

Economia Partilhada



ECONOMIA PARTILHADA
• “Collaborative Economy”: uma nova realidade P. 3
• Shareacar P. 5
• Biclas e Triclas P. 6

CRIATIVIDADE
• Dar o salto para a mudança P. 8

INOVAÇÃO
• O que pode ser protegido por patente? P. 12

Índice

ECONOMIA PARTILHADA

- “Collaborative Economy”: uma nova realidade P. 3
- Shareacar P. 5
- Biclas e Triclas P. 6

CRIATIVIDADE

- Dar o salto para a mudança P. 8

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Gerir conhecimento nas organizações P. 10

INOVAÇÃO

- O que pode ser protegido por patente? P. 12

VENDAS

- Só vai a jogo quem também treina competências funcionais P. 15
- Como se adaptam os vendedores ao desenrascanço dos compradores P. 18

GESTÃO DE MARCA

- Menos Tendência, Mais Essência. P. 19

MARKETING

- A arte de navegar o marketing das start-ups P. 20

GESTÃO DE QUALIDADE

- Os vizinhos de cima e o seu umbigo... P. 21
- “World State of Quality” – perfil de Portugal! P. 22

EMPRESAS FAMILIARES

- Empreendedorismo e cooperação deviam ser indissociáveis P. 24

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- “Não criámos uma geração de robôs” P. 26

FINANCIAMENTOS

- Financiar a adaptação às alterações climáticas P. 28
- 2ª edição da CALL FOR MVP para projetos nas áreas de digital e engineering&manufacturing P. 29

GESTÃO DE CUSTOS

- Criar uma cultura de otimização de custos P. 30

GAMMING

- *Gamification*: nem novidade nem moda. Uma ferramenta de gestão! P. 32

FORA DA CAIXA

- ADN: da bioética a humanoides perfeitos P. 33

TI'S

- RPA – Robotic Process Automation P. 34
- Como a tecnologia ajuda a transformar dados em “insights” P. 37

EXTERNALIDADES

- Vem aí o pior dos tempos ou o melhor dos tempos P. 38

CONSULTÓRIO FISCAL

- O residente não habitual P. 39

EMPREENDEDOR

- Os nossos valores estão assentes numa liderança sólida, uma cultura única que se perpetua no tempo P. 40

PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL

- Como tornar a organização um hábito P. 41

DICAS P. 42



Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

Confesso que esta edição está especialmente interessante. Sendo a última edição deste ano, podemos dizer que fechamos com chave de ouro. Abordamos a tendência da economia colaborativa, que, segundo alguns, não é um tema especialmente novo, mas veio para ficar. Na sua essência, quando falamos de economia colaborativa, ou partilhada, estamos a colocar em causa o conceito de “posse”. De certa forma, porque não existe a necessidade de possuir um determinado bem, como por exemplo um carro, ou porque se deseja rentabilizar um bem que se possui e que não se utiliza. O artigo do Ricardo Gonçalves ajuda-nos a entender melhor esta nova tendência.

Novas tendências introduzem novos paradigmas e trazem consigo um processo de mudança. A mudança induz a criatividade. Vítor Briga, no seu artigo, defende que não seremos certamente mais criativos fazendo o mesmo de sempre.

Quando falamos em criatividade, facilmente associamos às start-ups. É com muito gosto que publicamos, nesta edição, o artigo do Professor Carlos Brito, que nos alerta para os fatores críticos de sucesso na estratégia de marketing das start-ups.

Sabe o que é o gamming? Como pode ser utilizado em contexto empresarial? Helder Ferreira explica e deixa a promessa de novos artigos.

2019 está à porta, e muitas são as novidades que estamos a preparar para si! Desejamos a todos os nossos leitores, autores e parceiros que este novo ano seja repleto de sucessos pessoais e profissionais.

Não se esqueça: só necessita de Start & Go!!!

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 23 – novembro/dezembro 2018

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)

PAGINAÇÃO Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt)

PARTICIPAM NESTE NÚMERO Adriana Gonçalves, Adriano Ribeiro, Ana Isabel Lucas, André Pinheiro, António Nogueira da Costa, Carlos Brito, Daniela Moreira, Dell Technologies, Expense Reduction, Fernando Belém, Helder Barbosa, High Play, José Carlos Pereira, José Oliveira, Mário Castro Marques, Mónica Monteiro, Paulo Sampaio, Pedro Amendoeira, Portugal Ventures, Renata Abranches, Ricardo Gonçalves, Rui Pedro Oliveira, Rui Raposo, Samuel Soares, Vitor Briga

PUBLICIDADE PORTO Rua Gonçalves Cristóvão, 14, 4000-263 Porto

Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098

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

E-mail: Geral@startandgo.pt

“Collaborative Economy”: uma nova realidade



RICARDO GONÇALVES
Partner @ Core Investments

O “eu quero, logo, compro” dá hoje lugar a “Eu quero, logo, pago para usar” ou ainda “o que é meu é teu, e o que é teu é meu”. Estas são algumas das premissas da economia colaborativa ou de partilha, como é frequentemente designada.

O mundo está cada vez mais interligado. Com os mais recentes desenvolvimentos tecnológicos (nomeadamente a proliferação de plataformas e *marketplaces*) tornou-se possível globalizar o mercado da partilha dos activos (bens ou serviços). **Está, por isso, a redefinir-se a natureza do trabalho, na sua forma, local e conteúdo.**

O que é **Collaborative** ou **Sharing Economy**? A economia partilhada é um sistema socioeconómico que se desenvolve ao redor da partilha de recursos humanos e físicos, tais como conhecimento, habilida-

A economia partilhada é um sistema socioeconómico que se desenvolve ao redor da partilha de recursos humanos e físicos, tais como conhecimento, habilidades, tempo, bens, carros, roupas, comida, casas, etc.

des, tempo, bens, carros, roupas, comida, casas, etc. Na maioria dos casos, une pessoas que têm ativos, que não estão a ser eficientemente aproveitados, com pessoas que querem fazer algum dinheiro extra, com pessoas que não têm possibilidade (ou não querem) comprar, mas sim usar. Esta nova economia desenvolve a interdependência, o que vem contra a sociedade tradicional que privilegia a posse. **Porque estará esta nova forma de economia a ganhar aderência de forma tão significativa?** Porque permite a várias pessoas terem acesso, de forma facilitada e equilibrada (economicamente), a casa, trans-

porte, comida, entretenimento, roupa, etc.

Permite ainda desenvolver uma nova forma de trabalhar, não só em termos de espaço (*co-work*, que são escritórios em *open space* em que cada um arrenda as secretárias/espço que necessita), mas também de conteúdo. Hoje em dia é possível ter três ou quatro empregos, sendo que um deles até pode ser *full-time* e os outros representam meras fontes paralelas de rendimento, que podem passar por atividades tão diversas como ser motorista da Uber ou prestador de serviços especializados ou indiferenciados (via plataforma Zaask, por exemplo).

COMO SE CRIA UMA ECONOMIA PARTILHADA?

Tem de existir um sentimento de confiança, pois só assim consegue partilhar o que é seu e usar o que outros partilham. Se não confiar, não vai certamente entrar no carro de um estranho, dormir numa casa de pessoas que nunca viu ou entregar documentos a um prestador de serviços desconhecido.

Portanto, **a reputação na *sharing economy* é fundamental**, daí todos os *ratings* usados nas diferentes plataformas. Sem essa reputação não há propagação do negócio. Também os próprios clientes são avaliados e

podem não conseguir usufruir dos serviços se tiverem maus *ratings*. Não faltará muito para a reputação ser portátil e ser possível conhecer as diferentes *performances* da mesma pessoa como motorista da *Chef* que vai a casa de clientes cozinhar, cliente da *Airbnb* ou de um serviço de *bike-renting*...

Esta “nova economia”, que nos transporta para os seus primórdios, ou seja, troca direta, teve igualmente como base princípio de pessoa-para-pessoa, contudo a tecnologia permitiu escalar rapidamente os negócios e hoje já se encontra nesta área empresas de referência a nível global. Estas têm conseguido fazer a ligação entre a oferta e a procura, gerando maior eficiência económica ao aproveitar muitos dos recursos disponíveis. Quase todas as empresas têm uma forte componente tecnológica e muitas são plataformas ou *marketplaces*. A característica principal é que não precisam de deter propriedade, mas conseguem efetuar a ligação entre proprietário e utilizador: a *Uber*, maior empresa de transporte de pessoas, não tem carros, e a *Airbnb*, que é hoje “o” maior hotel do mundo, não possui qualquer quarto.

Estes modelos de negócio foram disruptivos e, desde logo, desenvolveram vários novos empregos e empresas à sua volta. Pode afirmar-se que este tipo de disruptão já aconteceu no passado, como foi o caso da indústria discográfica e da fotografia digital. A grande diferença é a velocidade a que estas mudanças estão a ocorrer, bem como a sua simultaneidade.

As grandes multinacionais da economia tradicional estão muito pressionadas, pois quanto mais as pessoas partilharem menos vão comprar novo. Por isso, também estas empresas estão a fazer a sua adaptação, por isso, já vemos alguns dos grandes *players* da indústria automóvel a criarem plataformas onde as pessoas podem partilhar viaturas.

Dada a velocidade da mudança, estas novas empresas beneficiam da falta de regulação e aproveitam esse espaço para crescerem e lucrarem rapidamente. A solução passará menos pela proibição e mais por adequar a legislação para que todos possam operar sob as mesmas regras que devem proteger o cliente/utilizador.

“PERIGOS” DA SHARING ECONOMY

Numa relação contratual entre empregador



A flexibilidade que esta opção dá à gestão de vida pessoal e profissional levou milhões a seguirem este caminho (certamente nem todos por vontade própria)

de empregado há riscos de ambas as partes. Nestes novos negócios **há uma mudança em relação a quem corre risco, ou seja, nestas circunstâncias, o mesmo passa na totalidade para o trabalhador/prestador de serviços**. Essa é cada vez mais a realidade. Por exemplo nos Estados Unidos da América, uma em cada três pessoas é hoje *free-lancer*.

Por esta razão há quem designe esta nova economia não de partilha, mas de desespero, em que as pessoas aceitam trabalhar sob condições de enorme insegurança. Mas a flexibilidade que esta opção dá à gestão de vida pessoal e profissional levou milhões a seguirem este caminho (certamente nem todos por vontade própria). Quem o fez conscientemente necessitou de coragem, capacidade de empreender

e, acima de tudo, acreditar em si e nas suas competências.

A mudança de paradigma está obviamente relacionada com uma nova cultura que tem por base as novas gerações. Os *millennials* têm uma filosofia de vida diferente, onde a posse é algo que não valorizam. Nos EUA três em cada quatro *millennials* prefere pagar um serviço, experiência ou evento do que ser proprietário de algo.

A sociedade encontra-se perante uma nova forma de trabalhar e de criação de emprego que parece não ter retrocesso. Projeções indicam que nos EUA os 16 mil milhões de dólares gerados em *sharing economy* em 2016 serão 336 mil milhões em 2025.

É então urgente que a sociedade e, sobretudo, os governos saibam lidar com este novo cenário e tentem proteger os mais desprevenidos. Para além de regulação e legislação, poderá ser necessário criar um sistema de apoio social que permita dispor de algum tipo de proteção durante o período em que não haja trabalho.

Vivemos tempos muito interessantes, mas também difíceis, pois tudo acontece muito depressa, talvez até demasiado depressa, e a tendência é para que a velocidade aumente. As culturas mudam porque as mentalidades mudam, porque as pessoas mudam. Estamos a assistir e a viver essa mudança, pelo que também nos cabe decidir se queremos ser parte ativa da mesma ou meros espetadores.

Artigo originalmente publicado em <http://visao.sapo.pt>

Shareacar

Um fim de semana prolongado e a vontade de alugar uma “pão de forma” foi tudo o que José Francisco precisou para que a ideia da Shareacar se começasse a formar na sua cabeça. “Queria alugar uma ‘pão de forma’ para passear. O máximo que consegui encontrar foi uma carrinha no OLX. Não tive de apresentar quaisquer garantias nem havia seguro. Se tivesse corrido tudo mal, como seria a questão da responsabilidade?”, recorda o empreendedor.

Daí até ao nascimento da Shareacar, uma plataforma 100% portuguesa que permite a rentabilização do nosso carro pessoal, através do aluguer a outros condutores nos períodos de inatividade, passaram uns meses. Com um investimento próprio de 50 mil euros e com uma grande crença no projeto, José Francisco decidiu tirar uma licença sem vencimento da Unilever Jerónimo Martins, depois de seis anos no grupo.

“Ter um carro custa em média 6000 euros por ano, entre custo de aquisição, depreciação e manutenção. Além disso, um carro não é usado durante 24 horas por dia todos os dias da semana. Porque não torná-lo rentável nos dias e horas em que não é usado e oferecer um serviço mais barato a quem quer alugar carro? Foi com este mote que quisemos reinventar o conceito de car-sharing e criar uma comunidade de partilha que junta pessoas e carros”, explica.

Para alugar um carro na plataforma basta ter carta de condução. O interessado deve submeter na plataforma Shareacar a carta de condução e o cartão de cidadão e esperar pela aprovação, que demora no máximo 48h. Já do lado dos que desejam rentabilizar o seu veículo, ou seja, os Car Owners: os carros têm de estar em perfeitas condições de circulação, certificado de inspeção periódica válido e ter menos de 10 anos. Também não devem ter um valor Euro Tax superior a 50.000€. De igual forma, há uma aprovação por parte da equipa Sha-



reacar antes de ficarem disponíveis para alugar.

Para salvaguardar os utilizadores de todos os riscos, a Shareacar oferece ainda um seguro, garantido pela Allianz e sem custos para o proprietário, que inclui cobertura de responsabilidade civil.

Mas o serviço disponibilizado pela Shareacar não fica por aqui. Agora já é possível alugar um carro em Lisboa e entregá-lo no Porto com duas modalidades à escolha: um carro pequeno a um custo de 9 euros e um carro familiar a um custo de 17 euros. Com este serviço, a plataforma oferece aos viajantes uma alternativa cerca de 75% mais económica em comparação com um serviço oferecido por empresas de rent a car tradicionais.

Dois anos passados da criação da plata-

forma, ressaltam a aprendizagem obtida “São 2 anos de aprendizagem. De estudarmos, conhecermos a nossa comunidade e de lhes apresentarmos soluções. O setor da mobilidade é finalmente um tema, discutido com profundidade, pela implicação direta que tem na vida das pessoas e das organizações. A Shareacar quer ser parte da solução é para isso que trabalhamos todos os dias.”

A criação da Comunidade é encarada como o maior desafio encontrado para a construção do Marketplace “Este é o nosso desafio desde o dia 1 e será sempre o nosso desafio. Queremos que a comunidade cresça, que todas as pessoas que têm carros os possam alugar sempre que não os usam, ganhando dinheiro, e que quem precise de um carro encontre na

Shareacar a melhor alternativa, flexível, económica e sustentável”. Portugueses e estrangeiros já viram na Shareacar um parceiro para a disponibilização de um carro e já são muitos os que optam por não ter carro próprio.

Para o futuro a Shareacar tem a ambição: tornar-se um player de mobilidade global. “Olhamos para a Europa como uma extensão natural do mercado. Da Shareacar podem esperar inovação, ambição e responsabilidade.”



Biclas e Triclas

José Luis Leitão trabalhou como diretor de arte em séries de ficção e telefilmes para os principais canais de televisão. Sara Rêgo foi docente durante alguns anos e mãe galinha nos seguintes. Hoje José é socio-gerente da Biclas e Triclas e trata da parte operacional da frota, website, marketing digital e conteúdos para plataformas de venda online. Já Sara é a cara da loja, prima no atendimento e coordena os guias e todas as reservas e contactos via mail. Juntos definem as estratégias e o rumo da Biclas e Triclas com um cunho muito especial. Estivemos à conversa com estes empreendedores para saber um pouco mais do seu projeto.



Como surgiu a ideia de criar a Biclas & Triclas? Quando foi criada?

2014, em plena crise e num ambiente pessimista, perdi o meu trabalho de quase toda a vida, mas simultaneamente ganhei a oportunidade de começar algo novo.

A ideia de iniciar um projeto que contribuísse de forma positiva para a qualidade de vida na cidade do Porto, que influenciasse a mentalidade coletiva para as boas práticas, já andava a ferver há algum tempo. O Porto e o crescimento do turismo, a visita de pessoas com hábitos mais saudáveis e amigos do ambiente e a minha atração pelas biclas e transportes não poluentes foram os ingredientes principais para dar corpo à ideia "Adoramos bicicletas e o Por-

to e queremos que os nossos clientes adorem as nossas bicicletas e a nossa cidade". Em Maio de 2015 abrimos as portas da BICLAS & TRICLAS - Rent a Bike and Tours, um negócio familiar, localizado estrategicamente em Miragaia, no centro histórico do Porto e ao mesmo tempo afastado o suficiente do rebulção da cidade para partir tranquilamente num belo passeio pelas margens do rio Douro até à praia.

Iniciamos com uma pequena frota de aluguer composta por biclas (vulgo bicicletas) e triclas (triciclos de três lugares movidos a pedais com assistência elétrica) que deram notoriedade à nossa marca pela sua originalidade e empatia.

A ideia de iniciar um projeto que contribuísse de forma positiva para a qualidade de vida na cidade do Porto, que influenciasse a mentalidade coletiva para as boas práticas, já andava a ferver há algum tempo



Com um percurso auspicioso, estamos a caminho do 4º aniversário e estamos orgulhosos do nosso trabalho. Em 2018, as nossas biclas azuis são parte incontornável da paisagem da cidade, mais de 10 000 clientes adoraram as nossas bicicletas e a nossa cidade.

Abrimos uma segunda loja, aumentámos substancialmente e diversificámos a nossa frota, melhorámos os nossos serviços através da oferta de passeios guiados, experiências únicas e parcerias importantes, criámos trabalho para a nossa equipa experiente e bem disposta.

O que pode esperar um cliente que chega a vossa loja?

A primeira impressão do cliente ao entrar

na nossa loja é o aspeto simples e vivido do espaço, depois é recebido pelo sorriso e o cumprimento afável da Sara, com um atendimento personalizado, com dicas úteis sobre os melhores percursos e locais para visitar. O check-in é rápido e descomplicado, o preço é justo (uma ida e volta à praia numa bicicleta pode ser mais barato do que viajar em transportes públicos), dispomos de bicicletas fiáveis e confortáveis para todas as idades e para utilizações diversas.

A loja online em tricola.pt é o local preferido pelos clientes para reservar os nossos serviços. Com um aspeto sóbrio e informação detalhada sobre as nossas experiências e serviços, um sistema de pagamento seguro e claro, é a forma mais cómoda e mais aconselhada em períodos de grande procura.

Qual é o perfil dos vossos clientes?

O perfil dos nossos clientes é muito heterogéneo. De todas as idades, nacionalidades muito diversas, todos os estratos sociais, mais e menos exigentes, todos têm em comum o prazer por andar de bicicleta e partilham a ideia de que a melhor forma para conhecer a cidade é a pedalar numa bicicleta.

Porquê a cidade do Porto? Está previsto o alargamento a outras cidades?

Porquê a cidade do Porto?! Porque é a nossa cidade, embora, no que diz respeito às bicicletas, por vezes não pareça, é a cidade a que estamos ligados e conhecemos bem. O Porto ainda não é uma cidade muito amiga das bicicletas, mas esta ten-



Através de parceiros fornecemos serviços em diversas cidades em Portugal e Espanha, como entrega ou recolha de bicicletas e bagagens

dência está a mudar muito, por força dos turistas que nos visitam e nos inspiram. Há muitos desafios pela frente e espaço para crescer.

Através de parceiros fornecemos serviços em diversas cidades em Portugal e Espanha, como entrega ou recolha de bicicletas e bagagens.

Quais os principais desafios encontrados para implementar o projeto?

No início, tivemos as dificuldades inerentes à nossa própria inexperiência neste e em qualquer tipo de negócio. Que bicicletas comprar, onde comprar, a loja estava mal situada, fora do fluxo de turistas. O recrutamento de colaboradores com o perfil certo. A informação confusa e a falta de uma comunicação eficiente com os serviços administrativos acerca do exercício da nossa atividade tornou o nosso início muito atribulado e esgotante.



Foi necessário entendermos o mercado e reinventarmo-nos por diversas vezes, procurar financiamento e alguma resiliência. Finalmente, começámos a acertar nas estratégias e a obter fruto e estabilidade.

Que projetos para o futuro?

Em 2018 abrimos uma nova loja, BIKE-TUR - Adventure Bike Agency, com serviços diferenciados para quem viaja de bicicleta ou pretende alugar uma bicicleta de aventura completamente preparada para viajar por vários dias a partir do Porto.

O nosso foco para o futuro está nos pequenos nichos e mais virado para os habitantes da cidade. Estamos a desenvolver parcerias e a criar pequenos pontos de entrega e recolha de bicicletas no grande Porto para que o acesso a uma bicicleta seja mais fácil.

Acreditamos que a bicicleta é o verdadeiro transporte pessoal do futuro e o Porto e Portugal devem e têm que aderir às políticas europeias que colocam as bicicletas na categoria de transporte público e, por isso, acreditamos que vão existir no futuro próximo mais estruturas e vias reservadas aos ciclistas, o que vai potenciar o uso da bicicleta e, conseqüentemente, tornar as nossas cidades mais limpas e com melhor qualidade de vida.

Pense global, pedale localmente!

