

## VEGAN



### VEGAN

• Saudável,  
Sustentável,  
Cruelty free... ➔

- Sapato verde ➔
- Nae Vegan Shoes  
- de Portugal para  
o Mundo! ➔
- Mirística ➔

### VENDAS

9 dicas  
para uma  
prospecção  
massiva em  
Vendas ➔

### INOVAÇÃO

Tem uma  
marca registada?  
Está a usá-la?  
Cuidado, que  
outros podem  
registá-la! ➔

## Índice

### VEGAN

- Saudável, Sustentável, Cruelty free... P. 3
- Sapato verde P. 4
- Nae Vegan Shoes - de Portugal para o Mundo! P. 5
- Mirística P. 7

### EMPREENDER

- Ebankit - Solução Inovadora para a transformação digital da banca P. 9
- Super Poderes de mobilidade ao serviço de clientes e empresas P. 10

### GESTÃO DE MUDANÇA

- Cultura de Silicon Valley, um modelo a ser reproduzido? P. 11

### VENDAS

- 9 dicas para uma prospeção massiva em Vendas P. 13

### MARKETING

- Transparência: a chave para a nova era P. 15
- "Storytelling" na estratégia de comunicação digital P. 16
- Como criar um bom dossier de imprensa P. 17

### ESTRATÉGIA

- A estratégia como uma reflexão adaptativa permanente! P. 18

### GESTÃO DE QUALIDADE

- "Murphy, és tu!" P. 19
- Balanced Scorecard - uma ferramenta para melhor gerir P. 20

### EMPRESAS FAMILIARES

- O MEU SONHO ou o Sonho da Minha Família Empresária? P. 22

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Cinco mitos relacionados com a motivação dos colaboradores P. 23
- É um líder ágil na mudança e na inovação? P. 24
- Geração X e o futuro do trabalho no escritório P. 25

### FINANCIAMENTOS

- De Portugal para o mercado global: os 3 primeiros novos investimentos da Portugal Ventures com a Call mvp P. 26

### INOVAÇÃO

- Tem uma marca registada? Está a usá-la? Cuidado, que outros podem registá-la! P. 28
- Os 5 Comportamentos Críticos para uma Cultura de Inovação P. 30

### GAMMING

- Gestão de objetivos e Gamification P. 32

### O QUE APRENDI COM AS MINHAS VIAGENS

- Sri Lanka - onde colocas a tua atenção determina a tua emoção P. 33

### FORA DA CAIXA

- Banca, quo vadis? P. 34

### TI'S

- Ágil, tendência ou moda? P. 35
- Business Continuity: a importância da segurança dos sistemas para o sucesso dos negócios P. 36
- Até onde quer ir na proteção da sua empresa? P. 38
- Transformação digital P. 39

### INTERNACIONALIZAÇÃO

- Reuniões de negócios - sempre em inglês? P. 40

### DICAS P. 41



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

Vegan é uma tendência que veio para ficar. A preocupação com um estilo de vida saudável, sustentável e cruelty free já não é moda e são cada vez mais os que adotam estes princípios no seu dia-a-dia. Portugal não foge a regra e os números estão aí para o comprovar. Novas ofertas e novos modelos de negócio aparecem para responder a uma procura por satisfazer. Não deixem de conhecer a nae, a mirística e o sapato verde, os casos que escolhemos para si nesta edição.

As redes sociais e o marketing digital facilitam e fomentam a comunicação com os clientes. Neste contexto digital transparência deverá ser a base da comunicação das marcas, conforme nos alerta a nossa querida Renata Abranchs. Mas, não se esqueça dos aspetos práticos no processo de comunicação: A criação de uma boa história e de um bom dossier de imprensa. Neste sentido, o artigo do João Miguel Lopes e da Elsa Fernandes, que nos explicam estes temas, poderão ajuda-lo. É com imenso gosto que nesta e nas edições futuras iremos contar com uma nova secção que será assegurada pelo inestimável Vitor Briga, designada "O que aprendi nas minhas viagens". Cada viagem traz, em sim mesma, uma aprendizagem. Assim, teremos o privilégio de poder acompanhar as aventuras do Vitor mas fundamentalmente aprender, alias como sempre, da sua experiência.

