerem as suas reputações.

## O BSCI

O código de conduta **BSCI** é o sistema europeu de monitorização social, iniciado pela **Associação de Comércio Exterior** - FTA<sup>1</sup>, cujo objetivo é a melhoria contínua do desempenho social dos fornecedores, proporcionando às empresas um sistema de gestão de responsabilidade social comum para melhorar as condições de trabalho nas cadeias de abastecimento e incorporá-lo no centro de seus negócios.

Este Código de Conduta é elaborado de acordo com as convenções internacionais mais relevantes, tais como a Declaração

Universal dos Direitos Humanos, os Direitos da Criança e os Princípios Empresariais, os Princípios Orientadores das Nações Unidas para os Negócios e os Direitos Humanos, as Recomendações da OCDE, o Pacto Global das Nações Unidas e as Convenções e Recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

produtos de fornecedores de empresas de todo o mundo, muitos deles localizados em países onde as leis nacionais que protegem os trabalhadores são inadequadas ou inexistentes. Em casos de abuso ou má-fé, pode mesmo danificar uma marca e reduzir a sua quota de mercado, a que acresce o facto de os consumidores estarem cada



A melhoria contínua das condições de trabalho é uma maneira importante para as empresas mitigarem riscos e protegerem as suas reputações. Além disso, maximiza a eficiência, reduzindo custos, melhorando a produtividade e a gestão estratégica dentro das cadeias de fornecimentos.

## Porquê BSCI?

A influência e o poder das multinacionais na nova economia global leva a uma maior expectativa de compromisso ético e legal. Neste contexto da globalização, os retalhistas, os importadores e as marcas fornecem

vez mais proativos e sensíveis às práticas laborais das empresas. Perante estes factos, houve a necessidade de reduzir riscos e, nesse sentido, as marcas começaram por estabelecer códigos de conduta para os seus fornecedores e os seus próprios sistemas de implementação.

A proliferação de códigos individuais, diversos procedimentos de auditoria e abordagens de implementação divergentes resultaram em confusão e duplicação desnecessária de esforços e custos para retalhistas, importadores e marcas, bem como para os seus produtores. Como resposta a esta si-

<sup>1</sup> FTA – Foreign Trade Association - associação líder nível europeu e internacional que promove os valores do livre comércio e as cadeias de fornecimento

tução emergente de uniformização, surgiu o BSCI. O código de conduta estabelece uma série de princípios que os participantes do BSCI, juntamente com as partes interessadas e acordos comerciais, se comprometem a implementar e monitorizar dentro de suas cadeias de fornecimento. Atualmente, são 11 os princípios: *o direito de liberdade de associação e de negociação coletiva; Não à discriminação; remuneração justa; Horários dignos de trabalho; Segurança e saúde no trabalho; Não ao trabalho infantil; Comportamento ético da empresa; Não ao trabalho forçado; Proteção do ambiente; Proteção especial para trabalhadores jovens; Não ao trabalho precário.*

### Quais os benefícios?

O BSCI é considerado uma das maiores plataformas de negócios orientada para a melhoria do cumprimento de requisitos sociais nas cadeias de fornecimento. Atualmente, reúne mais de 1500 empresas em todo o mundo que operam em diversos setores, desde têxteis até alimentos, calçados e eletrônicos.

O processo BSCI não só reduz drasticamente a frequência das auditorias de conformidade social como permite o acesso aos perfis dos produtores no Plataforma BSCI, uma vez que as auditorias do BSCI são internacionalmente reconhecidas.

Em suma, dos diversos benefícios destacam-se:

- Melhoria das condições de trabalho e da motivação do pessoal;
- Impacto positivo sobre a capacidade da organização em recrutar, motivar e manter os seus colaboradores;
- Diminuição de conflitos laborais e da taxa de absentismo;
- Melhoria da imagem corporativa, demonstrando aos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e comunidade que a organização atua de forma sustentável, valorizando a sua dimensão social;
- Diferenciação positiva face ao mercado;
- Cumprimento das condições de acesso a clientes internacionais;
- Menos auditorias sociais;
- Melhoria nos processos internos de gestão;
- Minimização de riscos no plano social, promovendo a integração e sistematização de boas práticas na sua forma de atuar;