Dar o salto para a mudança



VÍTOR BRIGA
Formador de Criatividade
e Comunicação
www.vitorbriga.eu

**You have brains in your head,
You have feet in your shoes.
You can steer yourself
Any direction you choose...**

**Out there things happen
And frequently do
To people as brainy
And footsy as you.**

Dr. Seuss

Imaginemos uma panela cheia de água e no seu interior uma rã a nadar. Começamos então a aquecer a água gradualmente. Em pouco tempo a água fica morna, mas a rã continua a nadar tranquilamente. Aos poucos, vamos aumentando a temperatura da água, mas a rã não tem consciência disso. O calor provoca-lhe fadiga e um pouco de sono. Chega um momento em que a água fica muito quente, mas a rã já não tem forças para saltar devido ao desgaste de todo o processo, de forma que prefere aguentar dentro. Rapidamente a água começa a ferver e a rã acaba por ser cozida sem ter feito nenhum esforço para sair da panela. Se tivéssemos atirado a rã para a panela com a água a ferver ela teria saltado logo para fora, mas como se foi fervendo a água gradualmente, esta deixou-se ficar até morrer.

A história da rã é uma boa metáfora para ilustrar a nossa tendência para cair, sem que nos apercebamos, numa vida pouco estimulante e ficarmos reféns do tédio confortável. Dificilmente se terão ideias diferentes, e mais criativas, continuando a fazer o que sempre se fez. Para que surjam novas perspetivas devemos viver novas experiências. Sair do espaço seguro e familiar e dar o salto para o desconhecido, enfrentando o desconforto inerente. A pessoa criativa tem medo, mas faz! Sabe que só explorando o mundo e



experimentando coisas e pessoas novas é que expandirá a sua criatividade.

Ao longo da vida temos tendência a 'tornarmo-nos nos nossos pais', isto é, passamos da rebeldia típica da juventude para o conforto da meia-idade. Como dizia um colega meu, "se achas que não

A história da rã é uma boa metáfora para ilustrar a nossa tendência para cair, sem que nos apercebamos, numa vida pouco estimulante e ficarmos reféns do tédio confortável

se fez nenhuma música boa depois dos anos oitenta, é porque o teu cérebro está parado nos anos oitenta", ou, neste sentido, é pior aquela ironia que sentencia que há pessoas que deveriam ter escrito

na sepultura: "Morreu aos trinta e foi sepultado aos setenta".

Numa época em que tudo na nossa vida muda a uma velocidade estonteante, em que pilares da nossa estabilidade, como o trabalho e as relações pessoais, são cada vez mais mutáveis, ter rotinas permitem-nos alcançar alguma paz e assegurar um porto de abrigo aonde ir carregar energias para enfrentar os desafios. O problema é que as rotinas agradáveis, por serem confortáveis, rapidamente se tornam mais atraentes do que a vontade de explorar o desconhecido. Ficamos num conforto apático que adormece o nosso lado criativo!

Edward Diener, um dos autores da área da psicologia positiva (o estudo da felicidade humana), concluiu que um excesso de felicidade pode ser negativo para a criatividade. Em estudos feitos com "pessoas felizes" e "pessoas extremamente felizes" verificou que as últimas vivem menos e têm menos sucesso do que as que são moderadamente felizes. Segundo Diener, numa escala de zero a dez, o nível de felicidade ideal é oito, pois será o nível que permitirá uma existência agradável, mas simultaneamente uma mar-

gem de insatisfação para que a pessoa se mantenha inquieta e seja criativa.

Assim, para ter ideias criativas é importante que evite a sedutora 'rotina de veludo' e continue a explorar-se e a explorar. Às vezes, basta mudar pequenos hábitos, como, por exemplo, ir ao cinema ver um filme que jamais veria, ouvir música diferente, ler uma revista ou um jornal distinto dos habituais, socializar com outras pessoas em novos contextos, mudar um dia de funções lá no trabalho, fazer apresentações em público (se isso for um desafio para si), passar férias em locais diferentes do habitual, mudar o caminho que faz do trabalho para casa, fazer um curso de escrita criativa, ou de culinária, ou de teatro, ou de algo que nunca imaginou aprender (ou que imaginou, mas ainda não teve coragem), mudar o lugar da sua secretária, experimentar aquela comida esquisita, etc.

Um dos hábitos que mais poderão abrir a mente é o hábito regular de viajar. A viagem provoca, desinstala e inspira, é uma lufada de ar fresco. Quando voltamos, trazemos ideias e vontade. No entanto, viajar não é o mesmo que fazer turismo. Nas palavras de G.K. Chesterton, «o viajante vê o que vê, o turista vê o que veio ver». Viajar implica humildade, aceitação e entrega ao que acontecer: aos locais, aos imprevistos, às pessoas. É um treino intensivo de criatividade. Viajar implica sempre um desconforto, principalmente se o fazemos sozinhos. No entanto, fica marcada, para toda a vida, a aprendizagem retirada desse mergulho no desconhecido. Viajar com tudo preparado e controlado é mais uma tarefa; viajar, com algo preparado, mas disposto a abraçar o imprevisto é um acto vivencial criativo.

Se não tiver oportunidade para fazer uma viagem grande e, ainda assim, quiser provocar o olhar, muitas vezes pequenas viagens na nossa cidade, ou até no nosso bairro, podem ser refrescantes. O princípio é passar pelos mesmos sítios de sempre com o tal olhar de viajante, esse olhar curioso que quer captar tudo e ainda não está viciado. Não é por acaso que os nossos convidados acabam por descobrir coisas na nossa cidade que ignorávamos. Porque eles ainda não têm as rotinas que os impedem de ver mais. No fundo, o mais importante não é a dimen-



são da viagem, mas sim a dimensão do olhar que se ganhou após a viagem. Depois existem aqueles 'saltos para o abismo' que mudam aspetos mais es-

No fundo, o mais importante não é a dimensão da viagem, mas sim a dimensão do olhar que se ganhou após a viagem

truturantes na nossa vida, como trocar de emprego, mudar de cidade, ou até mesmo despedir-se e criar finalmente a sua própria empresa. Ou, ainda, terminar aquela relação amorosa tóxica que já só existe porque é uma rotina. Nestes casos, o desconforto será bem maior, mas a abertura do seu olhar e o crescimento criativo tenderão também a ser bastante mais compensadores.

Bronnie Ware é uma enfermeira australiana que passou vários anos a trabalhar em cuidados paliativos e a cuidar de

pacientes durante as suas últimas doze semanas de vida. Com base nas conversas que tinha com os doentes, gravou os maiores arrependimentos das pessoas às portas da morte, o que deu origem ao blogue Inspiration and Chai e ao livro "The Top Five Regrets of the Dying". Concluiu que aquilo que as pessoas mais se lamentam antes de morrer é de não terem tido a coragem de viver uma vida que fizesse sentido para si, mas sim a vida que os outros esperavam delas. Faz pensar!

O nosso salto deve ser desafiante para que nos possamos superar constantemente, mas não demasiado, para que o excesso de tensão não bloqueie e iniba a ação criativa. Talvez viver seja como estar a andar num arame, um equilíbrio instável que obriga sempre a estar desperto. No belíssimo filme "O Homem no Arame", vencedor de um Óscar para melhor documentário em 2009, o protagonista Philippe Petit diz: «Para mim, é realmente muito simples. A vida devia ser vivida no seu limite. Temos de nos rebelar. Recusar sujeitarmo-nos a regras. Recusar o nosso próprio sucesso. Recusar repetirmo-nos. Ver cada dia, cada ano, cada ideia, como um verdadeiro desafio... e então vivermos a nossa vida no arame».

O ideal será que conseguir fazê-lo com um sorriso na cara.

Gerir conhecimento nas organizações

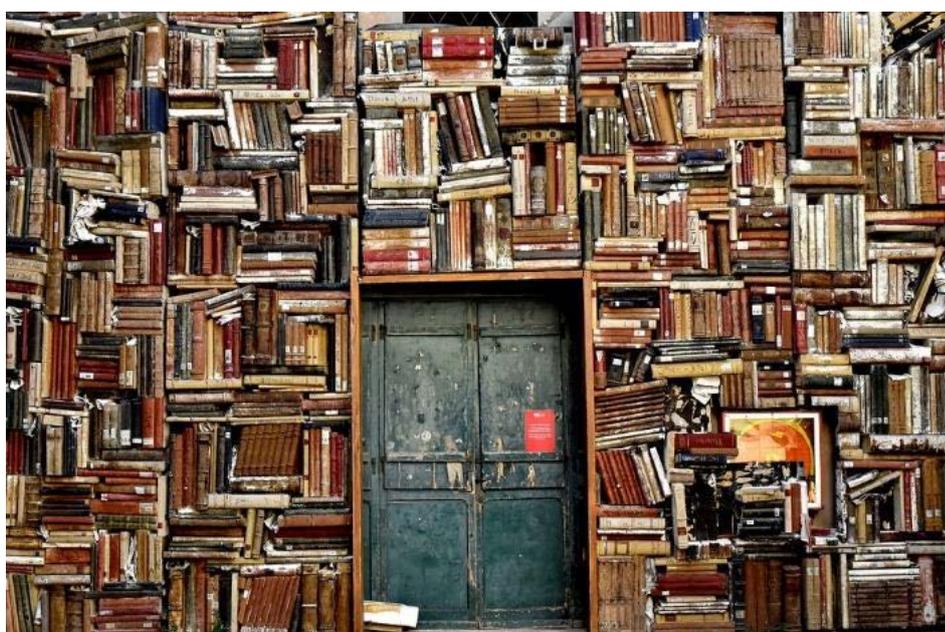


ANA ISABEL LUCAS
Consultora & Formadora
Comunicação & Gestão da Qualidade
annalukkas@hotmail.com

De que depende o sucesso de uma organização?

O sucesso ou fracasso de uma organização depende do conhecimento. O conhecimento organizacional pode ser um processo ou um ativo e, na perspetiva da gestão do conhecimento, está hierarquizado da seguinte forma: dados, informação e conhecimento.

Para se perceber melhor esta perspetiva é importante a compreensão destes três elementos. Existe uma relação entre dados, informação e conhecimento. O co-



Os dados por si só não representam informação. São avaliados em termos qualitativos pela forma de acesso aos mesmos, pela relevância e extração de conhecimento. Só assim podem ser considerados a matéria-prima que vai permitir criar informação

hecimento deriva da informação e a informação deriva dos dados. A organização precisa de ter a sabedoria de como passar de um para o outro, saber qual deles é necessário, com qual se deve contar e o que fazer com cada um deles.

No contexto organizacional, os dados são registos organizados de transações, têm que ter relevância e propósito para poderem ser transformados em informação.

Os dados por si só não representam informação. São avaliados em termos qualitativos pela forma de acesso aos mesmos, pela relevância e extração de conhecimento. Só assim podem ser considerados a matéria-prima que vai permitir criar informação.

Dar forma e relevância aos dados é transformá-los em informação, normalmente expressa numa mensagem dotada de significado. Tem um emissor e um recetor e foi organizada com uma finalidade, mudar o modo como o destinatário vê algo.

Para divulgação da informação, tem que existir um canal ou meio. A tecnologia tem um papel muito importante, é um meio que viabiliza a comunicação da informação, necessitando de mediação humana. Depois de comunicada, a informação transforma-se em conhecimento.

O trabalho de transformação da informação em conhecimento é realizado por pessoas. Em todo o processo de transformação, de dados em informação e informação em conhecimento, está sempre presente o mesmo elemento – as pessoas. Por fim, o conhecimento fica armazenado na mente humana, à espera de ser utilizado para os diversos fins a que se destina.

O conhecimento é um recurso ilimitado da organização, tem origem e é aplicado na mente humana, sendo um ativo que aumenta através do uso contínuo.

O campo teórico da gestão do conhecimento tipifica o conhecimento em dois, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é produzido a partir de dados que são transformados e armazenados em informação. É aquele que pode ser facilmente identificado, partilhado e aplicado. Normalmente, está escrito.

O conhecimento tácito é aquele que reside na mente humana. Ao contrário do explícito, é difícil de formalizar, comunicar e partilhar. Está enraizado nas suas experiências, ideias, valores e emoções e engloba duas dimensões, uma ao nível de know-how e a outra ao nível cognitivo.

Numa organização, o conhecimento existe em documentos, publicações, manuais e procedimentos (explícito), mas deverá ser complementado com o conhecimento que existe na mente das pessoas (tácito). Para que o conhecimento tácito se torne efetivo numa organização, tem que haver uma transferência para o contexto organi-



zacional, que se vai refletir nos processos, métodos e pessoas.

Por um lado, existe o desafio para criar condições que permitam transferir o conhecimento tácito em explícito e, por outro, o desafio da partilha das aprendizagens individuais e grupais.

Só com a junção dos dois tipos de conhecimentos se podem resolver problemas dentro de uma organização e, quando partilhado, o conhecimento aumenta exponencialmente.

Logo, é importante identificar uma estratégia para promover a partilha das aprendizagens individuais e grupais.

A capacidade de uma organização em melhorar as aptidões existentes e de aprender novas aptidões depende da forma como são geridos estes dois tipos de conhecimento. Esta é a melhor estratégia de competitividade.

De que forma pode uma organização aprender?

O processo de aprendizagem é psicológico, ocorre somente nas pessoas e não nas organizações, mas as organizações são compostas por pessoas e são estas que permitem à organização aprender.

É possível gerir e transformar o conhecimento que resulta da aprendizagem e, por conseguinte, transformá-lo em novos conhecimentos e inovação.

Através da aprendizagem, dão-se respostas adaptadas às solicitações e desafios múltiplos do quotidiano, promovem-se mudanças pessoais e adaptação às condições do ambiente.

Uma forma de aprendizagem é através da formação. É na formação que se adquirem novos conhecimentos, conceitos, atitudes, regras ou habilidades que vão melhorar o desempenho no trabalho.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é outra forma de aprendizagem. O sistema de gestão de qualidade é construído com conhecimento explícito, através de manuais, procedimentos, instruções e registos. Tem implícito o ciclo PDCA (planear, executar, verificar e atuar) ou melhoria contínua, conferindo caráter dinâmico aos processos e capacidade de aprendizagem.

Estas duas formas permitem à organização aprender, mas a aprendizagem decorrente destas, “per se”, pode não ser efetiva.

A consolidação da aprendizagem está no perfil dos recursos humanos, orientada para o conhecimento, implicando o conceito de trabalhador do conhecimento.

O trabalhador do conhecimento tem talento e inteligência, faz uso intensivo da informação, analisa dados e comunica com o seu grupo, possui conhecimentos multidisciplinares e de especialidade na sua área de atuação, conduzindo esta sua especialidade ao encontro dos objetivos da organização.

O perfil do trabalhador do conhecimento deve ser transversal a todos os colaboradores

É importante salientar o papel das novas tecnologias da informação, que fornecem ferramentas para trabalho em grupo e di-

versos meios de comunicação, sendo excelentes meios que permitem armazenar e trabalhar dados, bem como veículos de difusão de informação.

Para uma gestão efetiva do conhecimento, é importante:

- Criar um banco de dados em suporte digital que reúna informações importantes e de fácil acesso.
- Selecionar e gerir informação com vista ao aperfeiçoamento de competências
- Realizar ações e criar um ambiente de forma intencional, que favoreçam a transferência de conhecimento tácito em explícito.
- Identificar e gerir conhecimento de forma explícita
- Organizar o conhecimento e transmiti-lo aos elementos da organização
- Criar uma cultura que recompense a partilha de conhecimento
- Desenvolver mecanismos de motivação que permitam adquirir competências
- Orientar o perfil dos recursos humanos para o conhecimento.

Gerir o conhecimento implica modificar comportamentos, abrir as portas a novas ideias, novos conhecimentos e abraçar a mudança na forma como o trabalho é realizado.

Implica, ainda, abrir caminho para a comunicação, de forma a facilitar o processo de interação e colaboração, partilha de ideias e construção de competências, onde os relacionamentos são valorizados. “Se o conhecimento pode criar problemas, não é através da ignorância que podemos solucioná-los”.

O que pode ser protegido por patente?



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

A “criação inovadora” patenteável – o que pode ser protegido por patente? Algumas situações.

Já tínhamos abordado a questão das patentes há alguns números atrás⁽¹⁾, nesta revista. Aflorámos então, de forma muito genérica, um conjunto de ideias iniciais, nomeadamente, relacionadas com a preparação do pedido de patente, com o decorrer do processo, a sua abrangência territorialmente limitada, a proteção internacional existente, a questão das diversas estratégias possíveis em matéria de internacionalização e de algumas restrições temporais na sua implementação. Eram, de facto, assuntos complexos e em que apenas foi nossa intenção realçar alguns aspectos mais salientes.

Este segundo artigo irá centrar-se, na medida do possível, no que pode ser protegido por patente, embora sem a pretensão, frise-se, de se descrever exaustivamente todas as hipóteses abrangidas. Serão apenas analisados alguns dos temas mais recorrentes e salientes em termos empresariais.

Uma primeira nota que, desde logo, julgamos importante salientar e que está relacionada com o tema é a seguinte: nem toda aquela criação que seja inovadora é suscetível de ser protegida por patente, isto é, é patenteável!

Podemos estar, claramente, na presença de uma criação, grosso modo, inovadora, mas não ser “elegível” de acordo com certos parâmetros para se obter a patente.

Há diversos tipos de criação inovadora e que têm sido ao longo do tempo descritos e classificados por autores e organizações⁽²⁾. Contudo, nem todos podem ser protegidos por patente.

Mas então o que é uma patente? Sobre que recai?

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual⁽³⁾ define a patente enquanto **“um direito de exclusivo sobre uma invenção, que pode ser um produto ou processo, e que apresenta, em termos gerais, uma nova forma de fazer algo, ou estabelece uma nova solução técnica para um problema”**⁽⁴⁾.

A patente é (1) um “título oficial” que concede um direito de exclusivo, e que (2) incide sobre uma invenção. Sem tal “título” não há um direito que permita ao interessado/inventor explorar – com exclusividade – a invenção no mercado em que foi concedido

Em complemento, o Instituto da Patente Europeia⁽⁵⁾ (organização europeia de patentes) considera a patente como o **“título legal que concede ao inventor o direito, por um período limitado (normalmente de**

20 anos), de proibir que outros produzam, usem ou vendam a sua invenção sem a sua permissão...”⁽⁶⁾.

Neste contexto, se assim podemos dizer, a patente é (1) um **“título oficial”** que concede um direito de exclusivo, e que (2) incide sobre uma invenção. Sem tal **“título”** não há um direito que permita ao interessado/inventor explorar – com exclusividade – a invenção no mercado em que foi concedido.

Por conseguinte, a “criação inovadora”, para ser patenteável, terá de consistir, desde logo, numa invenção. O que se entende por invenção não está definido na lei, mas é comumente aceite ser uma solução para um problema técnico.

Mas não basta termos uma invenção, para obtermos uma patente⁽⁷⁾, será necessário que se preencha um conjunto de requisitos⁽⁸⁾, apresentando-se um processo específico, que contenha a explicação pormenorizada da invenção, das suas características técnicas e do “modus operandi”, de maneira a que sejam examinados aqueles requisitos e que se faça ainda a divulgação pública da invenção.

Esta divulgação (daí se chamar “patente” a este direito) constituiu, desde o início e em termos históricos, um dos motivos que justificou a criação do sistema de patentes: é concedido um direito individual de exclusivo sobre a invenção, mas, em contrapartida, o Requerente tem de divulgar a invenção (no processo na sua fase pública) para que o conhecimento técnico ínsito fique depois acessível à comunidade⁽⁹⁾. A divulgação é, digamos, a “outra face da moeda”, sendo a primeira face o referido direito de exclusivo.

Tendo-se presente esta breve análise, e regressando-se, então, à questão principal

1. Vj. nosso artigo “Patentear ou não patentear a sua invenção, eis a questão”, in Revista START & GO nº 19, Julho de 2017.

2. A OECD para efeitos de quantificação da Inovação estabeleceu quatro tipos de Inovação: Inovação de produto, Inovação de processo, Inovação de Marketing e Inovação Organizacional, in Manual de Oslo, pags. 46 ss.

3. vd. www.wipo.int

4. N. Tradução: www.wipo.int

5. vd. <https://www.epo.org/index.html>

6. N. tradução: <https://www.epo.org>

7. Só com a patente é concedido um direito de exclusivo, e não com um pedido provisório de patente, que atribui um direito de prioridade.

8. A legislação portuguesa estabelece como requisitos de patenteabilidade “...as invenções novas, implicando actividade inventiva, se forem suscetíveis de aplicação industrial... “vd. nº1 do artigo 51.º do Código da Propriedade Industrial (CPI).

9. Uma descrição da invenção, clara e suficiente, é essencial para que se faça a divulgação de modo a que qualquer “pessoa competente” possa executá-la. Note-se: não significa isto que se esteja a permitir, desde logo, a sua exploração económica por qualquer terceiro – bem pelo contrário, pois se esta exploração ocorrer, poderá já infringir os direitos prioritários do Requerente da patente.

do que pode ser protegido por patente, importa referir que a invenção pode surgir, em princípio, em qualquer domínio ou área da tecnologia¹⁰. No entanto, como acima já foi antevisto, há um conjunto de situações que estão excluídas, outras limitadas, e outras sujeitas a condições legais. Em Portugal, não são patenteáveis, desde logo, invenções cuja exploração comercial seja, efetivamente, contrária à lei¹¹, ordem pública, saúde e bons costumes. Nesta situação, surge, nomeadamente, o “processo de clonagem de seres humanos, o processo de modificação da identidade genética germinal do ser humano, a utilização de embriões humanos para fins industriais ou comerciais, e ainda o processo de alteração da identidade genética de animais”¹².

Não podem também ser objecto de patente o corpo humano¹³, ou um dos seus elementos, embora aqui se preveja a possibilidade de concessão de patentes sobre invenções que recaiam sobre um daqueles elementos¹⁴, em certas condições.

Entre outras situações ainda previstas e excluídas ou limitadas na lei, quanto à patenteabilidade, surgem-nos alguns casos relevantes e que recorrentemente suscitam dúvidas e questões de muitos interessados. É o caso, nomeadamente, da proteção por patente, de ideias, de conceitos, de princípios, ou descobertas.