Estes são alguns dos meus destaques, mas o melhor mesmo é ler a edição na integra e ver por si mesmo quais são os seus artigos preferidos.

Da nossa parte só me resta desejar-vos boas leituras!

Just Start & Go

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 24 - março 2019

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)

PAGINAÇÃO Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt)

PARTICIPAM NESTE NÚMERO Alexandra O'Niell, Ana Isabel Lucas, André Pinheiro, António Costa, Canon Europa, Elsa Fernandes, Flávio Ferreira, Helder Barbosa, High Play Institute, Hugo Gonçalves, Ilídio Faria, Isabel Silva, João Miguel Lopes, Jorge Duarte, José Carlos Pereira, Konica Minolta, Mário Castro Marques, Mónica Monteiro, Oliver Rohrich, Portugal Ventures, Renata Abranchs, Rui Carvalho, Rui Pedro Oliveira, Sage, 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

# Saudável, sustentável, "cruelty free"...



Segundo o "The Economist", que recentemente publicou um relatório na sua revista "O Mundo em 2019", o jornalista John Parker prevê que 2019 será "o ano do veganismo".

De facto, um pouco por todo o mundo, o conceito tem entrado no discurso "mainstream" e o estilo de vida tem crescido exponencialmente em termos de popularidade. Exemplificando, a revista cita que 25% da população dos Estados Unidos da América na faixa demográfica de 25 a 34 anos identificam-se atualmente como veganos ou vegetarianos. Já no Reino Unido o caso é semelhante, onde o número de veganos terá aumentado em 700% nos últimos dois anos. Em Portugal o número de veganos rondará os 60.000, mas estima-se que esteja em amplo crescimento. Já no que se refere ao número de vegetarianos, os últimos dados conhecidos são os referidos no estudo da Nielsen, elaborado em 2017, que revela que o número de vegetarianos em Portugal quadruplicou no período de 2012-2017, atingindo os **120.000 o número de portugueses que adotou um regime alimentar vegetariano**, o que corresponde a 1,2% da população portuguesa.

O estudo foi promovido pelo Centro Vegetariano que, em 2007, tinha chegado à conclusão de que haveria na altura 30.000 vegetarianos em Portugal, ou seja, aproximadamente 0,3% da população era vegetariana há dez anos. O número cresceu de forma significativa neste espaço de tempo. Os resultados são vistos como muito po-

sitivos pela Associação Vegetariana Portuguesa e confirma os indicadores de crescimento deste mercado em Portugal. A procura de produtos vegetarianos e vegan tem expandido significativamente na última década, dando origem ao aparecimento de novos negócios para este segmento. O interesse por este modo de vida em que as pessoas evitam não apenas carne e couro, mas todos os produtos de origem ani-

holandesa Vivera – que lançou um bife vegano e vendeu 40.000 unidades na primeira semana de lançamento na Tesco, no ano 2018.

"Se as carnes baseadas em vegetais começarem a ganhar em popularidade, podem tornar-se numa tecnologia transformadora, melhorando a dieta ocidental, reduzindo a pegada ecológica, e talvez até reduzindo o custo dos alimentos nos países subdesen-

## NOTAS HISTÓRICAS:

O vegetarianismo tem sido praticado por muitos indivíduos, povos e grupos ao longo dos séculos, e em muitas partes do mundo. Vejamos:

- Antes de surgir a palavra "vegetariano", o vegetarianismo era conhecido como regime vegetal ou regime pitagórico (segundo Pitágoras, o filósofo do séc. VI A.C.);
- A palavra "vegetariano" começou a ser utilizada na Inglaterra em meados do século XIX, referindo-se a uma alimentação derivada exclusivamente de vegetais;
- Em 1847 foi fundada a primeira sociedade vegetariana, a "Vegetarian Society", no Reino Unido, que tem vindo a definir consistentemente o "vegetariano" como alguém que pode ou não consumir laticínios e ovos, sendo esta a compreensão que vigora predominantemente na sociedade atual;
- A primeira Sociedade Vegetariana de Portugal (entretanto extinta) surgiu em 1911.

mal, incluindo ovos, lã e seda, está a crescer incrivelmente, especialmente entre os millennials", escreve Parker.