### BSCI AUDIT RATING: RESULTADOS E CONSEQUÊNCIAS

Avaliação	O que significa para o auditor
<b>A</b> Excepcional	A auditoria é válida por 2 anos, não há necessidade de uma auditoria de acompanhamento.
<b>B</b> Bom	A auditoria é válida por 2 anos, não é necessário uma auditoria de acompanhamento.
<b>C</b> Aceitável	O auditor desenvolve um Plano de Remediação dentro de 60 dias após a conclusão da auditoria. É necessária uma auditoria de acompanhamento. *
<b>D</b> Insuficiente	O auditor desenvolve um Plano de Remediação dentro de 60 dias após a conclusão da auditoria. É necessária uma auditoria de acompanhamento. *
<b>E</b> Inaceitável	O auditado pode representar um alto risco para o participante da BSCI. É necessária uma auditoria de acompanhamento. *
<b>Tolerância Zero</b>	São necessárias ações imediatas de todos os participantes da BSCI que trabalham com o auditado. (O protocolo BSCI Zero Tolerance deve ser seguido)

\*Nenhuma auditoria de acompanhamento dentro de um ano significa que uma nova auditoria completa é necessária

- Melhoria na comunicação e no envolvimento com as partes interessadas internas e externas.

### Como se processa?

O BSCI sustenta as empresas com instrumentos práticos de gestão para implementar e monitorizar o Código de Conduta. É um sistema de auditorias de 2ª parte oferecendo um acompanhamento completo

- Mecanismo de reclamações;
- Gestão da cadeia de fornecedores e efeito cascata;
- Procedimentos definindo regras e responsabilidades;
- Procedimentos de Gestão da Emergência;
- Caixa de Sugestões;
- Consulta de Segurança e Saúde no Trabalho aos trabalhadores;
- Controlo de Fornecedores;

O BSCI sustenta as empresas com instrumentos práticos de gestão para implementar e monitorizar o Código de Conduta. É um sistema de auditorias de 2ª parte oferecendo um acompanhamento completo e um sistema de qualificação.

e um sistema de qualificação, abrangendo todos os produtos originários de qualquer país. Somente empresas externas estão autorizadas a realizar auditorias BSCI.

Para otimizar este processo, os resultados das auditorias são partilhados numa base de dados comum entre todas as empresas de forma a ajudar a rastrear o desempenho dos fornecedores e a facilitar o seu acompanhamento.

A abordagem BSCI inclui vários pontos de avaliação, dentro dos quais se destacam:

- Cumprimento legal e do Código BSCI;
- Participação e informação aos trabalhadores;

- Remunerações;

entre outros. Um dos mecanismos de monitorização em auditoria é a realização de entrevistas, cerca de 30 % do tempo de realização da auditoria. Podem ser entrevistas de grupo ou individuais e os colaboradores são selecionados pela equipa auditora e nunca pela gestão da empresa.

No final da auditoria a empresa é avaliada numa escala de A a E, e mediante a classificação é definida a periodicidade de auditoria. (ver tabela)

Referências: <http://www.fta-intl.org/>

# Empresários precisam de ir à escola?



**ILÍDIO FARIA**  
Consultant  
Winning Scientific Management

Em 2017, 58% dos empresários portugueses tinham em média o 9º ano de escolaridade e somente 21% o ensino superior. Uma licenciatura em gestão não é sinónimo de se vir a ser um bom gestor. Alguns dos maiores casos de sucesso empresarial vêm de pessoas sem grandes habilitações literárias, mas que são de forma unânime considerados empreendedores.

Desde a micro à grande empresa encontramos vários tipos de gestores, onde destacamos três tipos: gestor irresponsável, gestor incompetente e gestor científico. O gestor irresponsável é aquele que primeiro toma as decisões e depois vai procurar no excel a justificação para essa decisão. Por outro lado, o gestor incompetente baseia as suas decisões em atos de fé e expectativas, muitas vezes oriundos de pressupostos irrealistas, por mero mediatismo, ou por cópia da concorrência.

Por outro lado, temos os gestores científicos, pessoas que avaliam históricos, fazem planeamento das suas decisões, experimentam, inspecionam e adaptam as suas decisões. A gestão científica não é nada de novo, remota ao início do século XX, quando Frederick Taylor começou a introduzir uma série de experimentos com o objetivo de aumentar a produtivi-

Desde a micro à grande empresa encontramos vários tipos de gestores, onde destacamos três tipos: gestor irresponsável, gestor incompetente e gestor científico

dade sobretudo na área industrial. Apesar de rapidamente se tornar um conceito obsoleto, foi precursor de muitos avanços na área da gestão, onde destacamos: operations management, business process management, lean manufacturing, six sigma e mais recentemente Agile.

Hoje em dia, a volatilidade da economia e da sociedade gera ruturas contínuas e permanentes no status-quo dos modelos de negócio e põe continuamente em causa os dogmas de outrora, elevando o princípio Darwiano ao seu expoente máximo executando no dia a dia a seleção natural das empresas que já não dependem do quão grande e bem sucedidas foram no passado, mas acima de tudo, quão velozes e inteligentes são a antecipar o futuro e assim criarem de forma sistemática vantagens competitivas sustentáveis.