Começando-se pela última das situações – “patenteabilidade de descobertas” –, a diferença entre descoberta e invenção nem sempre é fácil de se fazer. Adotando-se a posição da doutrina nacional¹⁵ mais relevante, “a descoberta é um estado de

conhecimento teórico da realidade”, sendo que “a invenção é um estado de conhecimento prático na realidade”. Neste seguimento, no primeiro caso, estamos perante uma mera cognoscibilidade – a apreensão de algo já existente na realidade –, enquanto, no segundo caso, na invenção, existe já um ato de intervenção e transformação técnica sobre a realidade. No entanto, este entendimento não é pacífico e, em muitos países, as práticas e interpretações tendem a ser diferentes.

Em princípio, um simples encontrar, sem mais, de um material já existente na natureza será considerado como uma descoberta e não como uma invenção.

Quanto à proteção das ideias, entendemos importante, primeiro, realizar uma breve análise sob o prisma dos direitos de autor. Neste plano, a generalidade da doutrina portuguesa¹⁶ considera que a liberdade de ideias é o princípio aplicável. Esta solução encontra-se plasmada na legislação nacional¹⁷ de direitos de autor, que prevê que “as ideias ... não são, por si só e enquanto tais, protegidas...” por direitos autorais. – Diga-se, desde já, que o mesmo se aplica, entre outros, aos processos, sistemas, métodos operacionais, conceitos e princípios.

Neste seguimento, consideramos que o significado de “ideias ... por si só e enquanto tais” deve ser entendido no sentido de estas ideias se apresentarem ainda de forma genérica e abstrata, quedando-se no puro plano conceptual. Mas, se tais ideias (e conceitos, princípios, processos, sistemas, métodos operacionais) se plasmassem depois em certas e determinadas

criações, aplicações, produtos, soluções concretas, então, os respetivos resultados concretizados já poderão ter a sua eventual salvaguarda nalgum dos tipos de proteções legais previstas, desde que cumpridos os respetivos requisitos.

No que concerne agora à referida “patenteabilidade das ideias”, consideramos relevante não se descurar aquele princípio da liberdade, de forma a que o sistema da Propriedade Intelectual (englobando patentes e direitos de autor, entre os direitos) funcione de forma congruente e harmonizada. Como tal, as ideias inventivas que cumpram os requisitos e pressupostos acima melhor expendidos poderão ser protegidas na medida das respetivas concretizações e resultados em que tenham sido plasmadas. Em abstrato e enquanto simples e meras ideias genéricas, não acolhem, em princípio, no nosso país, uma proteção por patente ou outro direito.

O mesmo entendemos que será de aplicar aos conceitos, princípios, processos, sistemas e métodos operacionais, que apenas se fiquem no plano da abstração.

Em termos ainda de patenteabilidade, surgem-nos ainda outros dois tipos de situações, recorrentes também, e que iremos abordar muito sinteticamente, dado que proporcionam muitos aspetos e questões complexas e que ultrapassam o carácter introdutório deste artigo. Estas duas situações são os métodos de negócio e os programas de computador.

Quanto aos métodos de negócio¹⁹, em Portugal, a sua patenteabilidade está excluída se o objeto que se pretende prote-

10. Tendo presente o Acordo internacional ADPIC/TRIPS (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) em particular, o n.º 1 do artigo 27.º do ADPIC/TRIPS N/ tradução: “... é possível a concessão de patente para qualquer invenção, quer de produtos ou processos, em todos os domínios da tecnologia...”

11. A redação da lei portuguesa – n.º 1 do artigo 53.º do CPI – não se apresenta feliz e clara, prevendo: “As invenções cuja exploração comercial seja contrária à lei, à ordem pública, à saúde pública e aos bons costumes são excluídas da patenteabilidade, não podendo a exploração ser considerada como tal pelo simples facto de ser proibida por disposição legal ou regulamentar”. Se verificarmos, no n.º 2 do artigo 27.º do ADPIC/TRIPS estipula-se algo um pouco diferente: “Members may exclude from patentability inventions, the prevention within their territory of the commercial exploitation of which is necessary to protect ordre public or morality, including to protect human, animal or plant life or health or to avoid serious prejudice to the environment, provided that such exclusion is not made merely because the exploitation is prohibited by their law”. Como se refere a “exclusão da patenteabilidade se prende com a ilicitude da exploração comercial da invenção e não a ilicitude do objecto...” – in Código da Propriedade Industrial Anotado, António Campinos, Luís Couto Gonçalves- anotação ao artigo 53.º. O objetivo é, portanto, impedir-se aquela exploração comercial que cause prejuízos à moral e ordem pública, salvaguardando-se um conjunto de bens públicos, como a saúde ou vida humana, animal e vegetal ou o ambiente.

12. N.º 2 do artigo 53.º do CPI.

13. N.º 3 do artigo 53.º do CPI.

14. Vd. alínea c do n.º 1 do artigo 54.º do CPI, que prevê: “Uma invenção nova, que implique atividade inventiva e seja suscetível de aplicação industrial, que incida sobre qualquer elemento isolado do corpo humano ou produzido de outra forma por um processo técnico, ...”.

15. Vd. Luís Couto Gonçalves, in Manual de Direito Industrial, 7.ª edição, págs. 45 e ss.

Vd. José de Oliveira Ascensão, in Direito de Autor e Direitos Conexos, págs. 58 e ss, que afirma: “categoricamente que não há propriedade ou exclusividade de ideias. As ideias, uma vez concebidas, são património comum da humanidade”.

16. Vd. Código de Direitos de Autor e Direitos Conexos, no seu artigo 1.º, n.º 2, em que se prevê que “as ideias, os processos, os sistemas, os métodos operacionais, os conceitos, os princípios ou as descobertas não são, por si só e enquanto tais, protegidos nos termos deste Código”.

17. O CPI, na alínea d) do n.º 1 do artigo 52.º, prevê enquanto exclusões de patenteabilidade: “os projetos, os princípios e os métodos do exercício de actividades intelectuais ... no domínio das actividades económicas, assim como os programas de computadores, como tais, sem qualquer contributo”; - Mas, no n.º 3, refere-se ainda que “... só exclui a patenteabilidade quando o objeto para que é solicitada a patente se limite aos elementos nele mencionados”.

18. Enunciados na lei – vd. alínea d) do artigo 52.º do CPI – enquanto métodos do exercício de actividades intelectuais ... no domínio das actividades económicas”.

19. Vd. Código da Propriedade Industrial Anotado, António Campinos, Luís Couto Gonçalves- anotação ao artigo 52.º.

ger estiver “desprovido de carácter e efeito técnico”⁽²⁰⁾. Neste âmbito, o Instituto português tem adotado uma posição semelhante à posição do Instituto da Patente Europeia, que tem proferido um conjunto de decisões, seja acerca do conceito de efeito técnico⁽²¹⁾, seja sobre alguns métodos excluídos de patenteabilidade⁽²²⁾.

Por último, não menos relevante e com cada vez maior importância económica, surge a questão da patenteabilidade dos programas de computador. Dada a sua complexidade, far-se-á uma análise muito resumida deste assunto. No entanto, note-se desde logo que a preferência do legislador⁽²³⁾ é a de conceder àqueles programas uma proteção “análoga à conferida às obras literárias em termos de direitos de autor”⁽²⁴⁾. Por outro lado, ainda sobre o prisma dos direitos de autor, prevê-se ainda que esta proteção “... não prejudica a liberdade das ideias e dos princípios que estão na base de qualquer elemento do programa ou da sua interoperabilidade, como a lógica, os algoritmos ou a linguagem de programação”⁽²⁵⁾. Têm-se entendido, em Portugal, que estes são livres.

Quanto à questão da proteção por patente, no actual contexto legal, considera-se que um “programa de computador, como

tal, não pode ser objeto de patente”⁽²⁶⁾. Com efeito, não são patenteáveis aqueles programas de computador – nas palavras da lei – “... como tais, sem qualquer contributo”⁽²⁷⁾ e “... quando o objeto para que é solicitada a patente se limite aos elementos nele mencionados”⁽²⁸⁾.

Portanto, apesar de a preferência legal ser ainda pelos direitos de autor, a proteção em termos de patente, em Portugal e ainda no Instituto da Patente Europeia, não se encontra à partida totalmente excluída. Ter-se-á, sim, é de preencher um conjunto de condições legais para que se consiga proteger um programa por patente. Não é todo e qualquer programa de computador que à partida será elegível para ser patenteado.

Mas, então, naturalmente, perguntar-se-á: que programa de computador é patenteável?

- Aquele que constitua, desde logo, uma invenção e que cumpra os requisitos de patenteabilidade acima já afluídos.

Mas como podemos entender o conceito de invenção e aqueles requisitos em face de uma criação como o programa de computador? O que se entende por programas “enquanto tais, sem qualquer contributo”?

São questões que não tiveram ainda uma resposta dos legisladores, nacional ou europeu. Têm sido respondidas, primordialmente, através de um conjunto de decisões que integram a chamada “jurisprudência” do Instituto da Patente Europeia. De forma muito breve, diremos que, atualmente, o **carácter técnico** constitui um requisito essencial de patenteabilidade nesta situação. Assim, em abstrato, pode ser patenteável aquele programa de computador cujo **carácter técnico se manifeste na produção de “um efeito técnico suplementar distinto da mera interação física entre o programa e o computador”⁽²⁹⁾** e que se apresente enquanto uma **invenção, nova, com atividade inventiva e tenha aplicação industrial**. Os programas de computador que cumpram estes requisitos, em princípio, poderão ser protegidos por patente.

A concluir este já longo deste texto, foram assim apresentadas breves notas sobre algumas criações inovadoras que podem, ou não, ser protegidas por patente. Muitas outras não foram sequer abordadas, dado o carácter breve pretendido. A complexidade dos temas agora enunciados sugere sempre a análise e aconselhamento prévios especializados.

20. Vd. por exemplo decisões T 854/90, T 931/95 e T 258/03 - <https://www.epo.org>

21. Vd. por exemplo decisões T 16/83, T 854/90 e T 931/95 - <https://www.epo.org>

22. Vd. Decreto-Lei n.º 252/94, de 20 de Outubro, que transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva n.º 91/250/CEE, do Conselho, de 14 de Maio

23. Vd. n.º 2 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 252/94.

24. Vd. n.º 2 do artigo 2.º.

25. Vd. Luís Couto Gonçalves, in *Manual de Direito Industrial*, 7ª edição, págs. 47 e ss.

26. Vd. artigo 52.º do CPI: “Excetuam-se do disposto no artigo anterior:” - alínea d) do n.º1: “... os programas de computadores, como tais, sem qualquer contributo”;

27. Vd. n.º 3 do artigo 52.º do CPI.

28. Vd. Luís Couto Gonçalves, in *Manual de Direito Industrial*, 7ª edição, págs. 47 e ss.

www.startandgo.pt

START&GO



A Fraude e a Evasão Fiscal na União Europeia: do “Luxleaks” aos “Panama Papers”

Novidade



Autor Miguel Viegas (Deputado no Parlamento Europeu)

Págs. 112 **PVP** €12.90

Escrito a partir da experiência parlamentar do autor no Parlamento Europeu, este livro **convida o leitor para uma viagem ao mundo da vigiarice fiscal.**

Através de uma **linguagem simples e acessível**, é desbravado caminho numa área deliberadamente complexa onde o cidadão comum muitas vezes não é bem-vindo.

Este livro contribuindo para uma melhor compreensão por parte dos leitores desta temática, pretende dar passos na mobilização da opinião pública, não permitindo que, como aconteceu no passado, a questão da fraude e da evasão fiscal caia no esquecimento.

Estrutura da obra:

Capítulo 1: Os antecedentes

(A globalização financeira e a desregulamentação; Os paraísos fiscais)

Capítulo 2: Os protagonistas

(As multinacionais; As big four; As instituições políticas; O sistema financeiro; Os lançadores de alerta)

Capítulo 3: Tipologia e mecanismos da fraude e evasão fiscal

(Três exemplos clássicos; Manual de instruções da fraude e evasão fiscal)

Capítulo 4: O papel das instituições europeias

(Antes do “Luxleaks”; Após o “Luxleaks”)

NÃO PERCA!

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

<http://livraria.vidaeconomica.pt> | encomendas@vidaeconomica.pt | [223 399 400](tel:223399400)

Só vai a jogo quem também treina competências funcionais



JOSÉ CARLOS F. PEREIRA
MBA pela ESADE
Business Expert & Developer

O mundo das vendas nunca esteve tão agitado e dinâmico como está hoje – o jogo é só mesmo para ser jogado por campeões se o objetivo for atingir resultados extraordinários. A explosão da tecnologia disponível, a automação e novas ferramentas, a Inteligência Artificial, os “Bots”, o “social selling” pelo meio, a integração efetiva do SMarketing (Sales + Marketing), e poderia continuar – o paradigma em parte mudou e vai mudar novamente, logo as competências funcionais passam a ser obrigatórias se o foco é a



so de informação de venda numa apresentação, quando quase tudo está à distância de um “googlar” por parte de quem compra quando quer saber mais sobre o nosso produto/serviço. E como contornar isto? Há formas de funcionalmente sermos melhores

seja, alguém com mais experiência em algum tema que os possa ajudar no processo de decisão, para que o mesmo seja mais eficiente e eficaz (comprar bem a um melhor preço). E é aqui que, na minha opinião, entra o vendedor dos nossos dias... um consultor de vendas!

Este novo vendedor cria facilmente relacionamentos, ajuda no processo de compra e encontra soluções para as “dores” do seu cliente. As competências interpessoais do passado não saíram do jogo, bem pelo contrário – investir na relação, fazer as perguntas certas e identificar com criatividade as soluções é fundamental para ter sucesso.

“As competências interpessoais do passado não saíram do jogo, bem pelo contrário – investir na relação, fazer as perguntas certas e identificar com criatividade as soluções é fundamental para ter sucesso.”

As técnicas tradicionais de treino em vendas continuam a ser válidas – formação em sala, ler um livro, webinars, etc. –; a questão é o tempo escasso que temos para investir na tipologia de treino tradicional em função da dinâmica atual. E como combater isto? Será possível trabalhar competências funcionais, do tipo ir ao ginásio todos os dias com boas práticas, para ganhar músculo em vendas sem estar preso um dia inteiro em formação?

No treino de vendas podemos procurar atividades nas quais já estamos envolvidos, como sessões práticas, para desenvolver competências em vendas. Já pensou nisto?

diferenciação, e é em parte isso que tento explorar neste artigo, com algumas boas práticas numa vertente funcional, de forma a provocar melhores resultados.

Há precisamente um ano, explorava algumas características de um vendedor Top performer. Aqui, neste desafio a mim mesmo, numa espécie de “note to self”, depois de amadurecer algumas ideias e práticas em várias equipas, com erros pelo meio, tento explorar algumas competências funcionais, dando especial importância à comunicação.

Já nem quero entrar no dilema da “old school” vs “new school” – no “martelão” das “cold calls” de prospeção que podem ser substituídas por marketing de automação; “surveys” obsoletos de análise quantitativa comparados com sistemas incríveis de Inteligência Artificial que procuram intenções de compra em redes sociais; ou mesmo excess-

que as máquinas? A automação pode ser melhorada? Existe diferenciação com novas (ou velhas) competências no novo mundo das vendas? Julgo que sim! Nunca colocando em causa tudo o que de bom as novas ferramentas nos trouxeram para estudar e entender a procura.

E que tal fazer do supostamente velho novo, novamente? Passo a explicar:

No novo jogo das vendas, os clientes em potencial continuam a precisar de alguém (humano) para os ajudar no caminho da compra, de forma a transformar conhecimento em algo útil para os seus negócios... embora reconheça que cada vez menos em processos rotineiros que não obriguem a intervenção humana, como por exemplo o ecommerce de produtos de grande rotatividade (e até outros). Ou

O treino funcional num ginásio depende de exercícios que imitam as ações em que nos podemos envolver durante o nosso dia-a-dia. Da mesma forma, no treino de vendas podemos procurar atividades nas quais já estamos envolvidos, como sessões práticas, para desenvolver competências em vendas. Já pensou nisto? Será que podemos, então, treinar interação para a relação, empatia para a “ligação”, criatividade para encontrar soluções e comunicação para ser mais eficaz?

Sim, com um foco intencional e um pouco de planeamento no treino para desenvolver estas “skills” todos os dias. Como é meu hábito, pois também sou um homem de rotinas (acredito profundamente que somos aquilo que repetidamente fazemos), num formato de “copos telegráficos”, aqui estão seis competências funcionais que podem, eventualmente, ser desenvolvidas diariamente:

1 Descobrir os problemas e desafios do cliente – A capacidade de entender os problemas dos clientes com potencial de compra é uma competência crítica nas vendas. A tecnologia e automação assumem, e bem, as vendas de simples transações, enquanto os vendedores de hoje podem trabalhar esclarecimentos de problemas reais que os clientes estão a enfrentar nas vendas de soluções e projetos mais elaborados. Saber fazer perguntas é uma arte, embora não seja suficiente. Hoje, o papel é quase o do detetive, demonstrando conforto no “caminho de compra” com proximidade e conectividade. Duas dicas práticas podem ser estas: ir para um evento profissional (workshop ou seminário) e comprometer-se consigo mesmo a falar o mínimo possível – do tipo de, quando sentir vontade de fazer uma intervenção, fazer apenas e só uma pergunta; ao ouvir os profissionais dos programas favoritos de jornalismo (na TV, rádio ou podcasts), prestar atenção a como eles fazem perguntas para que as pessoas se abram e sintam confortáveis. Experimente, pois a mim custou-me muito fazer, mas provocou bons resultados com algum treino.

2 Criar empatia com os clientes – Já pensou que, ironicamente, quanto mais tecnologia se insere em determinados dispositivos mais a interação

humana se torna importante? Um algoritmo pode, eventualmente, ser melhor para descobrir as necessidades de um cliente em potencial, mas não pode substituir a interação empática entre duas pessoas (comprador e vendedor). A empatia é uma habilidade humana, acredito que em parte inata, embora possa ser melhorada com a prática. Como estamos sempre rodeados de pessoas, ficam aqui duas sugestões para serem repetidas diariamente: contacto visual com todas as pessoas com que se cruze no seu dia-a-dia, cumprimentando-as pelo nome sempre que possível (quando identificadas); quando estiver com um grupo de amigos, perguntar sobre um desafio atual do outro, extraprofissional, e não fazer nada mais senão ouvir o

dos. A concorrência é um bom e saudável estímulo, até para nos podermos comparar com alguém em algumas métricas, num mundo competitivo, dinâmico e desafiante. E se essa competitividade, para que o mercado discrimine a nosso favor amanhã, pudesse ser trabalhada como um músculo? Logo, quanto mais usar a competição, mais eficaz vai ficar em bater metas, e, como a mim próprio recorde sempre, no limite “o maior desafio somos nós mesmos com o que conseguimos melhorar hoje sobre os resultados de ontem”. Uma sugestão simples para cultivar esta competência funcional: definir metas, sejam elas semanais ou mensais em algumas atividades extraprofissionais (exemplos: tempo de permanência no gi-



outro. Lembre-se – a venda é um processo de ouvir o outro, bem mais do que falar. Quando ouvimos, estamos, à partida, sempre a receber algo que não sabemos ainda!

“Um algoritmo pode, eventualmente, ser melhor para descobrir as necessidades de um cliente em potencial, mas não pode substituir a interação empática entre duas pessoas.”

3 Ser competitivo e ambicioso (de forma sadia) – Só consigo conceber o jogo das vendas com objetivos bem definidos e recompensas pelo seu atingimento, visto que são essas recompensas (e reconhecimento) o desafio e a energia que alimentam os bons resulta-

nário ou a fazer exercício físico, número de livros lidos ou “x” páginas de um livro, chegar mais cedo a um determinado horário de entrada no escritório, etc.) e acompanhe medindo os progressos. Registe os resultados de atividades dentro e fora do trabalho, não se restringindo ao extraprofissional (exemplo: indicadores e objetivos de vendas, etc.), em função do período de análise definido e supere-se. Isto é uma prática simples para ganhar músculo na função competição.

4 Exercer o poder de influência em quem queremos atingir – As conversas ou reuniões “one to one” são importantes e normalmente não intimidam ninguém (julgo que uma maioria é forte neste modelo). A questão é quando o processo de uma proposta que apresentamos avança e mais à frente temos de

nos apresentar para um grupo de pessoas que vai ter intervenção direta na decisão de compra. Não chego ao limite do “public speaking”, a que me obrigo quase semanalmente em diferentes intervenções que faço, falo apenas de praticar falar para públicos mais restritos. É possível praticar esta competência funcional? É, e ficam aqui umas pequenas sugestões: assistir a vídeos no youtube de grandes oradores em termos de comunicação e tentar sele-

com a parte criativa muito activa! Eu tento autoestimular-me da seguinte forma: hoje em dia, ouço muitos “podcasts” e tento seguir algumas mentes criativas e entrevistadas aos mesmos, de forma a entender qual a origem das suas ideias; outro formato é assistir a alguns vídeos fora da minha zona profissional ou mesmo de temas que apelam ao meu pensamento contraditório, esperando que o meu cérebro por vezes se auto-estimele a pensar de forma

ção que preferem e como adaptar a nossa estratégia de comunicação ao seu estilo. Então, antes de identificar ou emergir nas “buyers personas”, nos estudos de caso e no conteúdo de marketing, a minha sugestão passa por praticar estas competências: a atenção ao outro e a escuta ativa; estudar e praticar linguagem corporal (a nossa e a deles); perceber tudo aquilo que não é dito com empatia, provocando uma forte conectividade; ser persistente na comuni-

Hoje o marketing e as vendas devem ter por base oferecer produtos/serviços com histórias que se partilham, por pessoas e marcas memoráveis que ficam retidas no “top of the mind” de quem em potencial pode comprar

cionar e seguir aqueles que mais impacto têm nas suas plateias. Repetir a visualização de alguns vídeos muitas vezes, pois numa primeira visualização estará apenas atento ao conteúdo, na segunda à sua linguagem não verbal (aos seus gestos em sintonia, ou não, com as suas palavras) e, numa terceira visualização, já vai ser possível aprender, registar e praticar o que eles estão a fazer; outra sugestão são os “toastmasters” locais, pois uma das formas de melhorar o falar em público é praticar sobre um modelo e repetir muitas vezes até se tornar “natural”; no limite, praticar em frente ao espelho ou mesmo grupo de amigos, mesmo com conteúdos de comédia ou num registo de anedotas.