Parker prevê que os substitutos de carne terão o maior impacto em tomar o veganismo "mainstream" em 2019, destacando a popularidade de novas marcas americanas como a Beyond Burgers, ou da marca

volvidos ou mais pobres", concluiu Parker. Isso pode começar a mudar de forma significativa em 2019, quando a Comissão Europeia finalmente iniciar o processo de definição formal do que é um produto vegetariano e vegano, iniciando uma maior regulação do mercado.

Fonte: <https://www.avp.org.pt> ■

# Sapato verde

Numa conversa à mesa, num jantar entre amigos e família, falava-se da dificuldade em encontrar calçado alternativo à pele animal em Portugal e na necessidade de surgir algo que colmatasse essa questão.

Depois de algumas pesquisas, começa a germinar a semente e a 29 de agosto de 2014 é inaugurada a 1ª sapataria vegan em Portugal, a Sapato Verde! Alexandra é o rosto da Sapato Verde e nós fomos saber mais de como tudo isto começou.

**Start & Go - A Sapato Verde surgiu inicialmente como uma sapataria. Quando e porque sentiram a necessidade de alargar a gama de produtos oferecidos? Os vossos sapatos são marca própria?**

**Alexandra** – Inicialmente, o nosso foco era realmente o calçado vegan, isto por não existir nenhuma loja física com este conceito em Portugal; no entanto, depressa verificámos que também não era fácil encontrar outros produtos sem ingredientes de origem animal e muitas vezes a dúvida na composição e ingredientes dificultava-nos a compra. Por esse motivo, decidimos ampliar a oferta de produtos Vegan para acessórios, vestuário e cosmética.

**Start & Go - Qual foi o maior desafio sentido até ao momento com o desenvolvimento do projeto?**

**Alexandra** – O apoio financeiro e a carga fiscal foram, sem dúvida, a nossa maior dificuldade e entrave. Sem capital próprio, tor-



na-se mais difícil conseguir adquirir novas coleções. Felizmente, a maioria dos nossos fornecedores e parceiros são também os nossos maiores apoiantes e ajudaram-nos imenso nos primeiros três anos do projeto.

**Start & Go - Qual é a principal visão para o projeto?**

**Alexandra** – Solidificar o projeto com mais opções veganas, sustentáveis e nacionais e aumentar a nossa equipa.

**Start & Go - Quantos colaboradores tem atualmente a vossa empresa?**

**Alexandra** – Neste momento a nossa empresa conta com 4 colaboradores.

**Start & Go - Qual tem sido a adesão do**

**mercado ao vosso conceito e aos valores da marca?**

**Alexandra** – Tem sido muito positiva e temos crescido imenso enquanto loja física. Mudar para Lisboa foi um passo muito importante nesse sentido. As pessoas sentem uma empatia muito grande e são na maioria seguidores dos mesmos valores que a nossa marca representa.

**Start & Go - Qual o vosso mercado preferencial?**

**Alexandra** – A nossa porta está aberta a todos sem exceção, no entanto o nosso público alvo são os clientes vegan e com práticas ambientais sustentáveis.

**Start & Go - Está prevista a vossa expansão para outras cidades do país?**

**Alexandra** – Não. Queremos focar-nos na loja que temos. Um dos nossos fortes é o atendimento personalizado, com um cuidado especial para com os nossos clientes, o que por vezes se perde um pouco quando se começam a abrir outras lojas.

**Start & Go - Projetos para o futuro?**

**Alexandra** – Solidificar a nossa presença online, divulgar o veganismo e ajudar pessoas na transição, desmistificando dúvidas. Na parte do café, o Green Beans Café (pertence à nossa empresa e partilha o mesmo espaço), queremos aumentar a nossa oferta e fazer eventos temáticos. ■



# Nae Vegan Shoes - de Portugal para o Mundo!

**E**stamos em 2008. Paula sempre teve um especial gosto por calçado, como a maioria das mulheres, mas o facto de ter adotado um estilo de vida Vegan fez com que se tornasse muito difícil encontrar calçado bonito, confortável e "animal-friendly". Havia falta de opções no mercado. Começa, assim, a aventura da criação de uma marca amiga dos animais e do ambiente, para todos os gostos e ocasiões – a Nae.