A cultura de gestão científica desenvolve na organização uma curiosidade agressiva, uma profundidade analítica invejável, um processo robusto munido da poderosa ferramenta do “porquê”, recolhendo dados, evidências, relações e diagnosticando, recomendando e intervindo assertivamente.



**Novidade**

**Pensar a excelência nas organizações sociais** faz uma reflexão que tem por base a preocupação de busca da excelência das organizações que prestam serviços sociais, sobretudo daquelas que estão encarregues da **proteção social** e que, por isso, **previnem e reparam situações de carência, dependência, de vulnerabilidade ou exclusão social**.

Uma obra que vai contribuir para o lançamento de condições que promovam a eficácia das organizações que atendem àqueles que não acedem ao poder político, que não controlam os mercados, que não financiam campanhas eleitorais e que não compram favores.

**VidaEconómica**

R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO

🌐 <http://livraria.vidaeconomica.pt> ✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400

**Título** PENSAR A EXCELÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

**Autora** Paula Vieira

**Páginas** 440 **PVP** € 19,90 **PVP c/desconto** € 17,91

**10%**  
DESCONTO  
IMEDIATO



# r1c0s



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

“Pedro, mandei-te um Whatsapp e um Messenger no Facebook do meu Surface. Chama aí por favor um Uber ou Cabify (de preferência um Tesla), pois tenho uma encomenda a chegar da Farfetch e outra da Amazon, mas não tenho a app instalada no Xiami que comprei no Alibaba.”

Quase metade das palavras (e o emoji) deste parágrafo não existiam há 10 anos. Uma ainda teima em não aparecer muitas vezes (o por favor) mas isso não é uma questão da exponencialidade tecnológica, mas sim uma retrógrada inversão de simpatias e valores.

Curiosamente, o homem do Whatsapp é o mesmo do Facebook, mas que o comprou por sensivelmente 20bi USD. Chama-se Mark Zuckerberg e já anunciou que até ao fim da sua vida doará 99% da sua fortuna para fins de caridade e investigação. Há 10 anos não o conhecíamos e não estava nos 5 mais ricos do mundo. O homem do Surface, produto da Microsoft, é Bill Gates. Toda a gente o conhece por ser o homem Microsoft e anda sempre no top 3 de maiores bilionários mundiais. Já repartiu parte da fortuna pelos filhos e grande fatia pela fundação notável que detém com a mulher, Melinda. Sabe que percentagem tem da Microsoft? 5%... O resto é Coca-Cola, entre outros com um velho amigo...

Este mesmo, Warren Buffet. O 2º mais rico de 2017 e que curiosamente nunca fundou uma empresa na vida. Tem a holding pessoal dele (Berkshire Hathaway) e controla todas as aquisições que faz, desde a Disney à Gillette, a American Express ao ketchup Heinz. Em meados de fevereiro deste ano, cada ação valia 306.000 USD. Jeff Bezos é o mais rico desta lista com 114.2bi USD. É o homem da Amazon, cujo

logotipo tem uma seta que vai do A ao Z, que significa ter tudo, vender tudo, de livraria a qualquer produto que imagine de A a Z. Exatamente como o fenómeno Alibaba que opera maioritariamente no mercado chinês e que faz de Jack Ma o homem mais rico daquele enorme país, com algumas diferenças entre os dois. Jack Ma é considerado dos homens mais saudáveis do mundo, estudou gestão, e é um grande filantropo. O digital Bezos estudou artes e comprou o jornal (em papel) “Washington Post”, uma paixão antiga.

Neste curioso mercado da China, há poucos anos uma marca de Smartphones chamada Xiami só operava em exclusivo no mercado chinês, e passou a ser o 4º maior vendedor mundial. Em menos de 10 anos os chineses inverteram a fama de copiadores a copiados.

O homem do momento é Elen Tusk, que

maiores griffes mundiais, como não podia de ser, fora da caixa. Se pensa que Bernard Arnault ganha a vida com o seu grupo Louis Vuitton, Moet et Chandon, Hanessy, desengane-se. Não conhece as grandes participações que tem no Carrefour e na Sephora (que quer começar a cobrar pelos seus “testers” de perfume, mas isso seria o mote para outro artigo, tal como as moedas virtuais).

Vamos ao nosso mundo, dos reais mortais. Se temos um património de 2600 €, seja em dinheiro ou investido em roupa, comida, livros, casa, bens essenciais, faz parte dos 50% mais ricos do mundo. Se porventura tiver 56.000 €, está no top dos 10% mais ricos do mundo.