5 Encontrar soluções criativas para as “dores” do cliente – como estamos a falar de músculos e treino funcional nas vendas, os maiores especialistas em criatividade dizem que a mesma não é um “bicho de 7 cabeças” e pode ser estimulada. Na prática, a criatividade é a capacidade de combinar informação e conhecimento que já existe, de duas áreas distintas, em algo novo que não existia com aplicação no nosso negócio em específico. E é exatamente isso que os vendedores precisam de fazer para acrescentar valor aos seus clientes. Praticar a criatividade do modelo de abordagem fora do registo profissional pode ter um impacto positivo no trabalho, mesmo não sendo um artista



diferente. E por vezes, felizmente, surgem boas ideias ou diferentes perspetivas para olhar sobre o mesmo assunto.

6 Ser um “expert” a comunicar - um dos fatores críticos de sucesso em vendas é a capacidade de recolher e fornecer informações num formato tal que o cliente, em potencial, deseje fazer negócios connosco, porque simplesmente reconhece a nossa autoridade no tema/indústria. A nossa proposta de valor, o preço e os benefícios do que oferecemos como produto/serviço são relevantes, mas nada disto importa, a menos que consigamos comunicar e nos façamos ouvir por quem compra (de que serve comunicar quando não atingimos quem queremos atingir?). Logo, temos de estar incrivelmente sintonizados (“rapport”) com o potencial comprador e entender o que ele quer efetivamente quando nos diz algo, ou quando mesmo nada nos disser (por vezes, ler aquilo que não é dito é relevante)! Precisamos de saber como eles se movimentam no processo de decisão, com o que eles realmente se importam da nossa proposta de valor, qual o estilo de comunica-

ção de atração e não intrusivo; e gerir e estar confortável com as pausas e os silêncios.

Acredito profundamente que hoje o marketing e as vendas devem ter por base **oferecer produtos/serviços com histórias que se partilham**, por pessoas e marcas memoráveis que ficam retidas no “top of the mind” de quem em potencial pode comprar. E estes 6 bons hábitos, com sugestões de prática, julgo poderem contribuir para melhores resultados, fazendo regressar algo supostamente velho (a relação e interação homem/homem) ao novo mundo das vendas com mais tecnologia incorporada.

As competências funcionais são, para mim, fatores críticos de sucesso nas vendas. Sugiro, então, que dedique um pouco do seu tempo a praticar as mesmas para que amanhã estejam mais musculadas e com força para derrotar algumas automações na “viagem de quem compra” – ou, simplesmente, talvez o melhor modelo para mim, trabalhe melhor com todas as automações e ferramentas digitais disponíveis, como complemento e soma ao que já faz bem, para potenciar resultados extraordinários amanhã!

Como se adaptam os vendedores ao desenrascanço dos compradores



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

Nas últimas décadas, a evolução das tecnologias da informação (TI) e a facilidade de acesso generalizado aos canais digitais tem sido tal que se verificou uma alteração radical nos processos de vendas em ambos os segmentos (B2C e B2B), com os compradores a estarem permanentemente conectados e com mais informação sobre o que pretendem comprar do que nunca. Esta mudança de paradigma tem criado um conjunto de desafios para vendedores e também para compradores.

Com o acesso às informações fornecidas pelas TI através dos canais digitais, os compradores são autossuficientes e podem com facilidade prescindir do apoio e/ou intervenção de um vendedor. Por um lado, quando pretendemos saber ou aprender algo sobre um produto, um serviço, uma técnica, uma simples pesquisa num motor de busca pode resultar em milhares de resultados, onde se incluem, artigos técnicos, blogs, fóruns, vídeos, páginas de fornecedores, páginas de influenciadores sociais (em que imparcialidade pode ser posta em causa). Por outro, também podemos comprar através do canal online, prescindindo da ajuda que até então, era altamente valorizada.

Enquanto compradores, o nosso nível de desenrascanço (característica tipicamente portuguesa) varia consoante o tipo de compra que pretendemos realizar, chegando-se mesmo a eliminar o vendedor do processo. De entre as vantagens, que vamos identificando, surge a facilidade de repetir encomendas, o acompanhamento do estado da encomenda (desde o aguardar pagamento até entrega efectuada)

e facilidade de devolução. Contudo, em compras mais complexas, ainda que raramente deixemos realizar alguma pesquisa, há uma tendência de se seguirem os processos de compra mais tradicionais, consultando vendedores de confiança, pelos ganhos de eficiência e de segurança conseguidos.

O aparecimento deste novo tipo de compradores fez com que os métodos de venda mais tradicionais, com abordagens personalizadas, tenham deixado de ser suficientes. Tendo em consideração que o nível de conhecimento prévio dos compradores é diferente, a nova geração de vendedores – combinam a sua abordagem de vendas com este nível de conhecimento dos compradores.

A adaptação das equipas de vendas às mudanças decorridas nas últimas décadas é apenas um exemplo da capacidade que temos de nos adaptarmos às novas circunstâncias.

Para poderem ter uma abordagem mais personalizada para chegar até aos clientes e com a quantidade de informação, os vendedores passaram a ter novas necessidades que passam pela adopção das TI. Desde o CRM que é fundamental, independentemente da dimensão da empresa, a utilização de ferramentas de gestão de dados, business intelligence e analytics, que lhes permitam tomar decisões mais inteligentes, não descurando obviamente a componente das infra-estruturas e equipamentos associada a esta necessidade.

Adicionalmente, os vendedores que só se relacionavam com o cliente pela venda presencial ou pessoal (telefónica, por exemplo) passam a recorrer a uma panóplia de canais de comunicação digital, incluindo redes sociais, email-marketing, etc, que completam ou substituem esforços de vendas presencial.

Mas as consequências sobre as equipas de vendas não são todas nefastas, dado que a exploração cada vez mais optimizada das TI, permite, por exemplo:

- Chegar a mais clientes potenciais
- Aperfeiçoar o perfil do cliente e redistribuir equipas de venda de forma mais eficaz (por exemplo, passar de uma lógica geográfica, para uma orientação à necessidade)
- Acesso à informação em tempo real

A nova geração de vendedores, para ter sucesso, precisa de novas competências que lhes permitam interagir de modo cirúrgico com cada cliente, utilizando de modo exímio as ferramentas a que têm acesso (e-mail, redes sociais, webinars, podcasts, websites, app, etc.), bem como devem integrar-se mais em todas as actividades em que haja alguma relação com o cliente, por mínima que seja, para se garantir que os clientes recebem mensagens consistentes e assentes numa estratégia bem orquestrada.

O desenvolvimento de novas competências vai ser o kikkoff para um processo de mudança transformador na forma como se gerem, interagem, motivam, remuneram e treinam as estruturas comerciais das empresas

A adaptação das equipas de vendas às mudanças decorridas nas últimas décadas é apenas um exemplo da capacidade que temos de nos adaptarmos às novas circunstâncias.

Mas será que estamos preparados, enquanto sociedade, para continuarmos sem limites neste caminho da automação e do “Do it yourself”? Deixo esta reflexão para outra oportunidade!

Menos Tendência, Mais Essência.



RENATA ABRANCHS
especialista em Fashion Branding,
Pesquisa e Consultadoria de Estilo

Paracia ser só mais uma terça-feira. Toca o telefone, e logo, o convite: Bom dia, Renata! Depois de alguns meses de trocas e negociações, enfim, o nosso CEO quer conversar pessoalmente com você! E lá fui eu para São Paulo, para o encontro que me abriria de vez as portas para o mundo do Branding.

Se tratava da Hering, marca brasileira de Moda (e a principal do Grupo Hering), que faz parte da vida da maioria dos brasileiros por se tratar de uma das empresas mais antigas do país (+135 anos) e uma das mais fortes e valiosas redes de franquias do Brasil, presente em cada cantinho do nosso mapa. Em mais um ciclo de renovação habitual, a Hering acabava de construir um Brandbook e nos convocava, então, para ajudar na materialização de todos aqueles conceitos por meio do Lifestyle e do Design de seus produtos. Questões como “quem seriam seus embaixadores ideais”; “qual o novo Look & Feel dos pontos de venda ou o perfil dos vendedores... indo mais além: ~como seria o seu design autoral? Seus looks, estampas, cores, tecidos proprietários?” Estava lançado o desafio!

Durante nove meses envolvemos todas as suas lideranças (do MKT à Engenharia de Produção) em torno da Essência da marca, desenvolvemos diretrizes objetivas para que Produtos e Comunicação pudessem atuar estratégica e coerentemente como reforço do novo posicionamento e perpetuação da marca.

O ano era 2013. E o projeto seria uma das pedras fundamentais para o processo de reestruturação e crescimento iniciado no ano 2010, ajudando a seta da faturação anual subir de R\$480 milhões para R\$ 2 bilhões (+400%), em 2018.

Menos Tendência, Mais Essência é meu mantra desde 2009, quando comecei a me aprofundar no fascinante universo das marcas com alma, personalidade e história. Que agem com legitimidade e coerência, a resistir a modismos baratos e outras arma-

dilhas que as fariam perder o seu sentido maior. Só para lembrar algumas que você conhece e que nos inspiraram a mergulhar neste mundo: Levi's, Patagônia, Adidas, Chanel, Havaianas, Klaus Porto. Em comum, atitudes recorrentes, linguagem inconfundível, produtos proprietários e comunidade engajada. Sabe porquê? Porque tudo o que elas falam e fazem é a mais pura verdade.

Um episódio recente, que tangibiliza muito claramente o quanto legitimidade e coerência importam para os seguidores de uma marca: na última Paris Fashion Week, a francesa Céline causou um forte desconforto nas admiradoras da marca ao apresentar uma coleção intrigantemente diferente de tudo o que ela construía por

Menos Tendência,
Mais Essência é meu
mantra desde 2009,
quando comecei a
me aprofundar no
fascinante universo
das marcas com
alma, personalidade
e história

décadas como identidade de marca. Antes e sempre: um estilo chic – atemporal - artsy, para uma mulher autêntica e culta; agora, com a mudança na direção criativa: uma Celine (sem o acento agudo), sem arte, monocromática (preta), imatura, quase banal. Resultado: um enorme protesto fashion! No dia seguinte ao desfile, centenas de clientes e editoras de moda tiram seus antigos Céline do guarda-roupa, estrelam coloridas nas redes sociais e viralizam a campanha #OldCeline. Dois dias depois, é criada a conta @OldCeline no instagram, que até o momento do fecho deste artigo, três semanas após a sua criação, já tem mais de 120 mil seguidores.

Conclusão: “Você é responsável por tudo aquilo que cativas”

Com este caminho de aprimoramento da nossa metodologia, além do movimento sem volta das marcas, nós, do Bureau, estudamos a fundo os ciclos geracionais e as novas formas de consumir, num processo contínuo e diário que, de 2013 para cá, nos trouxe mais de 20 projetos de estratégia de marca, com empresas dos mais diversos portes, contribuindo para o fortalecimento das mesmas.

Esse caminho nos levou a romper as barreiras do mercado brasileiro, e, em 2017, chegamos a Portugal, para iniciar um projeto muitíssimo estratégico da gigante Salsa (jeans). Da clarificação da essência e de todos os atributos que constroem o novo posicionamento da companhia à realização destas diretrizes nas coleções e na comunicação, um ano após iniciada a nossa construção, já é possível notar sua atuação como marca refrescada, a oferta de produtos atualizada, a equipa mais consciente e alinhada ao novo posicionamento “It Jeans Me”.

Enfim, o que se ganha imergindo e trabalhando definitivamente pela Vocação e Essência da sua marca e não mais surfando em ondas e modismos?

- Sua marca mais consciente de sua essência e atributos proprietários e diferenciadores, a alicerçar o crescimento de seu valor no mercado;
- Maior sustentabilidade para o negócio (redução de risco e desperdício, otimização de recursos);
- Equipas confiantes e alinhadas, remando para a mesma direção;
- Seus seguidores mais próximos e engajados;
- Seus donos e donas podendo até tirar um ano sabático (!) porque sabem que suas lideranças caminham de pés firmes e conhecem bem o caminho.

É um movimento sem volta e sem precedentes na história do Branding, o de as marcas priorizarem reconhecerem-se para se renovarem. Elas estão, enfim, convencidas de que só se acessando, de dentro para fora, conseguem insumos para inovar e perpetuar seu valor único com inabalável legitimidade. E você, já começou?

A arte de navegar o marketing das start-ups



CARLOS BRITO
Professor da Faculdade de Economia
– Universidade do Porto

Marketing ajuda as empresas a atraírem clientes, a manterem aqueles que efetivamente interessam e, desse modo, a criarem valor de forma sustentável. Para isso há que analisar o mercado, formular propostas de valor atrativas para os clientes e diferenciadas da concorrência, e desenvolver políticas de marketing que as operacionalizem através de produtos e formas de comunicar e distribuir bem, assim como preços que sejam consistentes com o posicionamento pretendido.

Sendo esta, em traços gerais, a abordagem a adotar, como é que se faz a sua aplicação a uma start-up? Por outras palavras, qual a especificidade do marketing de uma empresa ainda numa fase emergente que, explorando um produto, serviço ou modelo de negócio inovador, enfrenta um elevado grau de incerteza, apesar do não menos elevado potencial de ganhos decorrente da possível escalabilidade do projeto?

Em geral, um negócio com estas características exige uma estratégia que é um misto de marketing pessoal (do próprio empreendedor ou equipa fundadora) com marketing internacional (para escalar o projeto) e ainda de marketing business-to-business e de serviços (caso a atividade se centre nessas áreas, o que acontece na maioria dos casos).

Dado tratar-se de um negócio com características muitas vezes não testadas, o grande desafio é criar nos stakeholders uma imagem que os leve a acreditar na start-up. Sem essa necessária credibilidade, dificilmente os clientes irão comprar produtos e serviços que com toda a certeza ainda se encontram numa fase embrionária de desenvolvimento e os investidores aplicar o seu capital numa empresa que mal gerou receitas e, muito menos, lucros.

Neste contexto, o ativo de marketing mais importante é a marca. É ela que contribui para aumentar a confiança no projeto, atraindo dessa forma clientes, investidores e outras parcerias. Está-se, obviamente, a falar em marca no sentido lato do termo, não restringida à dos produtos nem à corporativa consubstanciada no nome da start-up.

Com efeito, quando se diz marca, estamos a referir-nos a todos os ativos intangíveis com impacto no posicionamento da start-up no mercado. O que significa que se está também incluir o nome do empreendedor ou de algum investidor de refe-

Quer isto dizer que o sucesso da estratégia de marketing de uma start-up depende muito da reputação de quem está no “barco” – os empreendedores, os investidores ou outros parceiros de referência –, assim como do “mar” em que navega – ou seja, o ecossistema onde foi gerada ou a partir do qual atua

rência que já tenha aplicado dinheiro na start-up, bem como o da universidade ou ecossistema a partir do qual ela emergiu. Concretamente, se alguém disser que se trata de um projeto criado por Mark Zuckerberg, só isso é passível de gerar confiança por mais desconhecida que a start-up seja. Da mesma forma que se se disser que foi criada em Silicon Valley ou que é uma spin-off do MIT, só isso lhe traz um acréscimo de reputação face a outra nas-

cida num canto menos famoso do planeta. Quer isto dizer que o sucesso da estratégia de marketing de uma start-up depende muito da reputação de quem está no “barco” – os empreendedores, os investidores ou outros parceiros de referência –, assim como do “mar” em que navega – ou seja, o ecossistema onde foi gerada ou a partir do qual atua.

Tudo o que for feito para valorizar a marca neste sentido mais amplo é um passo na direção do sucesso. A começar no branding pessoal do empreendedor e a acabar na agregação ao projeto de stakeholders que acrescentem valor reputacional: clientes de renome que ajudem a desenvolver o produto ou serviço, investidores que aportem smart money e não apenas dinheiro, bem como universidades e centros tecnológicos que, além de capacidade de I&D+i, tragam prestígio. O próprio ecossistema onde nasce não “amarra” a start-up para o resto da sua vida. É sempre possível criar facilities e, no limite, transferir a própria sede para hubs de inovação de topo a nível mundial que atraíam talento, negócio e capital.

Daí a importância de Portugal ser visto na cena global como um ecossistema dinâmico de empreendedorismo. Eventos como a Web Summit ou estruturas como o UPTec são fatores críticos de sucesso que contribuem não só para a retenção do talento criado no país mas também para atrair o que vem de fora, dando assim origem a verdadeiros melting pots geradores de riqueza e emprego qualificado.

Em suma, gerir o marketing de uma start-up passa pela utilização de um conjunto de técnicas que exige conhecimentos e competências sofisticadas. Mas envolve também a “arte de navegar” em “oceanos” que não se restrinjam ao “mar” onde o negócio emergiu, agregando nessa aventura clientes, investidores e centros de saber que aportem não só negócio, capital e conhecimento mas também o prestígio necessário para o próprio “barco” crescer e se transformar num “navio de cruzeiro”.

Os vizinhos de cima e o seu umbigo...



ANDRÉ PINHEIRO
Direção de Qualidade
afpinheiro75@gmail.com

Esta noite tive algumas dificuldades em adormecer. Infelizmente, os vizinhos do andar acima do meu têm horários claramente diferentes dos da maioria das pessoas, e isto leva a que ocasionalmente tenham a tv demasiado alta, ou estejam a ouvir música a horas que a maior parte das pessoas considera impróprias para tal. E, naturalmente, o fraco isolamento acústico do prédio não ajuda. Ainda assim, é de certa forma estranho que não tenham consciência das consequências de ter a tv ou a aparelhagem com um volume demasiado alto. Ou então até terão a dita consciência, mas não lhe darão grande valor.

Isto fez-me pensar numa situação a que tenho assistido recentemente, em várias empresas, de áreas distintas: muitos trabalhadores optam por procurar novas oportunidades fora da empresa em que estão, com a justificação de que “os que estão lá em cima (os gestores) não fazem ideia do volume de trabalho a que estamos sujeitos!”. Não é raro ouvir pessoas que se demitem com justificações como “não querem saber”, ou “dão-nos trabalho sem saberem se conseguimos fazê-lo!”.

Eu sou o primeiro a reconhecer que a microgestão é altamente negativa. Não é suposto um gestor saber quantos panos de limpeza se utilizam por mês... mas, ao mesmo tempo, ele não se deve alhear do que se passa na produção, e das pessoas que a compõem!

A recente “moda” do Lean Kaizen trouxe para o terreno a ferramenta do Gemba Walk (em que “Gemba” vem do japonês “Genbutsu”, que significa “o lugar real”, ou seja: a produção), que consiste numa caminhada percorrendo as áreas da empresa, analisando os indicadores dos quadros das equipas. Isto ocorre, em grande parte das empresas, uma vez por mês

(a frequência não é obrigatória), e, para além da análise dos indicadores, representa também uma oportunidade para os gestores comunicarem directamente com quem está no terreno, os operadores, os chefes de linha, os supervisores, os técnicos. No meu entender, esta “volta pela produção” deve ocorrer sempre que possível, não numa lógica de análise de indicadores, mas de ver como estão a correr as coisas, cumprimentar as pessoas, ouvir uma ou outra e, se houver essa possibilidade, torná-la num hábito diário.

Isto permite aproximar a gestão dos operadores, e se os primeiros manobram a estratégia da empresa, os segundos produzem com as próprias mãos aquilo que

A micro-gestão é altamente negativa. Não é suposto um gestor saber quantos panos de limpeza se utilizam por mês... mas ao mesmo tempo, ele não se deve alhear do que se passa na produção, e das pessoas que a compõem!

a empresa vai vender aos seus clientes, logo são interdependentes. Já pude assistir de forma muito clara a exemplos que demonstram como esta aproximação dá mais confiança aos operadores no papel da gestão, pois assim pressentem que esta é acessível. E, por outro lado, proporciona também aos gestores uma maior facilidade na compreensão das necessidades dos diferentes níveis da organização. E isto, não raras vezes, é o suficiente para detectar e combater uma falta de motivação do colaborador A, ou uma incompatibilidade entre o colaborador B e o C.

Mas há muitos locais em que isto não é

assim. O gestor preocupa-se com aspectos gerais, com a estratégia e/ou as vendas, delegando tudo para quem está abaixo de si na hierarquia da empresa. E os que estão abaixo poderão, por sua vez, delegar em chefes de linha, técnicos, etc. E isso não é necessariamente errado, principalmente em empresas de grande dimensão. Mas se algo nesta engrenagem falhar, as “peças” vão sentir-se não só desapoiadas mas também desanimadas, e muitas vezes os efeitos disso só se sentem quando a engrenagem já está com problemas sérios.

E entretanto... alguém menciona que a empresa é boa porque tem certificação de qualidade, o que para muitos significa que “faz as coisas bem feitas”. Para o operador da linha, isso pode soar a hipocrisia, aumentando ainda mais o seu desânimo e a descrença no papel da gestão.

A versão actual da norma de Gestão de Sistemas Qualidade, a ISO9001:2015, tornou o requisito de definição das “partes interessadas” em algo mais abrangente do que já existia. Agora não basta apenas responder aos accionistas ou donos da empresa, sendo necessário também olhar não apenas para a envolvente da organização, mas também para quem a compõe, no seu interior. E isso inclui os operadores. A empresa deve demonstrar que acompanha a motivação dos seus trabalhadores, seja com inquéritos (anónimos ou não), entrevistas espontâneas, ideias de melhoria ou qualquer outro tipo de indicador, reagindo quando (ou se) surgem situações claras de descontentamento. A intenção da norma é que a gestão se mostre mais próxima do que ocorre no interior da empresa, com um nível mais elevado não apenas de conhecimento, mas essencialmente de comprometimento.