A Nae é uma marca de sapatos vegan para Homem e Senhora preocupada com a sustentabilidade ambiental, trabalhando com materiais naturais, reciclados e sustentáveis como a cortiça, o plástico reciclado (garrafas de plástico e não só), microfibras ecológicas, têxtil natural oriundo de fibras de plantas e borracha 100% natural.

Procurando, desde o início, ser uma marca alternativa para quem procura calçado português de design, com uma forte preocupação com o meio ambiente, a sustentabilidade foi uma aposta ganha no mercado. Sob o olhar atento de uma gama de consumidores exigentes e preocupados com a origem das suas matérias-primas, o principal desafio foi encontrar bons materiais de trabalho e conseguir



A Nae é uma marca de sapatos vegan para Homem e Senhora preocupada com a sustentabilidade ambiental

fábricas para fazer a produção. “Não é fácil iniciar uma marca. E torna-se ainda mais difícil quando o objetivo dessa marca é fazer sapatos e utilizar materiais sustentáveis e naturais na sua confeção. É preciso dedicar tempo a fazer pesquisas sobre novos materiais e conseguir fornecedores dignos e de confiança. Depois, é explicar às fábricas, que durante toda a sua existência fizeram calçado com recurso a pele, que é possível fazer sapatos recorrendo a estes materiais. Não foi um processo fácil. Foi necessária muita persistência e segurança no produto que estávamos a apresentar”.

Um aspeto importante para o crescimento da marca foi a descoberta da fibra de folha de ananás. Pois, para além da componente ecológica, por ser um material natural que resulta do desperdício, permite à marca o desenvolvimento da sociedade, já que promove a plantação do ananás junto das comunidades fornecedoras. “À parte de isto, a fibra de folha de ananás também consegue ser resistente e bonita, o que nos permite brincar e construir modelos atrativos. É sem dúvida o nosso maior trunfo neste momento”. Hoje o mercado está mais aberto à ►





proposta de valor da Nae e isso verifica-se na crescente procura por produtos naturais e sustentáveis. “Se olharmos para estes 11 anos, podemos dizer que houve uma clara mudança na forma de pensar de muito de nós. Toda a gente conhece pelo menos uma pessoa vegan ou já ouviu falar em movimentos como o ZeroWaste, por exemplo. Isto diz muito sobre o aumento do interesse, da procura de informação e da transformação na forma de pensar. Não foi sempre assim, mas neste momento o mercado está atento e aberto a marcas como a Nae que só querem minimizar o seu impacto no meu ambiente”.

Destinando cerca de 70% da sua produção para mercados externos, o processo



de internacionalização aconteceu de forma gradual. “Na verdade, no início desta aventura não fizemos grandes planos de internacionalização e, portanto, tudo aconteceu de forma natural”, afirma a empreendedora. A Nae conta já com uma forte presença internacional, sendo a mesma mais expressiva em mercados

onde o veganismo se acentua mais, como no caso da França, Alemanha, Reino Unido e EUA.”

Tendo entrado no mercado fundamentalmente pelo canal online, potenciado pelas redes sociais e criando parcerias com os "media", hoje sentem “a necessidade de ter um espaço físico que pudesse não só transmitir confiança a quem compra online pela primeira vez, mas também proporcionar ao cliente um

contacto direto com o produto. Para já, estamos apenas em Lisboa, mas em breve vamos abrir uma loja em Barcelona”.

Para o futuro está previsto o desenvolvimento de novos produtos que complementem a coleção, que já conta com sapatos, cintos, carteiras e sacos de algodão orgânico.