Se pensa que o Messi, o Neymar ou o Ronaldo (por ordem de ordenados anunciados) são os futebolistas mais ricos do mundo... não são. O fenómeno Faiq Bolkiyah

que joga nas reservas do Leicester deve ter um talento enorme por ter este estatuto aos 19 anos, embora se desconfie que o facto de ser sobrinho do Sultão do Brunei possa ajudar neste ranking... Em resumo, estude artes, gestão, ou nem estude como alguns que estão aqui enumerados. Monte empresas, ou não, como faz o Buffet, faça o que sonha, jogue com a cabeça, seja ao desafiar os lobbies poderosíssimos do petróleo com carros elétricos ou a marcar golos como o trio citado.



tem o seu próprio Tesla bordeaux alguns perdido no espaço e que em segredo assustou grandes potências espaciais mundiais ao desenvolver o seu próprio foguete, com tecnologia de ponta. Ainda há pouco verifiquei na telemetria do mesmo, deslocava-se a cerca de 180 km de altitude à modesta velocidade de 11 km por segundo. É só em menos de dois minutos atravessar a Península Ibérica.

E por fim (só por limite de caracteres) a Farfetch, o primeiro unicórnio (empresa avaliada em mais de 1bi USD) português, que foi lançada por um informático que adora meditação, e, sim, não lançou nada ligado à informática, mas sim ligada à moda e às

Uma coisa é certa e comum em quase todos eles. São filantropos, são trabalhadores e são criativos, independentemente das origens e das notas nas escolas, e nenhum desses fatores é uma “fake new” ou uma série Netflix, é mesmo real, condicionou, à sua maneira, a forma de mudarem ou melhor, redirecionarem o mundo.

Se não optar por esta via, escolha ser sobrinho de um Sultão ou Sheik, que também dará um passo válido nesse sentido da sua riqueza pessoal.

PS: Todos os valores são apresentados em euros ou dólares e não em bitcoins ou qualquer outra criptomoeda.

# Que caminho seguirá a Inteligência Artificial em 2018?

*Sage analisa os desafios, as soluções e o campo de atuação desta nova tendência no futuro*

O ano 2017 foi marcado pelo grande arranque da Inteligência Artificial. Apesar de algumas tentativas de “desprestigiar” esta tecnologia e os seus efeitos, o ano que agora terminou testemunhou uma série de avanços ao nível da IA. As pessoas já começaram a compreender o impacto desta tecnologia na sua vida quotidiana e as empresas começaram a aplicá-la no dia a dia dos seus negócios.

Tendo em conta esta progressão, a Sage, líder de mercado em soluções de gestão empresarial na cloud, apresenta quatro previsões sobre o caminho que a Inteligência Artificial vai tomar em 2018.

## 1. A IA com aparência humana irá desvanecer-se lentamente

Em 2018, a indústria da Inteligência Artificial começará a deixar de lado o desenvolvimento de tecnologias baseadas em estruturas fisicamente humanas. Como se viu com a Sophia, o robô saudita, tentar humanizar a IA ao máximo pode prejudicar o progresso real. Como consequência, os engenheiros e programadores de IA estão a orientar-se no sentido de construir terminais de IA baseados em algoritmos que respondam, tomem decisões e interajam de forma humana. Além disso, vamos assistir a uma mudança na indústria, na medida em que a IA interage cada vez mais em plataformas e tecnologias que as pessoas utilizam para colocar registos públicos, avaliar experiências de cliente ou administrar as suas finanças.

## 2. Priorizar os reais problemas do mundo

Em 2018, a IA vai focar-se na resolução de problemas que afetam grandes núcleos da população. Até à data, a maioria das aplicações de IA empresariais e de consumo atuais centram-se em pequenos problemas de nicho, mas o grande desafio é que abranja os maiores problemas que o mun-



do atual enfrenta. As tecnologias atuais já têm o potencial de abordar problemas como a gestão de uma força de trabalho completa ou a solução da mudança climática e, ao longo de 2018, empresas de todos os setores vão começar a implementar a IA para resolver os problemas mais significativos e complicados do mundo.

## 3. O capital humano complementado com IA trará consigo resultados ótimos

Fazem-se com demasiada frequência relatórios sobre o impacto da inteligência artificial no mercado de trabalho, que provocam situações de pânico desnecessárias. A nível global, teme-se o efeito que os avanços com a IA podem ter nas futuras oportunidades de emprego, gestão de talentos e postos de trabalho. Ainda que alguns empregos sejam substituídos, irremediavelmente, a grande maioria vai evoluir de forma a incorporar e coexistir com a IA, maximizando os benefícios para as empresas. O resultado é que, nos próximos meses, as empresas vão começar a estabelecer programas de retenção para formar os seus colaboradores não técnicos sobre como trabalhar efetivamente com a Inteligência Artificial.