Para as empresas em que isto já ocorre naturalmente, trata-se apenas de demonstrar algo que já existe. Para as outras, trata-se olhar para o seu próprio umbigo e perceber se a Qualidade é algo que realmente se sente no “vestir da camisola”, ou que apenas serve para ter a bandeira da certificação à porta. E perceber que talvez seja necessário baixarmos o som da TV para escutar quem está abaixo de nós.

“World State of Quality” – perfil de Portugal!



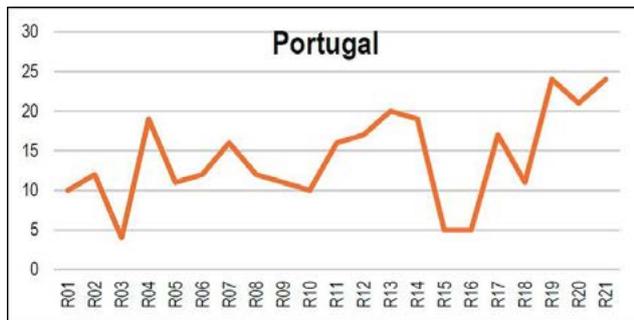
PAULO SAMPAIO
Founding Partner Q4E
www.q4e.pt
geral@q4e.pt

A utilização de indicadores é uma prática muito comum nos mais diversos setores e âmbitos de atividade, nomeadamente com vista à priorização de projetos e das melhorias a introduzir numa determinada organização ou território.

Já Lord Kelvin o dizia em pleno século XIX, ao afirmar que “Apenas quando conseguimos medir aquilo de que falamos, através de um número, estamos em condições de saber verdadeiramente alguma coisa sobre o assunto”.

Já Lord Kelvin o dizia em pleno século XIX, ao afirmar que “Apenas quando conseguimos medir aquilo de que falamos, através de um número, estamos em condições de saber verdadeiramente alguma coisa sobre o assunto”

Do mesmo modo que as organizações precisam crescentemente de conhecer o estado em que se encontram, com os correspondentes níveis de desempenho devidamente quantificados, torna-se cada vez mais claro que também os territórios e países precisam de conhecer os resultados alcançados, incluindo um confronto adequado entre as suas posições e as que são alcançadas por outros territórios ou nações. Podem assim ficar a perceber melhor quais as suas forças, mas também identificar

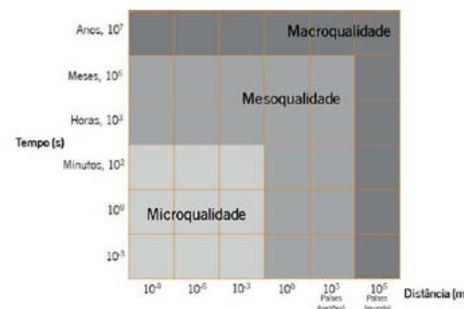


áreas de melhoria, sendo para esse efeito crucial a escolha dos dados, dimensões e fontes de informação a ter em conta para esse mesmo fim (Hollanders, Es-Sadki, & Kanerva, 2015; Kelley & Hurst, 2006; Mainz, 2003).

Atualmente, são vários os relatórios publicados em áreas como Inovação, Saúde, Sustentabilidade, Felicidade, Educação, Empreendedorismo.

Porém, uma pesquisa relativamente exaustiva veio mostrar que não foram produzidos até ao momento estudos semelhantes para a área da qualidade, que permitam confrontar diferentes países em termos dos meios e resultados alcançados neste mesmo universo.

Ora, dentro de um entendimento multiescala da qualidade, esta pode e deve ser medida de acordo com várias escalas, que abrangem diferentes dimensões no tempo e espaço



(Figura 1 - Qualidade multinível).

Torna-se importante pensar a qualidade segundo uma abordagem de “Qualidade Glocal”, combinando aspetos locais e globais, de modo a não apenas “pensar global

e agir localmente”, mas também “a pensar local e agir globalmente” (Saraiva, 2015; Saraiva & Sampaio, 2016).

Foi este o contexto em que se desenvolveu o projeto “World State of Quality”, posicionado na esfera da macroqualidade, que visa igualmente suprir a lacuna identificada de ausência de abordagens capazes de posicionar as diferentes nações no universo da qualidade.

A macroqualidade tem que ver com a qualidade e a forma como um país ou um conjunto de países olham para esta em termos de estratégias e políticas, incluindo as organizações, mas também as entidades públicas e governamentais, além dos cidadãos (Robert et al., 2011; World Health Organization, 2002).

Numa primeira fase, por facilidade de acesso a indicadores, estudaram-se os desempenhos dos 28 países da União Europeia (UE), refletidos nos valores de 2016 obtidos para o European Quality Scoreboard (EQS). Para uma análise mais detalhada da totalidade dos resultados alcançados, remete-se o leitor para a versão integral do relatório (<http://wsq.dps.uminho.pt/>) apresentando-se de seguida algumas das principais constatações das posições alcançadas por Portugal.

O perfil de Portugal

A observação das posições relativas alcançadas pelo nosso país, quer para cada um dos 21 indicadores (R01 a R21 na Figura), quer de forma agregada, permitem retirar o seguinte conjunto de constatações essenciais:

- De modo agregado, em função dos valores de OEQS, o resultado de Portugal corresponde a 14,4, naquilo que corresponde ao 15º lugar no contexto dos 28 Estados-membros da UE, querendo isto dizer que nos situamos na liderança da terceira categoria de países (Moderate);

- Trata-se de um resultado apesar de tudo interessante, mostrando que, aparentemente, em termos de macroqualidade, ao ocupar a 15ª posição, Portugal se encontra mais bem posicionado na UE do que em muitos outros domínios de análise (e.g. PIB, inovação, propriedade industrial), onde tipicamente nos situamos alguns lugares abaixo, várias vezes na proximidade do 20º lugar;

- Pela positiva, com valores dentro do top 10, encontramos os indicadores Número de Membros da International Academy for Quality (4º lugar), Bem-estar e Sustentabilidade Ambiental (5º lugar), Número de Entidades Certificadas pela Norma ISO 9001

País	Pontuação WSQ	Grupo
1 Finlândia	7,85	Leading
2 Áustria	7,97	
3 Suécia	8,33	
4 Holanda	8,46	
5 Dinamarca	9,05	
6 Reino Unido	10,20	
7 Luxemburgo	10,86	
8 Alemanha	10,90	Follower
9 Irlanda	11,18	
10 Eslovénia	11,45	
11 República Checa	12,76	
12 Bélgica	12,99	
13 França	13,10	
14 Espanha	14,24	
15 Portugal	14,40	Moderate
16 Estónia	14,52	
17 Malta	14,65	
18 Itália	15,65	
19 Eslováquia	17,00	
20 Polónia	17,67	
21 Hungria	17,72	
22 Chipre	17,83	Lagging
23 Roménia	18,03	
24 Lituânia	18,61	
25 Letónia	19,39	
26 Croácia	19,65	
27 Grécia	19,96	
28 Bulgária	21,97	

e Taxa de Mortalidade Infantil (10º lugar); - Por sua vez, do lado menos positivo, com valores de ranking igual ou abaixo do 20º lugar, encontramos os indicadores Índice de Gini (20º lugar), Satisfação com o Emprego (21º lugar), Qualidade de Vida e Taxa de Desemprego (24º lugar).

Do estudo detalhado dos resultados nacionais, bem como para os demais países de UE, pode emergir uma visão bastante lúcida daquilo que temos sido capazes de alcançar mas igualmente das prioridades subjacentes a uma agenda nacional de consolidação da qualidade, capaz de ambicionar fazer-nos subir futuramente algumas posições neste “Campeonato Europeu da Qualidade”, incluindo a legítima tentativa de subir à “segunda divisão” deste mesmo campeonato, com ascensão ao grupo dos países “Follower”. Depende também de todo e cada um de nós lutar para que assim aconteça efetivamente! Saiba mais sobre este tema. (<http://wsq.dps.uminho.pt/>)

JOGOS E APOSTAS ONLINE EM PORTUGAL Regime Jurídico e Fiscal

Uma coletânea, até agora inédita em Portugal, dos aspetos mais relevantes sobre o regime jurídico e fiscal dos jogos e apostas online.

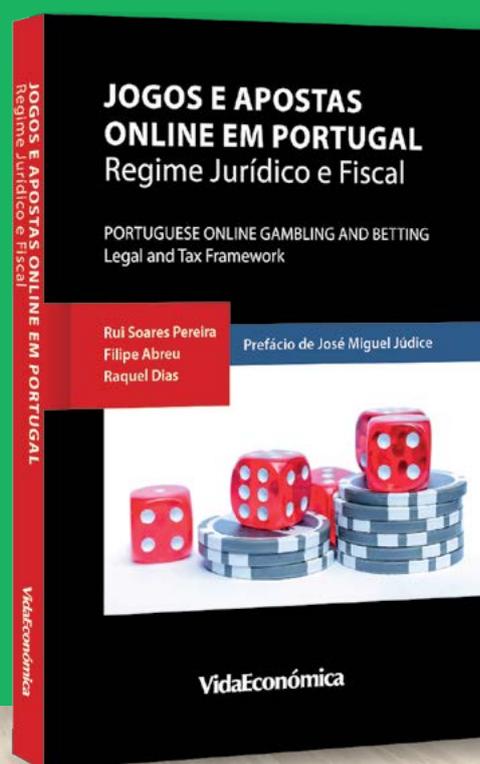
Nela poderá ser encontrada uma panorâmica do enquadramento jurídico e fiscal dos jogos e das apostas online, a legislação aplicável, bem como a regulamentação, as instruções administrativas e as referências doutrinárias e jurisprudenciais.

Público Alvo:

A obra, em português e inglês, pretende ser um guião e uma ferramenta útil para investidores, nacionais e internacionais, que ponderam introduzir-se neste mercado.

Autores Rui Soares Pereira, Filipe Abreu e Raquel Dias

PVP €16,90



Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

Empreendedorismo e cooperação deviam ser indissociáveis



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

A maioria dos negócios começa numa forma micro que é caracterizada por:

- **não se olhar a custos:** de tempo nosso e dos nossos familiares, do espaço de nossa casa e outros de amigos, ...

- **não contabilizar gastos:** energia, água, deslocações, ...

- **considerar somente gastos diretos:** aquisição de material ou serviços indispensáveis, que consideramos ser amortizados nas futuras vendas, ...

- **otimismo comercial:** vendas iniciais (reduzidas) que crescerão exponencialmente com o decorrer do tempo.

Esta envolvente positivista é necessária e

crucial para se arriscar na arte de empreender, em especial na fase de implementação de uma ideia.

O meu versus o nosso

Nestas etapas iniciais e mais arriscadas do negócio, os empreendedores deviam ser compelidos a praticar o **exercício da cooperação**.

Esta prática pode ser ilustrada numa pergunta repetitiva: **tenho de ter ou posso recorrer a uma colaboração?**



CAIXA DE EXEMPLO

O projeto Revitagri é coordenado pelo Instituto Politécnico de Viana, através das Escolas Superiores Agrária e de Ciências Empresariais, e dos cinco municípios integrantes do Parque Nacional Peneda Gerês (PNPG), assumindo como principais objetivos a transferência de conhecimento para os atores locais do parque, em especial as empresas ligadas ao agronegócio, no sentido de os capacitar a valorizar os seus recursos e a assegurar a continuidade geracional das suas empresas.

O programa considera a realização de diversos workshops em diversas áreas do Parque, o que permite um contacto direto, com as pessoas e os negócios que desenvolvem.

O que se verificou terem em comum os empreendedores e empresários ligados a negócios familiares que passaram pelas Portas do Mezio, Terras do Bouro, Covide, Soajo, Lindoso e Castro Laboreiro?

1. São pessoas orgulhosas da sua terra, tradições e produtos;

2. Possuem uma paixão pelos produtos que criam, transformam e comercializam;
3. Apresentam-se em três grandes tipologias de empreendedores:

a. De complementaridade: pessoas aposentadas ou que trabalham por contêm de outrem e que nas horas e dias livres se dedicam à produção de produtos locais;

b. De subsistência: pessoas que arriscam e dedicam todo o seu tempo, e por vezes de mais um ou dois familiares, à produção, à transformação e à comercialização de produtos ou pequeno comércio de apoio às comunidades locais ou aos visitantes pontuais ou movimentos turísticos;

c. Empregadores: empreendedores, normalmente uma evolução das tipologias anteriores, que alcançaram uma dimensão que levou à transformação do negócio em empresa, necessitando contratar empregados que vão mais além que a própria família.

4. Possuem dois perfis de atuação contrastantes, independentes da dimensão do negócio e muito mais associados à mentalidade e culturas locais:

a. Os autónomos (possuem tudo): possuem as suas próprias colmeias, produzem e comercializam individualmente o seu mel, certificam-se e compram isoladamente tudo o que necessitam, ...

b. Os colaborativos: possuem pequenas quantidades de recursos, matérias-primas ou produtos, pelo que se juntam para auxiliar nas distintas tarefas de produção, certificação, aquisição de produtos ou serviços necessários incorporar, comercialização, etc.

Nas localidades mais distantes, com menor número de pessoas ou visitantes, com recursos menores e custos de contexto muito superiores, é necessário abrir-se aos vizinhos e colaborar, colaborar, colaborar ... para se singrar no mundo dos negócios.



próximas, e integrar com uma multiplicidade de variedades e origens distintas, para disponibilizar um leque alargado de opções de qualidade e preço aos diferenciados segmentos de clientes que frequentam o supermercado ou que vão especificamente à procura dos seus produtos.

Comprar nas proximidades, empregar moradores locais e ajustar a oferta aos usos e costumes são alguns dos exemplos que ilustram o forte empenho e preocupação das empresas familiares

Dioigo e Marta Batalha, jovens regressados dos EUA, conceberam e desejam transformar a loja numa porta de entrada para os sabores e saberes de Soajo.

“Trata-se de um espaço para venda de produtos artesanais e regionais, sejam estes meus ou de outros produtores locais que queiram escoar o que têm de melhor. Posso garantir que tudo o que entrar aqui será de produção 100% artesanal”. A loja estava recheada de mel, compotas, licores, vinho a granel, sabonetes naturais, bálsamos, bonecas, pinturas e os visitantes ainda obtêm informação para um roteiro de vários dias pelo Soajo (<https://www.facebook.com/iheartsoajo>)

A Conceição Gomes estava habituada a vender produtos tradicionais na sua loja. Num determinado momento da sua vida, decidiu enfrentar um desafio e explorar a venda de carnes, em especial as frescas, dentro de um supermercado de uma das marcas estabelecidas em Arcos de Valdevez.

Transformar-se de forma célere em empresária, passar a assegurar a abertura de um talho todos os dias da semana, no horário alargado do supermercado, foi uma mudança radical. Do trabalho por conta de outrem, passa a assumir a responsabilidade de diversos funcionários e consequentes custos fixos com toda estrutura necessária ao empreendimento.

Para que o negócio se desenvolvesse e compensasse todos os esforços desenvolvidos (e que se manterão ao longo do tempo), teve de adequar a oferta à realidade do meio envolvente: possuir carne fresca de marcas autóctones e produtos de fumeiro locais, que adquire a produtores de zonas geográficas



Participar no tradicional Desfile dos Bois da Páscoa, comprar nas proximidades, empregar moradores locais e ajustar a oferta aos usos e costumes são alguns dos exemplos que ilustram o forte empenho e preocupação das empresas familiares na sua interligação com o meio onde se encontra inserida.

Os principais objetivos da adoção deste prisma podem ser extraídos de exemplos como:

- **Tenho de** alugar um espaço e comprar equipamentos ou posso partilhar com outras pessoas?
- **Tenho de** adquirir matérias-primas e produtos e serviços acessórios ou posso

efetuar permutas pelo meu produto ou serviços?

- **Tenho de** fazer tudo sozinho ou posso convidar outros elementos para se associarem, partilharem ideias e beneficiarmos de economias de escala?, que rapidamente induzem que estas práticas permitem diminuir as necessidades de recur-

sos e os custos, potenciar ideias, reduzir os riscos e consequências em caso de insucesso ou, muitas das vezes, ser o fator diferenciador ou vantagem comparativa do negócio. Se já é ou está em vias de se tornar empreendedor, incrementa a sua probabilidade de sucesso aderindo à prática das redes de cooperação.

"Não criámos uma geração de robôs"

Os membros da Gen Zers têm conhecimentos tecnológicos, mas temem não ter os "soft skills" necessários e procuram maior interação humana.

Ainda assim, os profissionais mais velhos têm medo de serem substituídos por jovens nativos da era digital

A geração Z está a entrar no mercado de trabalho, e traz consigo uma mentalidade que coloca a tecnologia em primeiro lugar que irá alavancar os negócios e transportá-los mais rapidamente para a era digital, aprofundando ainda mais a divisão entre cinco gerações no local de trabalho. De acordo com um estudo encomendado pela Dell Technologies, os pós-millennials – nascidos após 1996 e conhecidos como a Gen Z – têm um conhecimento profundo da tecnologia e do seu potencial transformador da forma como trabalhamos e vivemos.

"É quase um dado adquirido que estas pessoas nativas do digital têm competências avançadas em tecnologia e ciência de dados, mas o que é surpreendente é o nível de maturidade digital que disponibilizam no local de trabalho", disse Jenn Saavedra, senior vice-presidente de recursos humanos na Dell Technologies. "Eles veem a tecnologia não apenas como uma ferramenta que permite o progresso humano, mas ainda uma forma de equilibrar o terreno de jogo. E isso é incrivelmente visionário da sua parte".

O estudo incidiu em mais de 12.000 alunos do secundário ou do ensino superior em 17 países e revela as perspetivas dos mais jovens sobre tecnologia e sobre os seus futuros empregos. Entre outras conclusões:

- 98% já utilizaram a tecnologia como parte da sua educação formal
- 91% referem que a tecnologia disponibilizada por um colaborador seria um fator na escolha de diferentes oportunidades de emprego
- 80% querem trabalhar com acesso a

tecnologias inovadoras; desses, 38% estão interessados em carreiras no setor de TI,

- 39% querem trabalhar em cibersegurança e 46% aspiram a fazer pesquisa e desenvolvimento na área tecnológica
- 80% acreditam que a tecnologia e automação irão criar um ambiente de trabalho mais equitativo, impedindo os desequilíbrios e a discriminação

à Gen Z tenham confiança nas suas competências técnicas, também se revelam preocupados com a hipótese de não contarem com os "soft skills" e experiência que os empregadores procuram. 73% por cento classificam a sua literacia tecnológica como boa ou excelente, e 68% referem que contam com competências de criação de código acima da média. 77% estão dispostos a servir de mentores a um colega mais velho que possa ter menos experiên-



Nativos da era digital renovam a força de trabalho: 80% dos membros da Gen Z desejam trabalhar com tecnologias inovadoras e mais de um terço está interessada em carreiras nas TI

Uns incríveis 89% reconhecem que estamos a entrar numa era de parcerias entre humanos e máquinas: 51% dos inquiridos acreditam que os humanos e as máquinas vão trabalhar em conjunto como equipas integradas, enquanto 38% olham para as máquinas como ferramentas para que os humanos possam utilizar à medida que são necessárias.

Pouca experiência, potenciais fissuras geracionais

Muito embora a maioria dos pertencentes

cia com tecnologia. Ainda assim, quase todos os recém-formados (94%) têm preocupações sobre os seus futuros empregos.

• Apenas cerca de metade (57%) classificam a sua educação como boa ou excelente na preparação para as suas futuras carreiras

- 52% acreditam ter as competências técnicas que os empregadores procuram, mas não os "skills" não técnicos

Ao mesmo tempo, os profissionais seniores estão preocupados em serem ultrapassados e com a hipótese de ver que a

maioria de papéis de liderança no futuro ocupados por nativos digitais. De acordo com anteriores estudos da Dell Technologies, 87% dos líderes de negócios temem que as suas organizações enfrentem o desafio de oferecer oportunidades iguais entre todas as gerações.

Com até cinco gerações em coexistência no local de trabalho, as empresas devem ajudar os trabalhadores a encontrarem um espaço comum numa altura em que se esforçam por criar uma cultura de “digital em primeiro lugar”. As equipas interfuncionais com “skillssets” complementares podem encorajar a troca de conhecimento e proporcionar uma nova abordagem à resolução de problemas. Os estágios, os programas de rotação e outras oportunidades de desenvolvimento de carreira podem ajudar os jovens profissionais a angariarem a experiência necessária e a desenvolverem os “soft skills” no emprego. Além disso, os programas de mentores inversos podem melhorar as competências técnicas a organização, com a Gen Z na dianteira.

“Na Draper, somos bem-sucedidos com a colaboração interdisciplinar. Já recorremos a especialistas militares, cientistas de foguetões e estudantes de universidades mais próximas para nos ajudarem a resolver alguns dos problemas mais complexos do mundo”, disse Mike Cronis, CIO da Draper. “Nestes cenários, o estudante

- Comunicação interpessoal (43%) é o método preferido de comunicação com os colegas, seguido de telefone (21%), apps de mensagens e serviços de mensagens escritas
- 75% esperam aprender mais no emprego com ajuda dos colegas e outras

analyst e strategic advisor na Lopez Research. “Apesar de a comunicação pessoal não ser sempre possível nos locais de trabalho de hoje, as tecnologias imersivas estão a permitir que as pessoas colaborem tanto no mundo físico como virtual”.