A quem quer empreender a empresa deixa o seguinte conselho: “Fazerem um bom plano de negócios, isso é fundamental. E depois serem persistentes pois o sucesso pode não chegar logo”. ■



Para o futuro está previsto o desenvolvimento de novos produtos que complementem a coleção, que já conta com sapatos, cintos, carteiras e sacos de algodão orgânico

# Miristica

Inês Avelar é a criadora da Miristica, cujos produtos são formulados e produzidos artesanalmente e em pequena escala, tendo por base valores como o Veganismo, Sustentabilidade e Ecologia. A Start & Go foi saber mais sobre o projeto e a marca.

## Start & Go - Como surgiu a ideia da Miristica?

**Inês Avelar** - Há cerca de 5 anos atrás, bastante insatisfeita com a falta de eficácia de alguns cosméticos que encontrava no mercado e com a quantidade de ingredientes nocivos que estes contêm, fiz o meu primeiro desodorizante com apenas 3 ingredientes (óleo de coco, bicarbonato de sódio e amido de milho), na cozinha da minha casa.

Experimentei e fiquei tão surpreendida com os resultados que decidi começar a fazer mais coisas para mim, à base de plantas, óleos vegetais e óleos essenciais e assim substituir as que comprava.

Após diversas experiências caseiras, descobertas e um fascínio cada vez maior por este novo hobby, decidi transformá-lo em algo mais sério e dedicar-me a criar a minha própria marca de cosméticos, apenas com ingredientes naturais, vegetais e minerais, biológicos e produzidos de um modo sustentável, com o máximo de ingredientes locais e uma rotulagem fácil de entender. Assim surgia a Miristica (Noz Moscada).

Ao longo deste tempo e à medida que a Miristica foi "amadurecendo", tornei-me vegana, pois não pretendia compactuar mais, de forma alguma, com o sofrimento animal.

Acompanhando as mudanças na minha forma de pensar e ver o mundo, a Miristica ganhou um papel mais ativista e de consciencialização, pretendendo alertar para o sofrimento animal provocado pela indústria cosmética, não só pela grande utilização de ingredientes de origem animal como através dos testes em animais.

**SG - Qual foi o maior desafio sentido até ao momento com o desenvolvimento do projeto?**



**IA** - O maior desafio foi a introdução dos produtos cosméticos no mercado, uma vez que existem normas rigorosas a cumprir e muitas despesas associadas, o que dificulta a entrada no mercado de novas e pequenas empresas, sem qualquer tipo de apoio financeiro.

Senti dificuldades em saber exatamente o que era necessário a nível de espaço de fabrico e de certificação dos produtos, uma vez que a informação existente muitas vezes é vaga e dispersa, sendo até por vezes contraditória.

A nível legal, não há grande diferença entre ter um fabrico pequenino e artesanal ou uma produção industrial, sendo necessário seguir os mesmos procedimentos e normas a nível de espaço, análises às fórmulas e produtos e até no próprio fabrico (utensílios e equipamentos de medida, controlo de qualidade e segurança, tipo de embalagens utilizadas, entre outras).

**SG - Qual é a principal visão para o projeto?**

**IA** - Ser uma marca de cosmética vegana e biológica de elevada qualidade, reconhecida como artesanal, 100% natural, mantendo sempre a consciência ambiental e o respeito pelo ser humano e pelos animais.

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

**IA** - Existe uma preocupação cada vez maior dos consumidores com os produtos que utilizam no dia a dia e que aplicam na sua pele.

Nos últimos anos tem-se verificado uma procura crescente de produtos naturais, veganos, sustentáveis e ecológicos.

Seguindo esta preocupação cada vez maior e esta procura por parte dos consumidores, a adesão aos produtos Miristica tem vindo também a crescer cada vez mais.

**SG - Qual o vosso mercado preferencial?**

**IA** - Comercializo os produtos que confecciono através da minha Loja Online e em alguns Mercados/Eventos. Dado o carácter da produção, artesanal e em pequena escala, a minha preferência recai sobre o mercado online, uma vez que me permite uma gestão de stock mais eficaz.

Os Mercados/Eventos permitem-me dar a conhecer os produtos a mais pessoas e permitem que as pessoas os experimentem e tenham um contacto mais direto comigo, no entanto, requerem bastante preparação e uma logística maior, por isso ▶

não consigo estar presente nestes com muita frequência.