## 4. Maior adoção da IA ao nível do consumidor

Um dos objetivos da indústria da IA para 2018 é estabelecer um elo de confiança

com os consumidores. Esta tarefa vai focar-se em garantir que os consumidores se sentem confortáveis com os produtos e serviços que têm por base tecnologias de inteligência artificial. Toda esta comunicação será feita através de uma linguagem simples que até os consumidores mais leigos possam compreender e confiar. O aumento do conforto com esta tendência permitirá abordar preocupações éticas e técnicas generalizadas, bem como potenciar a adoção da mesma pelo consumidor em geral.

“O que temos visto até agora sobre a Inteligência Artificial é apenas o início de tudo o que esta tecnologia pode fazer tanto pelas empresas como pelos indivíduos na sua vida quotidiana”, afirma Kriti Sharma, vice-presidente de Bots e Inteligência Artificial na Sage.

“Durante este ano, a indústria da IA continuará a evoluir e a alcançar grandes avanços. Cada vez mais pessoas irão familiarizar-se com os detalhes e complexidades desta tecnologia, e as aplicações de IA vão aumentar e expandir-se para novos setores. Externamente, o mercado da IA será pressionado para assumir a responsabilidade de aumentar a transparência e a prestação de contas.

Desta forma, várias empresas e associações dos setores privado, público e académico vão formar-se e verão crescer o seu conhecimento sobre esta indústria”, conclui Sharma.

# Ricardo Pereira

Entrepreneur, Team Builder & Ultramarathoner, with conservative values and disruptive mindset. Limits are to be overpassed, Life is to be lived with intensity and emotion.

## 1 Qual o seu maior desafio e o maior ganho como empreendedor?

Ultrapassar o que já foi conseguido, criar alicerces para quem vier a seguir edificar superiormente. A recompensa é o dever cumprido; o ter passado por este mundo deixando um legado.

## 2 O que o motiva a empreender?

Disrupção, romper paradigmas. Crescimento contínuo; movimento, somar a cada dia. Saber que a cada dia há um novo desafio.

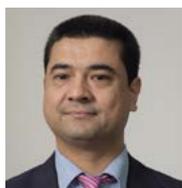
## 3 Que conselhos daria aos jovens empreendedores?

Acima de tudo, descobrir o seu porquê. Uma pergunta que gosto de fazer aos meus mentorandos é o que fariam na vida se tivessem 1bUSD na conta. A dimensão do porquê faz o empreendedor. 3 itens que gosto de referir como fundamentais são: foco, consistência e persistência.

**“Focus, Consistency and Persistence are the keys to success”**



# A importância de partilhar conhecimento e experiências



**SAMUEL SOARES**  
Diretor Geral da Samsys

Damos conta que as tecnologias nos dominam quando elas influenciam a forma como interagimos, como nos relacionamos, como trabalhamos e como dependemos delas para ter uma vida que nós próprios consideramos “normal”.

Hoje em dia, a realidade das PME é que não podem esperar que o cliente surja por iniciativa e de livre vontade. Já não é suficiente. A concorrência fortificou-se e a quantidade de informação que chega ao consumidor é tanta que sentimos necessidade de que seja filtrada antes de a recebermos.

## Transformar o conhecimento em rentabilidade

A busca de conhecimento tem de ser incessante, para que haja progresso e evolução. Em alturas mais rigorosas de crise é quando melhor nos apercebemos do desânimo que predomina nos empresários e esse é o sinal a que devem estar atentos, porque determina necessidade de mudança.

Muitas vezes, torna-se difícil desbloquear a ação que irá transformar os resultados e

fórmula que faltava para criar uma melhor pessoa ou profissional. E quando essa transformação se traduz em vantagem financeira, em rentabilidade e produtividade, podemos estar a falar de recuperar a vitalidade das empresas.

Esse conhecimento pode ser adquirido de diferentes formas, em vários formatos, como tertúlias, workshops, webinars, demonstrações, entre outros.

Apercebemo-nos que ao criar a Academia Samsys as pessoas nos agradeciam por lhes proporcionarmos experiências de formação e de networking que acabava por, indiretamente, enriquecer as suas empresas e a elas próprias, de forma gratuita!

## Repensar estratégias e procedimentos

É preciso encontrar os sítios certos para descobrir onde vão ser abordados os temas que nos interessam, experiências que nos coloquem alerta, com a energia certa e capaz de transformar qualquer pensamento pessimista em algo positivo e cativante.

**A maior preocupação das pessoas ao assistir a estes eventos deve ser repensar metodologias de trabalho e procedimentos que podem estar relacionados com as reações das pessoas com quem nos cruzamos, seja em contexto profissional ou até pessoal**

conduzir ao sucesso. Por vezes, passa pelo “mindset”, que não está focado na direção certa.