Para Added Saavedra, “No fundo, estas or-

Apresentam conhecimentos avançados em tecnologia, mas estão preocupados com os seus “soft skills”: 77% dos membros da Gen Z estão dispostos a servirem de mentores tecnológicos no trabalho, mas 94% preocupam-se com a hipótese de não terem as competências e experiência certos

- pessoas – ao invés de através do online
- 82% referem que as redes sociais podem ser uma valiosa ferramenta no local de trabalho
- Mais de metade (53%) preferem tra-

ganizações que criam uma força de trabalho onde todas as gerações são apoiadas vão beneficiar de uma era de parcerias entre humanos e máquinas. Uma força de trabalho integrada tem mais força e pode



Cinco gerações no local de trabalho: as empresas devem ajudar os trabalhadores a encontrarem terreno comum

faculta uma perspetiva única para o desenvolvimento de soluções. Muitas destas tecnologias em que trabalhamos são muito interativas e a Gen Z disponibiliza uma abordagem curiosa, centrada no cliente, que de outra forma poderíamos nem sequer considerar”.

O elemento humano

Muito embora tenham já interagido com dispositivos eletrónicos praticamente desde o nascimento e crescido com as redes sociais, os membros da Gen Z querem mais interação humana no local de trabalho.

balhar na empresa e não em casa e 58% preferem trabalhar como parte de uma equipa, e não isoladamente

“As boas notícias é que não criámos uma geração de robôs. Estes jovens profissionais são inteligentes, curiosos e estão ansiosos por se ligar e aprender com outras pessoas. Esta geração cresceu num ambiente colaborativo, com uma educação que recorre aos alunos como elementos do processo formativo, e é uma geração que consegue transportar as mesmas expectativas para o local de trabalho”, disse Maribel Lopez, technology industry

ajudar na transformação das organizações e no seu sucesso no futuro digital”.

Sobre o estudo

O estudo foi pedido pela Dell Technologies e levado a cabo por uma empresa independente de estudos. De agosto a setembro de 2018, a Dimensional Research elaborou um inquérito online a alunos de escolas secundárias e pós-secundárias em 17 países de todo o mundo. O estudo foi traduzido para 12 línguas e contou com mais de 12.000 indivíduos com idades entre os 16 e os 23 anos. O estudo é um dos maiores do seu género a recolher dados sobre as atuais atitudes e opiniões acerca de tecnologia e do local de trabalho entre os estudantes da Gen Z que irão entrar no mercado de trabalho nos próximos anos.

Financiar a adaptação às alterações climáticas



PEDRO FONSECA SANTOS
Diretor de inovação da 2go out consulting
pedro.santos@2goout-consulting.com

Novo Programa de Ação para a Adaptação às Alterações Climáticas (P-3AC)

O novo Programa de Ação para a Adaptação às Alterações Climáticas (P-3AC), que se encontra em consulta pública até 28 de novembro, tal como anunciado no Portal da Agência Portuguesa para o Ambiente (www.apambiente.pt), tem a ambição de “constituir-se como um guia orientador no sentido de mobilizar os instrumentos de financiamento no curso prazo e orientar a implementação de ações de caráter mais estrutural que contribuam para reduzir a vulnerabilidade do território e da economia aos impactos das alterações climáticas”.

Para tal, o P-3AC identifica as ações prioritárias na adaptação às alterações climáticas, com o objetivo de reduzir as vulnerabilidades principais de Portugal, aumentando a resiliência do território nacional face a eventos climáticos como a precipitação excessiva (causadora de cheias e inundações), a temperatura elevada e as ondas de calor, as tempestades e tornados ou os ventos fortes. Um dos principais objetivos do P-3AC será assim contribuir para a manutenção do bem-estar da população portuguesa face aos enormes desafios que irá enfrentar.

Balanço do financiamento da adaptação às alterações climáticas no período 2014-2018

Pelos motivos acima indicados, revela-se urgente perspetivar qual será o novo quadro de financiamento das inúmeras ações de adaptação às alterações climáticas que terão de ser implementadas em Portugal, tendo como ponto de partida o balanço

possível ao financiamento ocorrido no período 2014-2020.

Destacam-se quatro instrumentos financeiros principais, incluindo financiamento comunitário e componente nacional, de apoio a ações de adaptação às alterações climáticas que até 15 de outubro de 2018 terão consignado **813,11 milhões de euros**, assim distribuídos:

- **EEA Grants: 3,5 milhões de euros** através do Programa AdaPT, em ações de capacitação, sensibilização e demonstração [<http://www.eeagrants.gov.pt>];
- **PDR 2020: 538,19 milhões de euros**, em ações como a prevenção de incêndios rurais, conservação e melhoria da fertilidade do solo, boas práticas de gestão da água na agricultura, conservação da natureza, prevenção de doenças e pragas, redução e minimização de cheias e



inundações em áreas agrícolas. [<http://www.pdr-2020.pt/>];

- **POSEUR: 207,14 milhões de euros**, em ações de conservação da natureza, combate à erosão costeira, prevenção e gestão de riscos de cheias e inundações, ações inovadoras para a prevenção e gestão de riscos, ferramentas de apoio e instrumentos de planeamento, monitorização e comunicação [<https://poseur.portugal2020.pt/>];
- **Fundo Ambiental: 10,25 milhões de euros**, em projetos municipais e intermunicipais de adaptação às alterações climáticas (ondas de calor, incêndios rurais e recursos hídricos), minimização dos efeitos da seca (2016/2017) e pro-

teção dos recursos hídricos [www.fun-doambiental.pt]

372 milhões de euros disponíveis até 2020

Feito o balanço do que foram os financiamentos no período entre 2014 e 2018, importa perceber como serão distribuídos os **372 milhões de euros** que o documento P-3AC indica irão ser mobilizados para financiar ações de adaptação. Não há dúvida que o POSEUR, com **160,6 milhões de euros**, e o PDR 2020, com **191,3 milhões de euros**, continuarão a ser os principais instrumentos de financiamento da adaptação às alterações climáticas, sendo complementados pelo Fundo Ambiental e o EEA Grants, com **14 e 5,8 milhões de euros**, respetivamente.

De referir que o P-3AC define **9 linhas de ação prioritárias** em matéria de adaptação às alterações climáticas, e os respetivos os instrumentos de financiamento que estarão disponíveis até 2020. Nestas 9 linhas de ação estão incluídas questões como: (1) a prevenção de incêndios rurais; (2) conservação e melhoria da fertilidade do solo; (3) boas práticas na gestão da água; (4) resiliência de ecossistemas, espécies e habitats; (5) resiliência face às ondas de calor; (6) prevenção de espécies exóticas invasoras, doenças e pragas; (7) redução de riscos associados a cheias e inundações; (8) resiliência e proteção costeira e (9) ferramentas de suporte e ações de ações de capacitação e sensibilização.

Este documento é assim **leitura obrigatória** para todas as entidades com responsabilidades em matéria de gestão do território e de implementação de políticas públicas a nível municipal e intermunicipal, assim como para as empresas, que devem cada vez mais integrar as questões relativas à prevenção e gestão de riscos associados às alterações climáticas no seu processo de decisão, de forma a garantirem modelos de negócios verdadeiramente sustentáveis! Mais informações disponíveis em <http://www.participa.pt/consulta.jsp?loadP=2352>.

Estão abertas as candidaturas à 2ª edição da CALL FOR MVP para projetos nas áreas de digital e engineering&manufacturing

Estão abertas até ao dia 20 de dezembro as candidaturas à 2ª Edição da Call for MVP;

Nesta 2ª Edição, a Portugal Ventures volta a chamar os empreendedores para apresentarem tecnologias, produtos e serviços inovadores, que tenham desenvolvido um protótipo funcional e apresentem evidências de feedback de mercado;

Os projetos selecionados beneficiarão de um investimento que pode ascender a 1 milhão de euros, com um montante mínimo de 300 mil euros.

Está aberto o novo período de análise de candidaturas à 2ª Edição Call For MVP para projetos nas áreas de Digital (Enterprise, Cybersecurity, Networks, Artificial Intelligence, AR/VR, Marketplaces, Blockchain e IoT) e de Engineering & Manufacturing (New Materials, Electronics, Robotics, Cleantech, Agrotech, SeaTech).

Serão elegíveis projetos que já tenham desenvolvido um protótipo funcional e que apresentem evidências de feedback do mercado. Poderão ser promovidos por empresas já constituídas ou a constituir. No caso das empresas já constituídas, devem encontrar-se em fase seed, startup ou early stage, não tendo mais do que 3 exercícios completos à data do investimento da Portugal Ventures. As empresas devem estar localizadas nas regiões do Norte, Centro e Alentejo, excluindo-se empresas com sede em Lisboa, Vale do Tejo, Algarve e Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Todas as candidaturas devem ser submetidas através do website da Portugal Ventures, em www.portugalventures.pt, via formulário simplificado.

Para a receção de projetos com maturidade, aptos para o investimento de capital de risco por parte da Portugal Ventures e de outros eventuais co-investidores, a Portugal Ventures vai contar com a imprescindível colaboração da sua rede de parceiros – a Ignition Partner Network – cujo papel é o de orientar os empreendedores na análise da viabilidade dos seus



“O MVP permite confirmar ou rejeitar hipóteses, por isso, é o passo mais importante de validação e redução de risco de um novo investimento”, testemunha Rui Ribeiro, CEO da Jscrambler

projetos e na preparação e qualificação das respetivas candidaturas.

Para que esta ação de qualificação e apoio dos IPNs aos empreendedores seja eficiente, a Portugal Ventures vai realizar, em exclusivo para os seus parceiros, uma sessão de capacitação via webinar, no dia 4 de dezembro, pelas 17h00, onde serão abordados temas relacionados com os princípios da estratégia de investimento de um investidor de capital de risco e os critérios de elegibilidade para a submissão de projetos à 2ª Edição da Call for MVP.

Para a campanha de promoção desta 2ª Edição da Call for MVP, a Portugal Ventures conta também com alguns CEO do seu portfólio, que começaram o seu negócio com um MVP e que, através dos seus testemunhos, pretendem inspirar empreendedores e motivar novos projetos:

“O MVP permite confirmar ou rejeitar hipóteses, por isso, é o passo mais importante de validação e redução de risco de um novo investimento”, testemunha Rui Ribeiro, CEO da Jscrambler.

“A criação de um MVP permitiu uma aprendizagem mais rápida ao nível do produto baseado no feedback dos clientes iniciais, que por sua vez geraram as primeiras métricas de aceitação, fundamentais para captar investimento para o nosso projeto”, refere João Ferro Rodrigues, CEO da Bugle. “O MVP foi a forma que encontramos para entregar o máximo de valor ao cliente, parceiro, investidor e equipa, com os recursos que tínhamos disponíveis. No início de 2014, o nosso MVP começou por um painel fotovoltaico a alimentar um frigorífico na bagageira de um automóvel. Hoje, é um produto certificado e aplicado em camiões pela Europa. Claramente diferentes, mas alinhados na mesma proposta de valor: aumentar a eficiência do transporte de mercadorias com o uso de energia elétrica e renovável”, descreve Bruno Azevedo, CEO da Addvolt.

Na 1ª edição da Call for MVP foram registados 245 projetos

A Portugal Ventures tem também aberta, até ao dia 20 de dezembro, a iniciativa Call for Tourism para projetos turísticos tech e non-tech, que tragam para o mercado, produtos e serviços inovadores, que melhorem a experiência do turista, aproveitando aspetos como a história, a arte, a arquitetura, o património cultural e natural, entre outros recursos.

Portugal Ventures
SEEDING AMBITION

2nd Edition
Call MVP

Criar uma cultura de otimização de custos

Em qualquer organização, independentemente do setor, normalmente há um denominador comum: a mudança.

À medida que tecnologias como a inteligência artificial, os transportes autônomos e as aplicações de realidade virtual continuam a evoluir e a fazer incursões no setor comercial, a forma como a sua empresa faz negócios irá provavelmente alterar-se nos próximos anos.

Quer as mudanças sejam causadas por tecnologias emergentes, proteção de dados ou nova legislação, a sua empresa terá de desenvolver a agilidade para dinamizar as operações em conformidade.

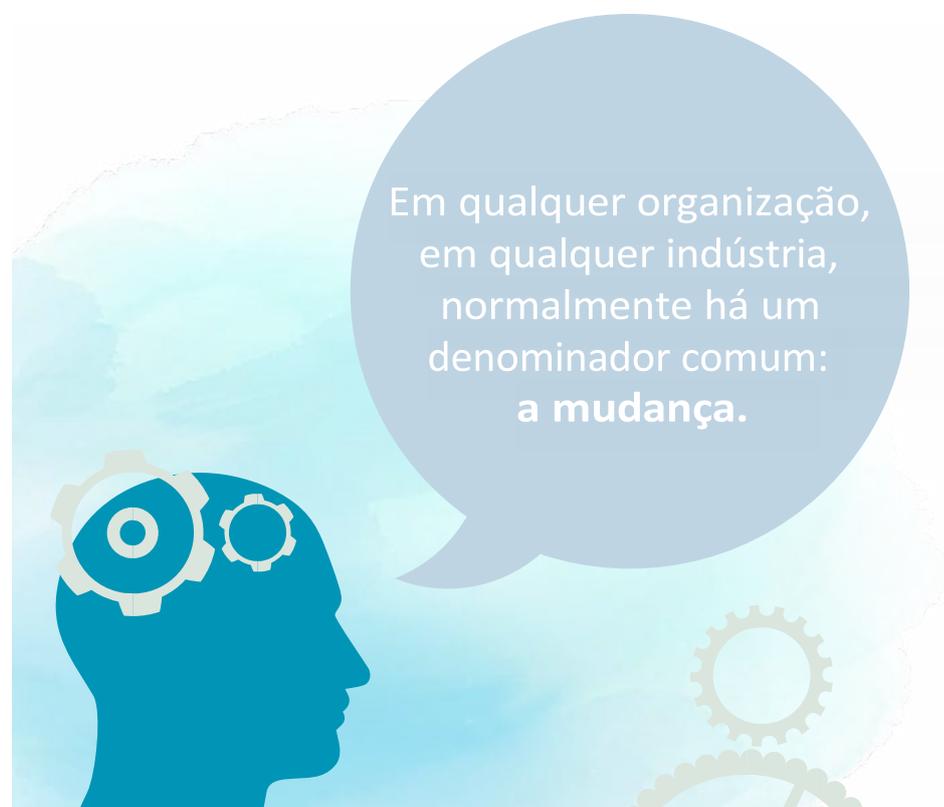
No entanto, as tecnologias e as mudanças emergentes não representam apenas potenciais desafios, também podem significar oportunidades para impulsionar a sua empresa.

Incorporar a otimização de custos no seu planeamento estratégico

Encontrar formas de capitalizar as transformações do setor e as oportunidades que elas representam deve ser incorporado nos esforços de planeamento estratégico da sua empresa. Um processo de planeamento estratégico não ajuda apenas a sua empresa a definir iniciativas mais gerais, como também pode ajudar a responder à pergunta: “Como planeamos o financiamento dos nossos objectivos de maior dimensão?”

Não é invulgar que as empresas deem prioridade à obtenção de poupanças a partir dos gastos diários, mas este método normalmente só se foca nos resultados a curto prazo. Por exemplo, reduzir os custos gerais numa determinada percentagem relativamente ao ano anterior ou “congelar” as compras em determinadas áreas de despesas podem fazer piorar as coisas, em vez de as melhorar. As potenciais poupanças obtidas através desta abordagem podem ser insustentáveis e gerar resistência dos departamentos e funcionários afetados.

Pode obter-se uma abordagem mais sustentável e a longo prazo para financiar as iniciativas ao procurar ativamente fluxo



de caixa adicional através de esforços estratégicos de otimização de custos, impulsionados por uma filosofia de gestão de custos incorporada na cultura de uma empresa.

A chave para descobrir oportunidades sustentáveis de poupança de custos a partir da sua base de fornecedores é dupla. A sua empresa deve não só criar uma cultura de redução de custos, ao defender os esforços de gestão de despesas em todos os departamentos, como incentivar uma maior familiarização com os fornecedores incumbentes, os potenciais novos fornecedores e as suas indústrias, de modo a encontrar oportunidades para obter maior valor para os produtos e serviços que eles fornecem.

Articular o impacto das poupanças de custos

Além de comunicar os motivos pelos quais a empresa está a adotar estratégias de otimização de custos, explicar o valor da poupança de custos em termos equivalentes à receita e o que ela faz com o resultado final pode ajudar os funcionários a com-

preender o significado geral por trás das medidas de poupança. Os funcionários devem entender que nenhuma área de despesas deve ser considerada “sagrada” ou ficar sem resposta.

Por exemplo...

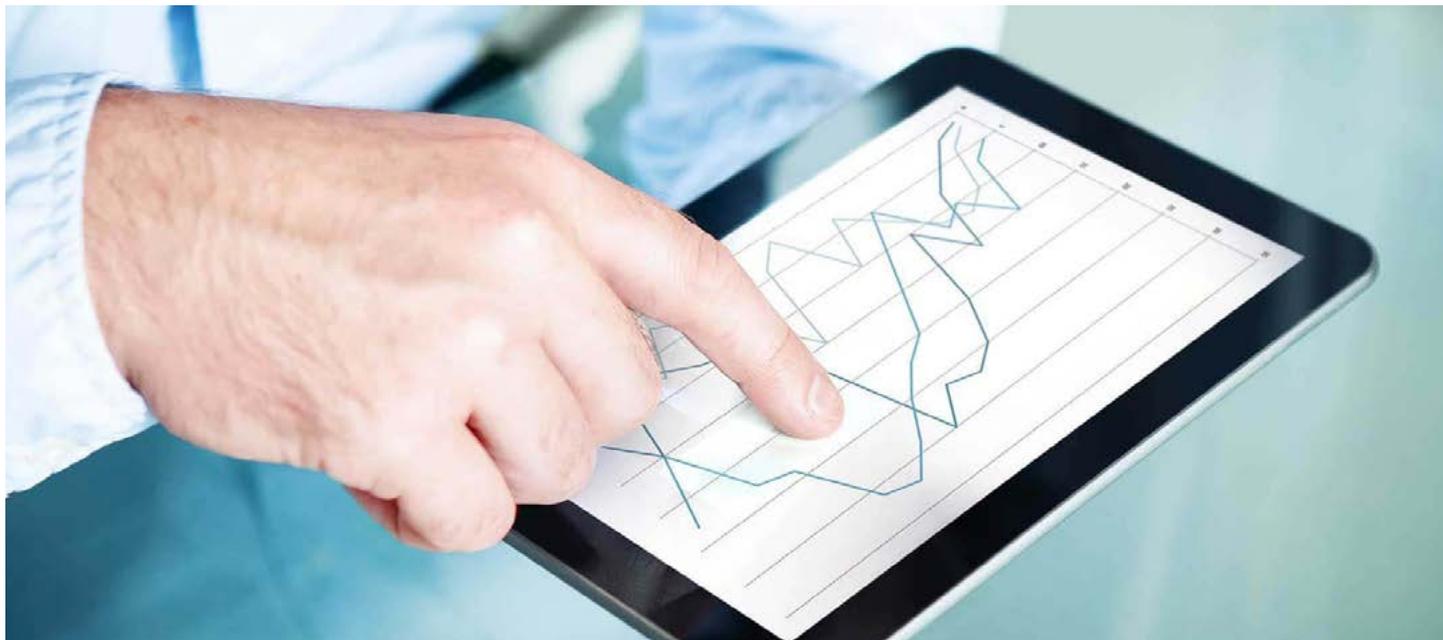


Se os funcionários perceberem que 100 mil euros em poupanças da empresa equivalem a um milhão em vendas, podem ficar mais inclinados a encontrar áreas dentro do seu departamento onde os custos podem ser reduzidos ou simplificados.

Por exemplo...



Se os documentos forem sempre enviados aos clientes através do transporte aéreo no próprio dia, considerar a entrega aérea ou terrestre ao segundo dia em artigos não sensíveis ao tempo pode levar a poupanças.



Fazer da redução de custos uma iniciativa organizacional

A fim de promover o desenvolvimento de uma cultura de otimização de custos numa empresa, a administração deve definir uma iniciativa estratégica e os fatores de motivação que impulsionam o movimento da empresa nesta direção devem ser bem compreendidos por todas as partes interessadas.

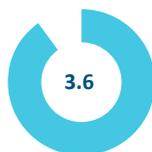
Para garantir a adesão máxima do pessoal, a administração da empresa deve ser capaz de responder por que razão a iniciativa de redução de custos é necessária e como é que a empresa irá beneficiar.

A administração deve ser capaz de articular:

- Em que é utilizado o dinheiro adicional?
- Quanto é necessário ou desejado?
- De que forma a empresa beneficiará de tais iniciativas?
- Existem oportunidades acessíveis e onde é que podemos encontrar mais oportunidades?

A comunicação clara em todos os níveis da empresa levará a uma mentalidade de consciencialização de custos entre os departamentos. Os administradores devem inspirar a propriedade da nova cultura de gastos, ao levar a sério a iniciativa e ao estabelecer um exemplo para os outros seguirem através das suas próprias ações. As empresas que melhor executam as mudanças organizacionais possuem os recursos centrais mais fortes para implementação

Pontuação média da capacidade numa escala de 1 a 4



Propriedade e compromisso claros em toda a empresa para mudar em todos os níveis da empresa



Capacidade de focar a empresa num conjunto de alterações estabelecidas por prioridades



Responsabilidade clara por ações específicas durante a implementação



Gestão eficaz do programa e utilização de processos de mudança padrão



Planeamento a partir do 1º dia para a sustentabilidade a longo prazo das alterações



Melhorias contínuas durante a implementação e ação rápida para definir planos alternativos, se necessário



Recursos e capacidades suficientes para executar alterações.

Foi solicitado aos entrevistados que avaliassem as declarações sobre as suas melhores práticas e capacidades organizacionais numa escala de 1 (“discordo totalmente”) a 4 (“concordo totalmente”). Dados retirados do White Paper da McKinsey Global Survey Results - ‘Implementing Change with Impact’.

Gamification: nem novidade nem moda. Uma ferramenta de gestão!



HELDER BARBOSA
Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

A *Gamification*⁽¹⁾, enquanto conceito estratégico, é uma área em desenvolvimento que tem suscitado interesse a académicos e a profissionais. No contexto organizacional, o conceito de *gamification* tem vindo a progredir significativamente tornando-se uma 'intrigante aventura' para empresas e gestores que a utilizam (ou ainda não!) como uma ferramenta de gestão estratégica.