Sempre que tenho capacidade para participar em Mercados/Eventos, opto pelos que vão de encontro aos valores da Mirística, como o Veganismo, Sustentabilidade e Ecologia.

**SG - Nasceram com loja online. Está prevista uma loja física? Achar que seria importante para o crescimento do negócio?**

**IA** - A Mirística é uma microempresa, toda a produção é assegurada por mim e a procura dos meus produtos online é bastante grande, pelo que não sinto necessidade de abrir uma loja física.

Ao ser eu a confeccionar todos os produtos, a fazer a comercialização na Loja Online e ser eu própria a falar com os clientes, consigo manter uma relação mais próxima entre produtor e consumidor.

Se tivesse uma loja física, iria necessitar de intermediários, uma vez que não conseguiria manter a produção e estar na Loja a receber os clientes no dia a dia.

A meu ver, com a introdução de uma Loja Física, perdia esta relação mais direta que tanto prezo e que faz parte dos valores centrais da Mirística: a proximidade entre produtor e consumidor, bem como o respeito e valorização de todos os envolvidos – dos agricultores que cultivam as matérias-primas que utilizo até ao cliente final que adquire os produtos Mirística e que os utiliza no seu dia a dia.

**SG - Quantos colaboradores tem atualmente a Mirística?**

**IA** - Atualmente, a Mirística é constituída



apenas por mim; no entanto, conto com a preciosa ajuda e apoio do meu namorado (Developer/Webmaster) para manter a Loja Online a funcionar nas devidas condições e de uma grande amiga minha (Designer) e colega de Universidade, que me tem acompanhado desde as minhas primeiras experiências caseiras e ajudado a criar a imagem da Mirística, o Design dos rótulos, do próprio Website/Loja Online, a fotografar os produtos, etc.

**SG - Projetos para o futuro?**

**IA** - Uma das minhas principais preocupações tem sido reduzir ao máximo a minha pegada ecológica e ajudar outros a reduzi-la também. Assim, um dos meus objetivos a curto prazo é tornar toda a gama

Mirística livre de embalagens de plástico, mantendo a segurança e qualidade dos produtos.

Em alguns produtos mais sensíveis, tive de recorrer à utilização de embalagens de plástico (atualmente representam 18% do total dos produtos), por permitirem uma conservação mais eficaz, pois para uma microempresa, nem sempre é fácil adquirir as embalagens mais sustentáveis e com igual grau de conservação, pois muitos fornecedores apenas as comercializam aos milhares.

A minha procura por soluções mais ecológicas nunca parou e tenho vindo a realizar diversos testes a novas embalagens, para garantir que os produtos se mantêm corretamente preservados ao longo do tempo. Este é um processo moroso e muito mais difícil de implementar do que aparenta ser, mas estou a obter os resultados pretendidos com novas embalagens e até ao final deste ano planeio eliminar de vez as embalagens de plástico da gama Mirística.

Uma vez que também faço alguns workshops sobre Biocosmética, deparei-me com a dificuldade que muitas pessoas têm em encontrar determinados ingredientes. Por este motivo, no ano passado, comecei a comercializar alguns ingredientes para a produção caseira de cosméticos e pretendo alargar a oferta, dando preferência a ingredientes produzidos de forma biológica e sustentável em Portugal, sempre com a melhor qualidade. ■



# Ebankit - Solução Inovadora para a transformação digital da banca



A fintech portuguesa ebankIT subiu ao palco principal da Finovate Europe, um dos mais prestigiados eventos mundiais de tecnologia financeira, para mostrar a sua solução para os bancos e as instituições mutualistas de crédito poderem acelerar significativamente o processo de transformação digital omnicanal.

Perante uma plateia com mais de 500 representantes das mais reconhecidas instituições financeiras mundiais, o desafio da ebankIT passou por demonstrar a rapidez e versatilidade com que a plataforma digital que desenvolveu, em Portugal, é capaz de realizar a integração do core bancário.