Por vezes, uma abordagem externa sobre os temas que nos interessam é suficiente para nos despertar e encontrar um novo foco. Esse pode ser o segredo, a parte da

A visão que temos sobre levar conhecimento e partilhar experiências vem desde 2012, ano em que organizámos o primeiro DDC Samsys. Este é um evento anual onde não se fala da empresa organizadora, mas sobretudo de técnicas que acrescentam valor às pessoas enquanto seres humanos.

**Estamos a assistir a uma mudança de paradigma em relação à forma como os meios chegam ao público-alvo e vice-versa. Atualmente, a simplicidade vence, e essa tem sido a grande aposta por parte das entidades**

O surgimento da ideia de levar valor à comunidade teve origem numa altura de abrandamento da economia portuguesa, que não foi de imediato identificado como estrutural, devido ao grande desenvolvimento económico que decorreu na década de 90.

Em 2011, a Samsys percebeu pelos lamen-



tos que recebia de clientes que ou agia rapidamente, ou a vida dessas empresas podia estar comprometida. Por consequência, a Samsys poderia também ficar colocada em risco.

Desde então, o investimento nestes eventos tem sido crescente e o retorno também. Não apenas para a organização, mas para quem assiste a palestras sobre neuromarketing, linguagem gestual, desafios na contratação, rentabilizar presença online, entre muitos outros.

Assim, reconhecemos que, se filtrarmos aquilo que as pessoas querem saber, com pessoas verdadeiramente inspiradoras, que dominam os temas abordados, indiretamente, levamos benefício às empresas, o que melhora a realidade das empresas na sociedade local. Por este motivo, o investimento é cada vez mais justificado.

Três características essenciais neste tipo de eventos:

- Levar positivismo
- Tirar apontamentos
- Cartões de visita para fazer networking

## Sente que não está a obter resultados? Não é reconhecido pelos outros?

**R**ealizar o trabalho por intermédio de outras pessoas não é fácil. Mas é isso que um líder faz diariamente. Existem práticas que ajudam os líderes a fazerem bem este trabalho. Mas os seus estilos pessoais e hábitos acabam por ser mais fortes que estas práticas. Já experimentou receber feedback dos outros? Peça a opinião daqueles que o rodeiam, superiores, colegas e colaboradores. Inicie um processo de feedback 360°. Peça apoio para ler os resultados e termine com uma lista dos seus pontos fortes e aspetos a melhorar. Bloqueeie a tendência de resistir ao feedback dos outros. Desenhe um plano de ação e meta mãos à obra. Não se esqueça que liderar passa por entregar resultados. Comece, em primeiro lugar, por si.

O seu estilo é eficaz? Desanima ou inspira os outros? Valoriza os outros? Tem paciência para explicar as prioridades e treinar quem precisa? Critica em público? Tem grupos ou pessoas preferidas? É incoerente, diz mas nem sempre faz? Diz o que tem a dizer

**'Olha por cima do ombro e assegurate que alguém te segue.'**

*Henry Gilmer, Lei de Gilmer para a Liderança Política*



de qualquer forma? Dedique-se a estudar o seu estilo pessoal, seja humilde, e integre neste estudo a opinião de pessoas que discordam habitualmente de si. Escute e evite

justificar. Invista no treino da sua capacidade de comunicação, delegação, organização e reconhecimento do sucesso. Faça menos reuniões e mais festas com as pessoas.

## A sua equipa poderia ser melhor? Sente que não há equipa mas um grupo de pessoas?

**A**utoridade da liderança baseia-se sobretudo na capacidade do líder em conseguir trazer o talento e as forças de cada um a favor da equipa. Para isso todos têm que entender que trabalhar em equipa não é uma preferência mas uma necessidade. O problema é que não é simples. Trabalhar com os outros é frustrante, os resultados não aparecem de imediato só porque alguém fala, e mesmo que a equipa tenha tido sucesso uma vez, isso não perdura para sempre. A ambição, a colaboração, o poder e as emoções fazem parte da vida de uma equipa e podem levá-la tanto ao sucesso como ao insucesso.

As pessoas são animais de território que trazem instintos competitivos. Por isso o egoísmo é um dos principais inimigos a combater e a ambição da equipa a única ferramenta que a pode ajudar a estar unida. Numa equipa as pessoas podem não

**'Não perguntes o que os teus colegas de equipa podem fazer por ti. Pergunta o que tu podes fazer pelos teus colegas.'**

*Earvin 'Magic' Johnson, Ex Jogador da NBA*



ser amigas umas das outras mas têm de se respeitar, complementando as características de cada um para caminharem numa só direção. Construir um clima de confiança sem egoísmos permite que uma equipa ganhe poder coletivo e esteja pronta para caminhar junta. Ao contrário do que pensa-

mos, as emoções que alimentam conflitos nas equipas não separam as pessoas. Antes pelo contrário, se forem bem geridas acabam por funcionar como uma boa 'cola'. Os problemas surgem quando as emoções são escondidas e todos vivem num ambiente de 'paz podre'.