Transversal a vários setores e contextos (por exemplo, saúde e bem-estar, educação, sustentabilidade, redes sociais e marketing, entre outros), o conceito de *gamification* tem revelado ser um mercado promissor para negócios e investimentos. Passível de ser utilizado de variadas formas, pauta-se, também, por uma ampla aplicação, por exemplo, promovendo a competição social, incentivando à mudança ou à cooperação.

Contudo, sendo uma área recente, não existe um corpo teórico 'robusto' ou um número significativo e consistente de casos que descrevam os métodos, os processos, as métricas e os resultados da prática de experiências 'gamificadas'. Em que circunstâncias decorreram, ou, mesmo, se foram efetuadas comparações entre experiências "gamificadas" e não "gamificadas".

Na verdade, assiste-se a alguma confusão e enviesamento sobre o conceito. Não se trata da indústria de jogos, nem se limita à utilização de pontos, tabelas de classificação e recompensas para comparar desempenhos dos colaboradores.

Neste sentido, quer os gestores 'recetores de ferramentas de gestão' quer os gestores 'produtores de soluções e experiências 'gamificadas'' (i.e., 'designers'; 'engineers') enfrentam enormes desafios.

Em primeiro, na formação, aprendizagem e apreensão global do conceito e em segundo lugar na implementação estratégica.



Por um lado, questionam-se os motivos para adotar uma ferramenta como a *gamification*, por exemplo, em detrimento de outras ferramentas. Por outro lado, reflete-se em como desenhar, arquitetar, adaptar, customizar, implementar, gerir e otimizar estratégias de *gamification*.

Posto isto, as questões anteriores fundem-

figura 1) que a mesma pode aportar para os corpos de gestão das organizações.

Agora que tem 'o mote', i.e., excelentes motivos para usar uma ferramenta como a *Gamification* comece por refletir nas seguintes interrogações.

(1) Qual o problema que quer resolver?



Figura 1 – Benefícios da Gamification (autor)

-se num propósito único. Como utilizar a *gamification* no contexto organizacional enquanto ferramenta de gestão estratégica para resolver um ou mais problemas da organização?

É, portanto, expectável que a seleção e adoção de uma ferramenta como a *gamification* possa residir nos benefícios (ver

- (2) Que benefícios espera obter?
- (3) Fazer dentro ou fora da empresa? Qual a relação custo-benefício?

Partilhe a sua opinião: gaming2managers@gmail.com
Não perca o próximo artigo: "Gamification e gestão de objetivos: que relação?"

1. Conceito comumente definido como "utilização de elementos de jogos em contexto de não jogo".



ADN: da bioética a humanoides perfeitos



RUI PEDRO OLIVEIRA
Gestor
rpo@imaginew.pt

Há uns dias, uma senhora que mal conhecia, mas mais comecei a considerar, numa carta enviada, pediu para me dar uma palavra. Estava a um ano de se reformar, tinha pânico do que iria fazer no futuro e ficar inerte era o medo maior dela. Se porventura teria uma vaga para poder vir diariamente fazer o nosso arquivo e agenda telefónica, pois tinha uma experiência enorme nessa área desde há muitos anos no escritório da fábrica onde laborava.

Meteu-me muita pena explicar como hoje em dia só com o smartphone de forma gratuita, em nanossegundos, com uma definição perfeita, comunicávamos por vídeo para qualquer parte do mundo. A parte de existir “arquivo” é logo uma palavra fúnebre. Hoje, o “arquivo morto” é criado no próprio dia e, além de ser assassinado no momento, sobe logo ao céu para uma “nuvem” a fim de poder ser ressuscitado se necessário.

No que concerne à gestão das agendas telefónicas, julgo que a parte que a senhora menos percebeu é que, se ela me desse o seu número de telefone para eu gravar no smartphone com o seu nome, mal fizesse “login” numa rede social, a mesma me iria propor uma ligação a pelo menos uma homónima dela. “Et voilà” não era a senhora, mas da nova geração e ADN, a filha.

Fiquei por aqui.

Não me ocorreu dizer que foram descobertos uns escritos após a morte, este ano, do génio da ciência, físico e cosmólogo mundialmente apreciado Stephen Hawking, em que ele temia uma sociedade liderada pelos muitos ricos. Não estamos a falar de um “Nobel da Economia” a escrever sobre Soros, Gates, Buffet, Bezzos ou Ma, estamos mesmo a falar de “super-humanos” que poderiam ser desenvolvidos enquanto fetos para serem seres superiormente inteligentes e inatingíveis devido à mudança genética que os pais poderiam fazer durante a “gravidez”, pois nem será preciso

placenta, substituindo alguns genes “dani- ficados” por outros saudáveis ou até perfeitos, para uma mudança plena de ADN. Intuito: criarem “super-humanos” que naturalmente se destacariam dos outros pela perfeição, mediante o “budget” do progenitor. Uma “Ivy League” mundial de humanoides manipulados geneticamente, naturalmente só ao alcance de alguns.

Mas este género de transformação de ADN não será só para colocar olhinhos azuis, corpos bem definidos ou somente qualquer cérebro que facilmente vencesse Kasparov, que escrevesse melhor que Andric e pintasse o “Jardim das Delicias” em se-

Partisans ou os Sandinistas, Lobitos nos es- cuteiros. Podem ser produzidos cientistas de um grau de maquiavelismo dantescos, em que nada os pode assustar. Isto faz-me lembrar quando questionei, no “boom” das impressoras 3D, qual seria o perigo se um dia uma impressora 3D fizesse uma impressora 3D. Há menos de um ano, duas linguagens de programação criaram uma linguagem própria para começarem a comunicar secretamente entre elas nos servidores do Facebook. Serão estas “má- quinas” que irão andar nas guerras pelos nossos ares.

A mim não me assusta este pensamento



Há menos de um ano, duas linguagens de programação criaram uma linguagem própria para começarem a comunicar secretamente entre elas nos servidores do Facebook

gundos o que El Bosco fez em anos. Aliás, a mudança de algumas células nos tecidos até é benéfica para a saúde humana em tratamento de doenças há uns anos ditas incuráveis. Mas, na leitura de Hawking, aqui podem ser transformadas autênticos drones humanos para uso terrorista e bélico, para serem introduzidos em grandes multidões e capazes de fazerem parecer as claques de futebol da antiga Jugoslávia, os

futurista. E não me assusta, porque aprendi a não dar demasiada importância ao que sou impotente para resolver e por isso “sofrer” por antecipação, isto são áreas com “direito próprio” onde a bioética é uma palavra inexistente. Também não julgo esta situação ser futurista de mais, há com certeza umas “Áreas 51” ou outras do género que já trabalham isto seguramen- te. A “Dolly” não foi apresentada na Escócia a dizer que ir ser clonada. A “Dolly” apareceu clonada aos 7 meses de vida e existiu até ser abatida aos 6 anos. Não era um holograma nem translúcida.

Portanto, nada disto é ficção. E, consequentemente, aquela senhora parou no tempo e no pensamento, mas numa coisa está muito à frente destas. É normal, e uma pessoa normal pode tentar ser perfeita, uma pessoa perfeita jamais chegará à normalidade.

RPA - Robotic Process Automation

A tecnologia RPA está pronta e disponível para as empresas, grandes ou pequenas, mas estarão as empresas prontas para adoptar a tecnologia RPA?



ADRIANO RIBEIRO
CEO & partner bwd



RUI RAPOSO
CCO & partner bwd

peças: poderá haver uma ligação entre a passagem destas tarefas para robôs e a redução de emprego para os humanos?

A única relação direta que pode ser estabelecida é a passagem para os robôs de tarefas repetitivas e que desperdiçam o potencial da intervenção humana. Com a utilização de robôs, os “humanos” passam a poder ser utilizados onde é necessário o pensamento humano, com todas as suas vertentes, como por exemplo a criatividade.

dados – 50 por cento a mais a cada ano. Temos também o factor do aumento maciço na regulação de auditoria e na burocracia. Precisamos de automação para aliviar o stress que estas atividades criam nas organizações.

Por exemplo, as indústrias altamente regulamentadas, tais como seguros e banca, estão a descobrir que a automação é uma maneira barata e rápida de aplicar capacidade superior na resposta ao problema de *compliance*.

O RPA permite também um melhor servi-

RPA é um tipo de software que imita a atividade de um ser humano na realização de uma tarefa dentro de um processo e que pode realizar tarefas repetitivas mais rapidamente, com precisão e incansavelmente, libertando os seres humanos para a realização de outras tarefas que requerem capacidades humanas, tais como inteligência emocional, raciocínio, e interação complexa com clientes ou fornecedores.

Na bwd costumamos dizer que o RPA tira o robô do ser humano.

Num processo de Back-Office, o colaborador humano “normal” tem um número elevado de tarefas repetitivas, rotineiras que são tristes e desinteressantes. Em função disso, esta nova onda de automação, via utilização de RPA, está a ser impulsionada pelas mesmas razões que trouxeram em primeiro lugar a robótica e automação para o local de trabalho: libertar os trabalhadores humanos de tarefas sujas, chatas ou perigosas; para melhorar a qualidade, eliminar erros e reduzir a variabilidade dos resultados. E ainda, claro, reduzir os custos.

Surge, no entanto, uma preocupação na mente das



Mas afinal que aplicações tem o RPA – porque a sua aplicação está a crescer exponencialmente?

As organizações estão a lidar com cargas de trabalho cada vez maiores. Haverá uma quantidade exponencial de trabalho que coincide com o aumento exponencial de

go e maior atenção ao cliente, dado que possibilita mais poder em todo o processo. Numa organização em que as consultas de clientes são regulares, por exemplo, pode libertar pessoal para lidar com as questões mais complexas. Os seus utilizadores podem criar robôs inteligentes que imitam as ações humanas, enquanto

impulsionam a melhoria contínua utilizando inteligência artificial e tecnologias de machine learning. Estes robôs inteligentes interagem em harmonia com as aplicações, e com qualquer sistema legacy, portal ou base de dados, agregando dados, transformando-os em informações úteis, acionando respostas e comunicando entre sistemas organizacionais, sites da Web e aplicações de desktop. São por isso um excelente complemento ao trabalho humano.

Então que tarefas pode o robô fazer concretamente?

Os robôs podem ser utilizados em múltiplas atividades. Somente a título de exemplo, podemos elencar algumas:

- **Processamento de devoluções no e-commerce** – tarefa que é significativamente consumidora de tempo quando executada de forma manual;
- **Gestão de Workflows**, englobando quer a gestão de fluxos de trabalho, quer outros processos de RH, tais como a atribuição de turnos, gestão de mapas de pagamento e de licenças de colaboradores, os quais podem ser executados de forma mais produtiva pelo RPA;
- **Gestão do apoio ao cliente**, que com o RPA é executada de forma ininterrupta, 24h por dia, incluindo a automatização de processos como a recolha de feedback;
- **Gestão de ERP**, executando integrações de sistemas centrais com sistemas de inventário e sistemas de front-office, o que garante uma gestão eficiente das atividades de logística e da cadeia de valor, bem como monitorização permanente do nível dos stocks;
- **Contabilidade e área financeira**, incluindo processamento de pedidos e faturas, gestão de contas a pagar e contas a receber, conciliação de contas, ordens de pagamento, reports, consolidação de informações de contas entre inúmeras outras tarefas, podem ser geridas pelo RPA, como transações entre vários departamentos e divisões que necessitem de registo e de estar atualizadas e consolidadas no ERP;
- **Marketing e Análise do Comportamento do Consumidor** – campanhas podem ser repetidas sem esforço manual, o que possibilita um ajuste nas estratégias com base na análise, ao mesmo tempo

que o RPA ajudará a medir a eficácia de novas estratégias;

- **Planeamento da procura e oferta** – uma tarefa complexa, que exige a pesquisa e a recolha de dados, formatação dos mesmos e execução de simulações, descobrir exceções, tarefas que podem ser automatizadas e simplificadas empregando tecnologia RPA;
- **Logística e Gestão da Cadeia de Valor** – a automação de e-mails pelo RPA significa a possibilidade de executar-se de forma automática o envio de um email ou texto quando um pedido é reservado, enviado, atrasado ou entregue, sendo este também muito útil na manutenção dos níveis de stocks e criação de notificações quando os produtos atingem níveis extremamente baixos ou limiares. Depois de avaliar os pedidos anteriores, a RPA pode ajudar a determinar os níveis ideais de pedidos para melhorar a aquisição, reduzir custos e reduzir o desperdício.

As tarefas não estão confinadas ao tratamento de dados?

Recolha e tratamento de dados estão entre as funcionalidades imediatas do RPA, no entanto, as tarefas de análise e processamento inteligente são ilimitadas.

E que vantagens/benefícios são gerados pela passagem destas tarefas humanas para os robôs?

Desde logo, as pessoas acolhem esta tecnologia porque odeiam as tarefas que os sistemas passam a fazer, aliviando-as da crescente pressão do trabalho.

Outra vantagem imediatamente reconhecida pelos utilizadores destas soluções RPA é o aumento significativo da produtividade da organização, dado que os colaboradores são libertados de tarefas altamente consumidoras de tempo para passarem a realizar tarefas mais estimulantes.

Adicionalmente, podemos acrescentar como vantagens das soluções RPA:

- a elevada escalabilidade das operações sem necessidade de aumento da força de trabalho;
- a eliminação de atividades relacionadas com recolha de dados manual e erro humano;
- o acompanhamento da velocidade do

negócio, devido aos ganhos de celeridade que a solução permite obter;

Tudo isto sem qualquer utilização de código, permitindo às equipas das várias áreas de negócio a criação autónoma dos robôs para as tarefas que desejarem automatizar, com a obtenção rápida de aumento da eficiência operacional.

A adoção destas soluções de RPA representa um investimento reduzido?

Sim, e sendo um investimento reduzido, embora variável, o seu retorno é sempre inferior a um ano. Então, se uma ferramenta RPA é barata e adicionalmente não exige grandes competências de TI para implementar, a sua implementação acaba por ser um no-brainer.

A implementação de soluções RPA é, de facto, simples permitindo a obtenção de resultados muito rápidos.

Isto é particularmente importante quando, como sabemos, nas nossas organizações muitas vezes, o negócio quer algo relativamente pequeno, mas o departamento de TI, tendo peixes maiores para fritar, coloca estas solicitações e matérias em último lugar.

Uma vez tomada consciência desta realidade, a única grande preocupação quanto à implementação destas soluções RPA tem a ver com os efeitos disruptivos. Por este motivo, é frequente encontrarmos equipas de TI em negação sobre RPA e o que ele pode fazer.

A solução está na utilização de um parceiro competente na implementação destas soluções que consegue entender todos os impactos que estas abarcam para a estrutura de TI, em total sintonia com as equipas de TI e garantindo que a solução de RPA desenhada está convenientemente inserida na estratégia global de TI.

Estas soluções integram facilmente os sistemas de informação das organizações?

Esta é outra das vantagens na implementação destas soluções – a sua simples e fácil integrabilidade com qualquer arquitetura de sistemas legacy ou não legacy.

É muito interessante que a adoção programada de automação, por serem tecnologias neutras, permite que as organizações mantenham um elevado ritmo de modernização com a internalização dos rápidos

avanços que são concretizados nesta área, contrariamente a outros investimentos de TI em que as organizações são obrigadas a repensar a sua abordagem cada vez que adotam uma nova tecnologia.

Para além desta sintonia com a estratégia de TI, a implementação de uma solução de RPA, dentro de uma estratégia de automação, por forma a ter sucesso, deve estar totalmente alinhada com a estratégia de negócios e operações.

Mais do que simplesmente automatizar uma atividade, os avanços na inteligência artificial, robótica em software, machine learning e plataformas tecnológicas inovadoras possibilitam que as empresas redefinam os seus processos, evoluindo consistentemente na modernização da organização.

A automação do local de trabalho fornece por isso uma oportunidade significativa para melhorias no desempenho e na eficiência global das organizações.

Os principais objetivos identificados na adoção das tecnologias como RPA são:

- **Redução de riscos** - muitas empresas automatizam os processos de para reduzir os riscos de malware e outras ameaças. Os riscos inerentes às atualizações e migrações também impulsionam as organizações para o software como serviço (SaaS) e a computação em nuvem. Finalmente, o risco de inatividade é outro driver para selecionar a nova geração de RPA, ITO, BPO e XaaS.
- **Aumento da eficiência** - as empresas que abraçam a implementação de RPA costumam fazê-lo porque a automação as leva a melhorias significativas de produtividade e aumento da flexibilidade da organização
- **Maior compliance** - registando todas as ações e identificando e removendo lacunas de dados entre várias fontes, o RPA auxilia na execução de revisões e no reconhecimento de problemas de conformidade.
- **Maior qualidade** na informação disponível.

A metodologia aplicada na implementação é também fundamental. Se corretamente implementada, a automação pode fornecer enormes melhorias em todas essas áreas. Mas o saldo de benefícios pode

variado com diferentes tecnologias e abordagens. O equilíbrio certo para qualquer organização dependerá de sua estratégia global e dos seus objetivos de negócio.

Os programas de automação devem, por tudo isto, começar com uma clara articulação do problema. Cada projeto deve ser capaz de identificar onde e como a automação pode oferecer melhorias e mostrar como essas melhorias se vinculam à estratégia global da empresa.

Para a maximização do retorno sobre o investimento, as empresas devem ter o cuidado de não especificar, exagerar, ou gastar demais nos investimentos em automação. A escolha do nível certo de complexidade para atender às necessidades atuais e futuras previsíveis requer uma

atenção no esforço de automação é definitivamente um diferencial no sucesso.

Em conclusão, as evidências sugerem que as soluções de Inteligência Artificial como a RPA entregam um valor real aos negócios e podem ser uma força poderosa para a disrupção. Os primeiros a adotar soluções de IA e que combinam forte capacidade digital resultante com estratégias pró-ativas têm maiores margens de lucro e destacam-se em termos de desempenho das outras empresas. Os inúmeros casos de sucessos na implementação em empresas de retalho, utilities, manufatura, serviços de saúde e educação destacam o potencial da IA para melhorar a previsão e sourcing, otimizar e automatizar as operações, desenvolver

A escolha do nível certo de complexidade para atender às necessidades atuais e futuras previsíveis requer uma compreensão profunda dos processos e sistemas da organização

compreensão profunda dos processos e sistemas da organização.

Parece claro, pela nossa experiência, que os mais bem sucedidos projetos de implementação de soluções de RPA têm como características:

1. **A descentralização em termos de governança na gestão do projeto.** A descentralização nas funções ou unidades de negócios como responsáveis pelas iniciativas de automação, com ou sem apoio de uma equipa central. Inversamente, as experiências em organizações menos bem-sucedidas são aquelas em que uma equipa central é a única responsável pela entrega de automação em toda a organização.
2. **A expansão do Buy-in na automação por toda a organização.** O incentivo de um programa verdadeiramente em toda a empresa e a prossecução da adoção de tecnologias de automação cognitiva mais avançadas.
3. **O envolvimento da função de TI.** O sucesso dos programas de automação também depende do envolvimento precoce da função de TI. Em primeiro lugar, as equipas de TI dessas organizações são mais propensas a ter automatizado seus próprios processos. O seu envolvi-

marketing direcionado, gestão de preços, e melhorar a experiência do cliente.

A importância da implementação das soluções de IA como RPA numa correta estratégia digital para cada organização significa que não há atalhos para as empresas nesta matéria, caso contrário correm sérios riscos de insucesso na implementação.

As empresas não podem mesmo atrasar o início da sua jornada digital, incluindo IA. Os primeiros a adotar, criarão grandes vantagens competitivas.

Um programa bem-sucedido exige que as empresas abordem muitos elementos de uma transformação digital e analítica: identifique o caso de negócio, configure o ecossistema de dados correto, construa ou compre ferramentas de IA apropriadas e adapte processos de fluxo de trabalho, recursos e cultura.

A IA promete benefícios, mas também coloca desafios que atravessam empresas, e trabalhadores e as equipas precisam estar preparadas para explorar o RPA e resistir a competir com ele.

Por isso questionamos: a tecnologia RPA está pronta e disponível para as empresas, grandes ou pequenas, mas estarão as empresas prontas para adoptar a tecnologia RPA?

Como a tecnologia ajuda a transformar dados em "insights"



JOSÉ OLIVEIRA
CEO Bi4all

A tecnologia é, hoje em dia, de elevada importância para o sucesso de qualquer empresa, seja qual for a sua área de atividade. Na verdade, quase todos nós estamos absolutamente dependentes da tecnologia, quer a nível pessoal, quer profissional. Se nos focarmos no mundo profissional, rapidamente percebemos que a tecnologia mudou a forma como nos dias de hoje as empresas atuam, criando novas oportunidades, mas também apresentando muitos desafios.

Com a tecnologia é gerado um sem-número de dados oriundos das mais variadas fontes. Transformar esses dados em informações significativas é crucial para o futuro de qualquer organização, seja ela de pequena, média ou grande dimensão. Até porque, para que os dados tenham valor, é fundamental que sejam disponibilizados de forma correta, e no momento certo.

Com a possibilidade de armazenarem e analisarem os dados gerados, as empresas ganham assim mais capacidade de resposta e de análise, tornando-as cada vez mais competitivas, o que, num mundo global em constante mudança, se torna vital. Segundo a Gartner, em 2020, o número de especialistas em dados e analytics nas unidades de negócio terá crescido três vezes mais do que o número de especialistas nos departamentos de TI.

Mas como se podem transformar os dados que possuímos na nossa empresa em "insights"? Existem soluções que permitem transformar os dados em "insights" e que possibilitam assim que a sua empresa se torne mais competitiva e eficaz face à concorrência. Nesse sentido, e ao contrário do que acontecia há uns anos, a intuição passa para segundo plano e as decisões são tomadas com base em dados reais que permitem uma visão alargada da empresa, o que, consequentemente, leva



Com a possibilidade de armazenarem e analisarem os dados gerados, as empresas ganham assim mais capacidade de resposta e de análise, tornando-as cada vez mais competitivas

a tomadas de decisão mais conscientes e decisivas.