"Conseguimos 'ligar' o core bancário à nossa plataforma num curto espaço de tempo porque a nossa integração é capaz de se adaptar ao core dos diferentes bancos, graças a uma arquitetura de desenvolvimento extremamente ágil, flexível e de fácil customização", adianta Renato Oliveira, CEO da ebankIT, dando como exemplo a recente implementação de uma plataforma multilingue de internet

ebankIT demonstrou a rapidez e versatilidade com que a plataforma digital que desenvolveu é capaz de realizar a integração do core bancário

banking em apenas três meses, no HBL Bank Switzerland.

O mesmo responsável assegura que "ao aplicar soluções de vanguarda em clientes na área financeira em mais de 20 países, a ebankIT é hoje uma das líderes mundiais no desenvolvimento de plataformas digitais bancárias, investindo de forma contínua na componente de investigação e desenvolvimento, com o objetivo de procurar inovar dentro e fora do setor financeiro, para fornecer as soluções mais atuais do mercado".

Rotulada como o maior evento mundial de tecnologia orientada para o setor financeiro, a Finovate desdobra-se, anual-

mente, em cinco edições, realizadas em Nova Iorque, Londres, Silicon Valley, Hong Kong e Dubai, mantendo sempre a particularidade de desafiar as fintech de todo o mundo a demonstrar as suas mais recentes inovações em Live Demos em palco que não podem ultrapassar os sete minutos de duração.

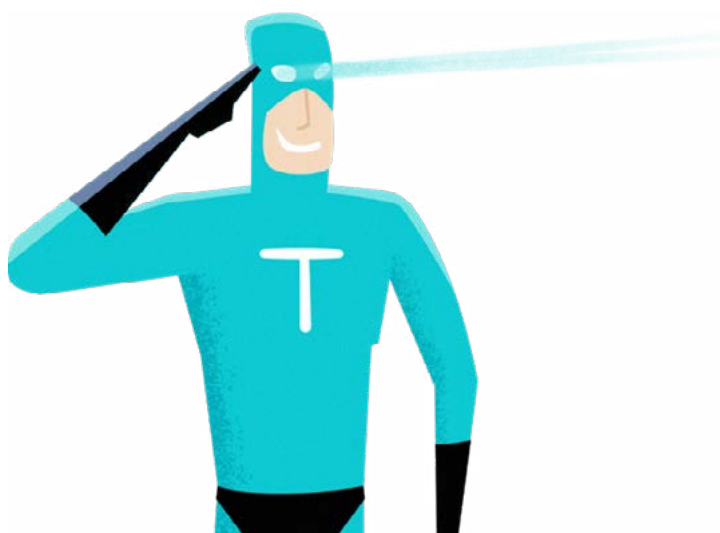
Recorde-se que, prosseguindo o objetivo de reforçar a presença e expansão nos mercados internacionais, a ebankIT participou recentemente, no final do passado mês de janeiro, no Paris Fintech Forum, um fórum internacional realizado no Palais Brongniart, antiga bolsa de valores de França, que contou com a presença de mais de 220 CEO de empresas da área financeira e fintech.

Fundada no Porto, em 2014, e com escritórios em Londres e Nova Iorque, a ebankIT já implementou soluções omnicanal de transformação digital em instituições financeiras de países como o Canadá, Roménia, Suíça, Kuwait e África do Sul, providenciando serviços de Internet Banking, Back-office, Front-office, Mobile e Contact Center. ■

# Superpoderes de mobilidade ao serviço de clientes e empresas

Há muito que se deixou de andar de mapa na mão para encontrar o melhor caminho. Ou que o telefone deixou de estar fixo para se tornar companheiro de todos os momentos. E distantes ainda estão os tempos em que o fax era a tecnologia de ponta no que diz respeito à transmissão de informação à distância. Os tempos mudaram, mas a maior parte dos serviços de assistência hoje disponíveis, construídos com base nesta realidade, não. Serviços que, algumas vezes, proporcionam uma experiên-

cia limitada de utilização pelos clientes, sem visibilidade do processo como um todo e sem aportar valor. **Para mudar este cenário há uma solução: a TOOLTO, uma super assistência 100% nacional, com acessos omnicanal, que permite serviços de mobilidade, seja no automóvel, casa, viagem ou empresa, para pessoas em qualquer lugar e em qualquer situação, suportado**