# Como praticar “mindfulness” durante um dia de trabalho



Provavelmente, conhece este sentimento muito bem: chega ao escritório com um plano claro para o que quer fazer durante o dia e depois, no que parece apenas um momento, dá por si a regressar a casa ao fim do dia. Passaram 9h ou 10h, e apenas alcançou algumas das suas prioridades. E, provavelmente, não se consegue recordar com exatidão do que fez durante todo o dia. Se este cenário lhe parece familiar, não se preocupe. Não está sozinho. Pesquisas científicas indicam que as pessoas passam praticamente 47% do tempo em que estão acordadas a pensar sobre algo que não o que estão a fazer. Dito de outra forma, muitos de nós operam em piloto automático.

Podemos adicionar a este cenário o facto de termos entrado no que muitos designam uma “economia da atenção”. Na economia da atenção, a capacidade de manter o foco e a concentração torna-se tão importante como obter competências técnicas ou de gestão. E porque os líderes precisam de absorver e sintetizar um fluxo crescente de informação para tomar boas decisões, eles são particularmente atingidos por esta tendência emergente.

As boas notícias são que nós podemos

Pesquisas científicas indicam que as pessoas passam praticamente 47% do tempo que estão acordadas a pensar sobre algo que não o que estão a fazer. Dito de outra forma, muitos de nós operam em piloto automático

treinar o nosso cérebro para nos focarmos melhor, ao incorporamos exercícios de “mindfulness” ao longo do nosso dia. Com base na nossa experiência com milhares de líderes em mais de 250 organizações, aqui ficam algumas instruções para se tornar um líder mais focado e consciente.

Primeiro, comece o dia da melhor forma. Investigadores descobriram que libertamos a maior quantidade de hormonas relacionadas com o stress minutos depois de acordarmos. Porquê? Porque pensarmos sobre

o que vai acontecer durante o dia ativa o nosso instinto fight-or-flight, libertando cortisol na nossa corrente sanguínea. Pondere antes uma alternativa: quando acordar, passe 2 m na sua cama, simplesmente notando a sua respiração. Enquanto os pensamentos sobre o dia vão aparecendo na sua mente, simplesmente liberte-os e regresse à sua respiração.

De seguida, quando chegar ao seu escritório, reserve 10 m na sua secretária, ou no seu carro, para energizar o seu cérebro com uma curta prática de “mindfulness”, antes de se deixar emergir no que tem para fazer. Feche os olhos, relaxe e sente-se com as suas costas direitas. Coloque a totalidade da sua atenção na sua respiração. Simplesmente mantenha um fluxo constante de atenção na experiência da respiração: inspiração, expiração; inspiração, expiração. Para o ajudar a manter-se focado na respiração, conte silenciosamente depois de cada expiração. Se notar que a sua mente se distraiu, simplesmente liberte essa distração ao trazer o seu foco de novo para a respiração. Acima de tudo, permita-se disfrutar destes minutos. Ao longo do resto do seu dia, outras pessoas e necessidades urgentes vão competir pela sua atenção.

Mas, durante estes 10 m, a sua atenção é totalmente para si.

Quando terminar esta prática e estiver preparado para começar a trabalhar, o “mindfulness” pode ajudá-lo a aumentar a sua eficácia. Duas competências definem uma mente “mindful”: foco e consciência. Mais explicitamente, foco representa a capacidade de se concentrar no que tem para fazer num dado momento, enquanto consciência representa a capacidade de reconhecer, e libertar, distrações no momento em que elas surgem. Mantenha em mente que “mindfulness” em ação não é uma prática sedentária; “mindfulness” tem que ver com desenvolver uma mente clara e perspicaz. E “mindfulness” em ação é uma excelente alternativa à prática ilusória do “multitasking”. Trabalhar de forma “mindful” significa aplicar foco e consciência a tudo o que fizer, desde o momento em que entra no escritório. Mantenha-se focado nas tarefas que tem em mão e reconheça, e liberte, distrações internas e externas à medida que elas surgirem. Desta forma, “mindfulness” ajuda a aumentar a eficácia, diminuir erros e mesmo a aumentar a criatividade.