Deste modo, surge um conjunto de conceitos associado à recolha, armazenamento e análise de dados. Mas igualmente importante é a forma como cada gestor ou cada líder analisa e as decisões que toma a partir daí. Chegamos assim ao Business Analytics, que permite que líderes e gestores tomem a decisão certa, no momento certo. Através de soluções de Analytics, todos os dados relevantes aparecem em "dashboards" permitindo assim, por exemplo, a monitorização dos indicadores de gestão, o cruzamento de informação, um maior conhecimento do

cliente, a redução de custos, aumento da rentabilidade e a identificação de novas oportunidades.

Com uma análise profunda dos dados provenientes dos mais diversos processos, como campanhas, vendas ou "social media", por exemplo, a empresa consegue assim conhecer em profundidade os hábitos, as preferências e o histórico da relação das pessoas com a marca. Ao transformar esses dados em "insights" permite criar novos produtos e/ou serviços, melhorar processos, e, por exemplo, otimizar gastos. Assim, os dados transformam-se em informação valiosa para a empresa, sendo que a tecnologia pode ser aplicada em qualquer área de atividade e em qualquer departamento da empresa.

Através de dados que são recolhidos numa "Data Warehouse" e que permitem gerar relatórios analíticos, estas ferramentas fornecem uma visão do passado, do presente e do futuro das operações da sua empresa.

As soluções de Analytics levam assim a decisões estratégicas dentro das empresas. São gerados dados apresentados em "dashboards", onde constam informações detalhadas, relevantes e em tempo real, que permitem prever a evolução, fundamentar as tomadas de decisão, ter uma visão profunda do seu negócio e definir uma estratégia de sucesso.

Vem aí o pior dos tempos ou o melhor dos tempos



PEDRO AMENDOEIRA
Partner at Expense Reduction
Analysts

Vivemos tempos turbulentos. À crise profunda seguiu-se uma recuperação dolorosa mas relativamente rápida, e quando a economia parece alcançar a velocidade de cruzeiro, as nuvens da incerteza adensam-se. As empresas vivem tempos de imensos riscos e de outras tantas oportunidades. Quais os mais prementes? Vejamos alguns dos riscos a que as empresas podem estar expostas nos próximos meses:

- **Políticos** – guerras comerciais e governos extremistas são alguns itens que constam diariamente no cardápio noticioso. Os efeitos podem ser enormes e desencadear nova crise global.
- **Fiscais** – no nosso país todos os governos gostam de mexer na fiscalidade e raras vezes é para baixar os custos das empresas. O próximo orçamento não promete benesses.
- **Tecnologia** – é disruptiva de setores e elimina mesmo empresas bem estabelecidas. Lembram-se da Nokia, Kodak ou Blockbuster? O seu setor pode ser o próximo? Eles também achavam que não.
- **Mercados** – os transportes, os combustíveis e a energia e são alguns dos custos que têm subido ou estão a ponto de o fazer. Se nos transportes em Portugal é o acordo de atualização salarial com os motoristas, a par com o aumento dos combustíveis, que pressiona os preços, a nível europeu acrescentam nova legislação comunitária, taxas à circulação de camiões nalguns países, escassez de motoristas noutros, mais congestionamentos, etc. Quanto à energia elétrica, o mercado está a um nível elevadíssimo, sendo este o ano mais caro desde 2008. As razões prendem-se com as licenças de CO₂, a

escassez de centrais nucleares em funcionamento e o aumento dos fósseis. Independentemente das causas, que pouco interessam, dado que a generalidade das empresas nada pode fazer para as mudar, parece certo que alguns custos terão aumentos significativos e que as receitas podem não ser as esperadas, ao estarem expostas a um mercado global repleto de incertezas.

Ao contrário do que possa parecer, estou otimista. Contacto diariamente com excelentes empresas, que, além dos riscos, veem oportunidades. Ainda sabendo que a base da minha amostra é condicionada por empresas que trabalham continuamente para melhorar (e também por isso nos tratam), parece claro que há aberturas:

- **Mercados globais** – o mundo é vasto e há alguns espaços, ainda que possa ser crescentemente mais difícil e caro lá chegar. Uma guerra comercial fe-

permite investir em inovação interna, em comprar uma startup promissora ou em imitar os seus modelos (as práticas Lean Startup, por exemplo, estão a ser implementadas por gigantes não-tecnológicos).

- **Conhecimento e criatividade** – a adoção de novas soluções pode ultrapassar por completo a necessidade de alguns custos, por exemplo: não há eletricidade mais barata do que aquela que não se consome ou sistemas de embalagem diferentes podem exigir menores quantidades para o mesmo nível de proteção dos produtos.

Há mais de 150 anos, Charles Dickens escreveu, sobre o período da Revolução Francesa, algo que pode bem refletir o que passamos, ou o que nos espera, nesta época de revoluções contínuas: “Foi o melhor dos tempos,



cha alguns mercados e torna outros mais acessíveis, uma desvalorização de moeda no país do concorrente pode também tornar as matérias-primas para o nosso processo lá produzidas mais económicas.

- **Tecnologia** – é tanto risco como oportunidade, pois pode ser a maior aliada. A Netflix é muito maior do que a Blockbuster alguma vez foi. Com nova tecnologia podemos chegar onde a atual não pode. Uma tesouraria saudável

foi o pior dos tempos,
foi a idade da sabedoria,
foi a idade da tolice,
(...)
foi a primavera da esperança,
foi o inverno do desespero,
tínhamos tudo diante de nós,
tínhamos nada diante de nós.”

Que tempos queremos para as nossas empresas, os melhores ou os piores? Os da sabedoria ou tolice? Tudo ou nada?

O residente não habitual



FERNANDO BELÉM
Contabilista Certificado
geral@numerosuperior.com

Com o objetivo de atrair para Portugal profissionais não residentes, qualificados em atividades de elevado valor acrescentado, bem como pensionistas beneficiários de pensões obtidas no estrangeiro, foi criado, no ano 2009, através da publicação do Decreto-Lei n.º 249/2009, o regime fiscal para o residente não habitual (RNH).

Este regime aplica-se aos sujeitos passivos que, não tendo residido em Portugal, para efeitos fiscais nos últimos 5 anos, passem a ser considerados residentes em Portugal e exerçam uma das atividades consideradas de elevado valor acrescentado, as quais estão previstas na Portaria n.º 12/2010, de 7 de janeiro, ou, em alternativa, sejam beneficiários de pensões obtidas no estrangeiro. Este regime também é potencialmente aplicável (caso cumpram as condições de acesso) a emigrantes que pretendam regressar a Portugal.

Uma das grandes vantagens deste regime consiste em tributar os rendimentos auferidos em território português nas referidas atividades de elevado valor acrescentado à taxa única de 20%, independente do valor do rendimento obtido.

O cidadão que seja enquadrado como RNH adquire o direito de ser tributado como tal por um período de 10 anos consecutivos a partir do ano, inclusive, da sua inscrição como residente em território português, com a obrigatoriedade de em cada um desses anos ser considerado residente em Portugal. Refira-se que este período de 10 anos é improrrogável.

A qualificação como residente fiscal em Portugal adquire-se a quem permanece em território português, num dado ano por mais de 183 dias (seguidos ou interpolados), ou, quem tendo permanecido menos tempo, aí disponha, em 31 de dezembro desse ano, de habitação em condições que faça supor a intenção de a ocupar como sua residência habitual.

Como obter o estatuto de RNH? O proces-



so inicia-se com a obtenção de um número de identificação fiscal português, devendo este pedido ser efetuado nos serviços da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT). Como passos seguintes, é necessário abrir uma conta bancária em Portugal e efetuar nos serviços de segurança social o pedido de um número de identificação, isto para o caso de o RNH vir a auferir rendimentos

Conforme já referimos, a tributação à taxa especial de 20% dos rendimentos auferidos em território português e enquadrados nas atividades de elevado valor acrescentado é o grande incentivo fiscal que este regime veio introduzir, no entanto não é o único. Outro benefício previsto é o facto de os RNH serem equiparados a um residente fiscal em Portugal, sendo, por-

Uma das grandes vantagens deste regime consiste em tributar os rendimentos auferidos em território português nas referidas atividades de elevado valor acrescentado à taxa única de 20%, independente do valor do rendimento obtido

da categoria A e B em Portugal. Refira-se que, no caso dos RNH não se encontrarem inscritos na segurança social, devem ser portadores de um seguro de saúde ou, em alternativa, possuírem o cartão de saúde europeu (para o caso de serem cidadãos europeus). Posteriormente é necessário que o RNH solicite junto da AT a alteração da morada e do seu estatuto para residente em território português. Após concluído o seu registo como residente em Portugal, o RNH deve solicitar o estatuto de RNH até dia 31 de março, inclusive, do ano seguinte àquele em que se torne residente fiscal em Portugal, devendo este pedido ser efetuado através do portal das finanças.

tanto, tributados de modo idêntico em todos os restantes rendimentos obtidos em território português a um residente fiscal em Portugal. Anote-se que os não residentes não têm esta possibilidade.

Por último, pela sua importância, destacamos o facto dos rendimentos da categoria H (rendimentos de pensões) obtidos por um RNH no estrangeiro poderem estar completamente isentos de tributação em território português caso tenham sido tributados no estado da fonte ou caso não sejam de considerar rendimentos obtidos em território português. Trata-se, por isso, de um excelente benefício concedido a um cidadão pensionista que pretenda residir em Portugal.

Os nossos valores estão assentes numa liderança sólida, uma cultura única que se perpetua no tempo



SAMUEL SOARES
Diretor Geral da Samsys
Samuel.soares@samsys.pt

Estar na vanguarda é, cada vez mais, uma exigência. O conhecimento tem um pilar fulcral, que é a curiosidade. Um tema que tenha particular interesse desperta uma vontade maior de buscar informação e, havendo esse estudo, feito de forma natural e não propositalmente incitada, muitas vezes é o mote para se criar um especialista sobre determinado tema. É desta forma que muitas vezes se estimula a memória e quando tudo isto é conjugado com a vontade de gerar algo construtivo e que acrescente valor, então podemos trabalhar para fundar um projeto nosso.

Acredito que, para termos um futuro promissor e de sucesso, a influência do passado é fundamental. Passo a contar como surge a decisão de fundar o meu próprio negócio.

A altura em que o sonho surgiu faz-me recuar ao ano em que acumulava 20 anos de idade e era responsável técnico numa empresa de metalomecânica e serralharia industrial. Coordenava o departamento técnico, que incluía a área de desenho, processo e produção. Tudo começa com um desafio. No dia em que o líder do departamento comercial foi embora da empresa, o Diretor propôs-me esse cargo. De imediato, disse que não estava preparado, mas que, se fosse avante, não ia deixá-lo ficar mal.

Foi assim que começou o percurso de liderança. Foi duro, desafiante, até porque a equipa que liderava era muito mais velha, alguns com idade para serem meus pais...e eu sem conhecimento de liderança. Mas não tive medo, lancei-me. Caí imensas vezes, puxaram-me o tapete para eu

cair outras tantas vezes, mas aprendi uma coisa fundamental na liderança: que somos todos diferentes, não há um ser humano igual a outro e que cada um deve cumprir as suas tarefas de forma eficiente e motivada. Tive de adaptar o discurso e modelar a forma como o dirigia.

Com essa experiência retirei muito conhecimento e confiança, que mais tarde viriam a fazer-me tomar a decisão de criar um negócio. Assim surgiu a Samsys – Con-

O projeto Samsys é proveniente do espírito empreendedor do seu fundador Samuel Soares, que, quando se apercebeu da paixão que tinha por tecnologia e do sucesso que estava a ter a aconselhar e vender todo o tipo de soluções tecnológicas, decidiu abrir a sua própria empresa. Hoje, tem uma equipa de 57 pessoas, sede no Porto e filial em Lisboa e a sua empresa é reconhecida como uma das empresas mais felizes em Portugal.

sultadoria e Soluções Informáticas, onde se aprende diariamente e se contribui para um ambiente propício à produtividade.

Acredito que existem pilares, princípios e valores essenciais para um líder de sucesso, designadamente:

1. Integridade
2. Exemplo
3. Humildade
4. Coragem
5. Resiliência
6. Autodisciplina

Todos os dias e especialmente nas nossas reuniões mensais habituais, trabalhamos estes pontos e reconhecemos quem é elogiado pelo bom trabalho realizado em clientes e parceiros. Fazemos questão de compensar quem merece.

Este cuidado e esta visão levaram-nos a atingir vários reconhecimentos, como Top 3 Heróis PME, estarmos presentes na lista das 100 Melhores Empresas para Trabalhar, sermos considerados PME Excelência, entre muitos outros que nos fazem acreditar e dão força de vontade para continuarmos a dedicarmo-nos e a inspirar quem nos rodeia.

Como tornar a organização um hábito



ADRIANA GONÇALVES
A autora do blog *Creative Focus - Organização e Produtividade*

Criar um novo hábito nem sempre é fácil, principalmente quando falamos em organização.

Se o leitor pretende ser uma pessoa mais organizada, saiba que é possível, mas que deve ser um processo gradual, feito com disciplina.

Segundo Charles Duhigg, autor do livro "**A Força do Hábito**", a chave para fazer exercício diariamente, tornar-se uma pessoa mais produtiva, criar empresas revolucionárias e alcançar o sucesso, é entender como os hábitos funcionam.

Uma das dicas mais importante deste livro é o ensinamento de como devemos criar novas rotinas neurológicas, mais poderosas para a nossa vida.

Em vez de tentar mudar um hábito antigo, precisamos de desenvolver um novo desejo que nos conduza a realizar uma rotina, para, assim, aproveitarmos algum tipo de recompensa desejada.

Equilíbrio ao criar um novo hábito

Nos anos 50, os japoneses retomaram as ideias da administração clássica de Fayol para renovar a indústria, tendo desenvolvido o conceito de melhoria contínua, o chamado Kaizen.

Para o Kaizen, é sempre possível fazer melhor. As mudanças feitas devem ser graduais e nunca demasiado bruscas, para não perturbar o equilíbrio da estrutura de qualquer indivíduo ou organização.

Tornar-se uma pessoa mais organizada pode ser algo difícil de alcançar. Talvez o leitor já tenha tentado algumas vezes, mas sem sucesso. Faça uma pequena reflexão. E se conseguisse ser realmente mais organizado?

E se, com a organização, fosse mais produtivo?

E se desse uma nova oportunidade à organização?

O que acha?

Se acha bem e se deseja tornar a organização um novo hábito na sua vida, considere as seguintes ações (pegue um caderno e anote para não esquecer):

1. Defina o seu propósito

Nesta primeira fase, analise não o que o motiva a querer ser uma pessoa mais organizada, mas sim qual o propósito.

Qual é o seu objetivo? Porque é que deseja ser mais organizado? Quer tornar a

sua vida mais produtiva em casa? No trabalho? Quer ter mais tempo para a sua família? Defina agora o seu porquê, escreva no seu caderno.

2. Escolha um gatilho

O gatilho serve para melhorar a fixação do propósito na sua mente. Escreva qual o gatilho que deseja implementar para todas as suas áreas de foco (saúde, relacionamentos, carreira, desenvolvimento pessoal, etc.).

Exemplos:

- "Ir ao ginásio." - Saúde e Bem-estar
- "Beber 1,5 L de água." - Saúde e Bem-estar
- "Quero passar mais tempo com a minha família." - Relacionamentos
- "Quero rever os meus orçamentos financeiros." - Finanças

3. "Baby steps"

Defina as suas metas mas comece devagar. Não procure mil informações e soluções de uma vez só.

Tentar organizar a vida num dia é praticamente impossível. Aliás, a organização é um hábito que deve ser constante e, como já referi, algo gradual.

Se quer começar a ir ao ginásio, não defina logo "todos os dias" e sim, talvez, duas vezes por semana. O seu cérebro vai adaptar-se à mudança e será mais fácil depois aumentar.

4. Consistência, disciplina e determinação

Diria que talvez este seja um dos passos mais importantes. Quando procuramos encontrar a "perfeição" que não existe na organização, por vezes ficamos frustrados. Gastamos tempo a procurar novos métodos, ferramentas e acabamos por depois achar tudo muito complexo ou, simplesmente, confuso e desistimos.

A disciplina é MUITO IMPORTANTE. Quan-

Em vez de tentar mudar um hábito antigo, precisamos de desenvolver um novo desejo que nos conduza a realizar uma rotina

do estabelecer a sua meta, lembre-se de que precisa de realmente ser feito! Mantenha-se disciplinado e verá resultados. Não desanime!

5. NÃO DESISTA

Não existe um método perfeito para a organização, porque somos todos diferentes e cada um tem os seus hábitos.

Existem, sim, ferramentas disponíveis que ajudam a tornar a organização um processo menos complexo, algo mais simples.

Acreditar é muito importante! Se não acreditar, nada acontece. É preciso existir uma convicção dentro de nós, um desejo de mudança real, de determinação, para fazer acontecer.

Existem várias fórmulas para mudar hábitos, mas isto continua a ser um assunto que exige esforço e que varia conforme o contexto, personalidade e aspectos individuais de cada um.

De acordo com pesquisadores da Universidade de Duke, os hábitos correspondem a pelo menos 40% dos nossos comportamentos.

Sim! Os hábitos influenciam realmente as nossas ações.

Resumindo, como pode, então, tornar a organização um hábito na sua vida? Pense no propósito que o leva a querer ser uma pessoa mais organizada, seja consistente, comece devagar e acredite para ver resultados!

Preocupado em gerir o tempo?

Faça menos gestão de tempo e mais do trabalho a fazer.

A sua cabeça foi criada para ter ideias e não para as armazenar. Crie sistemas que o ajudam a colocar as preocupações e aquilo que tem de fazer fora da sua cabeça. Não seja mais produtivo dormindo menos, esquecendo a vida pessoal ou a família. Procure soluções que sejam sustentáveis. Não se isole nas preocupações e responsabilidades. Envolve os outros, delegue e responsabilize. Anule tarefas que não vai conseguir fazer. Mais vale abandoná-las e avisar os outros que não vão ser feitas. Tenha em atenção que a perfeição nem sempre ajuda. Por vezes queremos ser muito eficientes mas a eficácia é o que nos garante a produtividade. Concretize, nem que seja com pequenos passos e vai ganhar um sentimento de progresso.

Crie o hábito de registar tudo. Tarefas a concretizar, telefonemas a fazer, emails a enviar, relatórios a entregar, ou propostas que tem de desenhar. Tem duas hipóteses

‘A melhor maneira de começar, é parar de falar e começar a fazer.’

Walt Disney



– ou regista e fica fora da cabeça num sistema em que confia e funciona (agenda, telefone, computador) ou fica com tudo na sua mente. Opte por ‘limpar’ a sua cabeça. Não jante nem vá para a cama a pensar no trabalho. Faça rapidamente aquilo que não gosta, assim sobra mais tempo para aquilo que gosta mais de fazer. Mantenha

uma relação diferente e mais disciplinada com o trabalho para entregar mais e diminuir o stress. Tenha um processo em que acredita e faça revisões frequentes. Isso garante-lhe uma visão global sobre tudo e a necessidade de tomar decisões constantes sobre o trabalho – adiar, delegar, abandonar ou fazer já.

As emoções nem sempre o ajudam?

Quer aumentar o seu QE?

Daniel Goleman refere que temos de treinar aptidões básicas que nos favorecem para aumentar esta capacidade. A primeira é melhorar o nosso autoconhecimento. Saber mais sobre nós mesmos e os nossos sentimentos ajuda. Reconhecer até que ponto nos podem influenciar e trair. A segunda é a capacidade de regularmos as emoções. Não significa necessariamente ser cubo de gelo, mas lidar melhor com as emoções para as adaptar às situações. Principalmente numa relação de equilíbrio com as outras pessoas com que lidamos diariamente. Na verdade, este trabalho não está apenas centrado em nós. Por isso, temos de aumentar a nossa capacidade de empatia, colocando-nos no lugar do outro para compreender os seus motivos e ‘nivelarmos’ as nossas reações.

‘Num sentido prático, nós temos duas mentes. Uma que pensa e outra que sente.’

Daniel Goleman, Professor, Investigador e Autor



Não se esqueça, o corpo transmite sinais que dão voz às nossas emoções, mesmo sem falarmos. As outras pessoas conseguem perceber isso. Tente conhecer melhor a sua comunicação não verbal, pois isso ajuda-o a evitar transmitir sinais que não quer. Por outro lado, trei-

ne a sua capacidade de observação dos outros, eles também transmitem sinais que nos permitem identificar os momentos em que estão menos bem. Se o fizer, multiplica as oportunidades para construir relações positivas e mais eficazes com eles.

**UM CONJUNTO DE CONTRIBUTOS E REFLEXÕES ELABORADOS
POR ESPECIALISTAS NA MATÉRIA, SOBRE O COMPLEXO E INIGUALÁVEL MUNDO
DO DIREITO LABORAL DESPORTIVO.**



Neste livro são tratadas as mais relevantes temáticas no domínio do contrato de trabalho desportivo:

- a questão dos limites salariais dos atletas; a relação do jogador de futebol com o poder instituído;
- os direitos, liberdades e garantias laborais face a novos desafios do desporto profissional;
- a cessação do contrato de trabalho desportivo; a desvinculação laboral;
- os problemas implicados nas cláusulas de rescisão; as consequências jurídicas contratuais do match fixing;
- a cedência temporária do praticante desportivo profissional;
- os poderes e funcionamento de Tribunais Arbitrais de futebol;
- a formação desportiva e respetivos direitos.

Título 1º Congresso internacional sobre o Regime jurídico do contrato de trabalho desportivo.

Coordenação Lúcio Miguel Correia e Rosalía Ortega Pradillo

Págs. 256 **PVP** €15

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400