Para melhor entender o poder do foco e da consciência, considere um problema que nos afeta praticamente a todos: o vício do e-mail. Os emails conseguem seduzir a nossa atenção e redirecioná-la para tarefas de baixa prioridade, porque completar estas

pequenas tarefas liberta dopamina, uma hormona associada ao prazer, no nosso cérebro. Esta libertação torna-nos viciados no email e compromete a nossa concentração. Em alternativa, use “mindfulness” quando abre a sua caixa de correio. Foque-se no que é importante e mantenha consciência do que é meramente ruído. Para começar o seu dia de melhor forma, tente evitar ver o seu e-mail como a primeira tarefa da manhã. Fazê-lo ajudá-lo-á a contornar um ataque de distrações e problemas de curto-prazo, durante um período de excepcional qualidade de foco e concentração. Enquanto o dia se vai desenrolando e as inevitáveis reuniões se sucedem, “mindfulness” pode ajudá-lo a liderar reuniões

Pesquisas científicas indicam que as pessoas passam praticamente 47% do tempo que estão acordadas a pensar sobre algo que não o que estão a fazer. Dito de outra forma, muitos de nós operam em piloto automático

mais curtas e eficazes. Para evitar entrar numa reunião com uma mente que está a vaguear, reserve dois minutos para uma curta prática de “mindfulness”. Pode fazê-lo enquanto caminha para a sua reunião. Melhor ainda, pode permitir que os dois primeiros minutos da reunião sejam em silêncio, permitindo que todos os participantes cheguem à sala, quer física, quer mentalmente. Depois, se possível, termine a reunião 5 m mais cedo, para permitir que todos os participantes façam uma transição “mindful” para as suas próximas reuniões. Enquanto o dia progride e o cérebro começa a manifestar cansaço, “mindfulness” pode ajudá-lo a manter-se focado e a evitar más decisões. Depois do almoço, coloque um alarme no seu telefone para que ele toque de hora a hora. Quando o relógio tocar, suspenda a atividade que tiver em mãos e faça uma prática de “mindfulness” de um minuto. Estas pausas de “performance mindful” ajudá-lo-ão a evitar ceder ao piloto automático e cair no vício de estar em ação. Finalmente, enquanto o dia chega ao seu fim e começa a sua deslocação de volta a casa, pratique “mindfulness”. Durante pelo menos 10 m na sua deslocação, desligue o seu telemóvel, desligue o rádio e simplesmente esteja. Liberte quaisquer pensamentos que surjam. Mantenha a atenção na sua respiração. Fazê-lo permitir-lhe-á libertar as causas de preocupação do dia, para que possa regressar a casa e estar totalmente presente com a sua família. “Mindfulness” não tem que ver com viver a vida em câmara lenta. Tem que ver com aumentar o foco e a consciência, tanto no trabalho como na nossa vida pessoal. Tem que ver com abrir mão de distrações e nos mantermos presentes com os nossos objetivos, quer pessoais, quer organizacionais. Tome controlo da sua própria capacidade de estar “mindful”: teste estas sugestões durante 14 dias e veja o que elas podem fazer por si.

Fonte: Tradução do artigo “How to Practice Mindfulness Throughout Your Work Day”, escrito por Rasmus Hougaard e Jacqueline Carter, para a revista Harvard Business Review, acessível em <https://hbr.org/2016/03/how-to-practice-mindfulness-throughout-your-work-day>. Para mais informação sobre o trabalho do Potential Project em Portugal, contacte-nos pelo email [portugal@potentialproject.com](mailto:portugal@potentialproject.com)



## Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos

Fruto da experiência, aliada a algumas ideias já muito estruturadas por autores reconhecidos, este livro contou com as participações da APAV, ASSOCIAÇÃO SALVADOR, CARITAS e PRAVI.

Útil a muitos destinatários que entendem o Marketing Social como uma ferramenta de cidadania.



«Não são só as pessoas com deficiência motora ou mobilidade reduzida que têm obrigação de se adaptar ao meio envolvente, mas é a sociedade que deve garantir a estas pessoas todas as condições de participação.»

**Associação Salvador**

«Com a missão claramente definida, a APAV rege-se por um plano estratégico de desenvolvimento, regra geral com a mesma duração dos protocolos/contratos com o Estado, e que define de forma clara e objetiva as grandes metas a atingir a quatro ou cinco anos, e que se concretiza em cada plano anual de atividades. Uma das componentes do plano estratégico é do marketing social.»

**Associação Portuguesa de Apoio à Vítima**

**Título** MARKETING SOCIAL  
& RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EM ORGANIZAÇÕES  
SEM FINS LUCRATIVOS

**Autora** Cristina Vaz Almeida

**PVP** €9.90

**DISPONÍVEL  
EM FORMATO EBOOK**