**por superpoderes (sistemas e tecnologia). Os verdadeiros super-heróis dos tempos modernos.**

A TOOLTO gere serviços de atendimento a

A mobilidade é aqui palavra de ordem, servindo como ferramenta de diferenciação na prestação de serviços de assistência em viagem e permitindo, ao mesmo tempo, conhecer melhor os clientes e detectar e concretizar oportunidades adicionais de negócio. A receita é simples: resolver o problema na sua totalidade ao Cliente (PESSOAS), de uma forma eficiente (PLANETA) e detectar novas oportunidades de venda e necessidades adicionais (CRIAÇÃO de VALOR para as EMPRESAS).

Esta visão é diariamente partilhada pelo CEO da empresa, Nuno

Sobral: "Com a TOOLTO é possível transformar um centro de custos num centro de proveitos, tendo por base soluções tecnológicas que possibilitam uma experiência

A TOOLTO, uma super assistência 100% nacional, com acessos omnicanal, que permite serviços de mobilidade, seja no automóvel, casa, viagem ou empresa, para pessoas em qualquer lugar e em qualquer situação, suportado por superpoderes (sistemas e tecnologia). Os verdadeiros super-heróis dos tempos modernos.



Nuno Sobral, CEO da TOOLTO.

grandes clientes, como seguradoras. Prepara os produtos, desenhando, gerindo as redes e mantendo todo o sistema preparado para receber os pedidos dos clientes e respetivas respostas.

A ideia nasceu em 2017, surgindo da necessidade de alterar o modelo existente de prestação de serviços na área dos Seguros, Banca, Automóvel, Gestoras de Frotas e Rent a Car, realizado até então de uma forma pouco eficiente. Simplificá-lo, através da tecnologia, que o torna totalmente transparente e com capacidade de gerar oportunidades de venda adicionais, é o grande objetivo desta empresa.

de utilização única, transparente e sem surpresas. Em Janeiro de 2019 o volume de negócios da empresa duplicou face a Janeiro de 2018, estando a empresa a operar já em 2 locais com uma equipa de 30 super-heróis ao seu serviço".

De olhos postos num futuro cada vez mais tecnológico, as soluções da TOOLTO, que estão na base dos seus superpoderes, permitem a integração rápida com todo o tipo de sistemas e pré-integração com vários ecossistemas, tornando o processo de melhoria mais rápido e económico e já preparado para os desafios que se seguem: pessoas, viaturas e casas conectadas. ■

# Cultura de Silicon Valley, um modelo a ser reproduzido?



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

**S**ilicon Valley é o apelido dado ao vale que abrange várias cidades da Califórnia, nos Estados Unidos, onde estão sediadas as maiores empresas de alta tecnologia do mundo, incluindo várias *start up*.

Chegar a Silicon Valley é o sonho de qualquer empreendedor. Este vale é uma fonte de inspiração pelas suas histórias e pelos protagonistas famosos. Estarrece audiên-

Testemunhos de empreendedores relatam que trabalhar numa empresa de Silicon Valley requer uma mente aberta à disrupção, onde a partilha de ideias é fundamental

cias através das histórias contadas em filmes e séries que retratam o dia-a-dia dos maiores génios do empreendedorismo.

Silicon Valley povoa o imaginário de muitos empreendedores, não só pela possibilidade de encontrar financiamento para um projeto inovador, mas também para quem procura um emprego e privilegia o *intraempreendedorismo*.

Testemunhos de empreendedores relatam que trabalhar numa empresa de Silicon Valley requer uma mente aberta à disrupção, onde a partilha de ideias é fundamental. O ambiente é extremamente competitivo, a liberdade para falhar é enorme e o esforço individual é recompensado.

As leis laborais são mais flexíveis, não exis-

tem horários, trabalha-se a qualquer hora do dia e o tempo de férias é de 15 dias anuais.

Por muito inspirador que seja este modelo de cultura, é possível a sua reprodução na prática nas *start up* portuguesas?

Para responder a esta pergunta é importante conhecer o conceito de cultura organizacional e o modo de usar a cultura na gestão estratégica de uma organização.

tos que permitem à organização construir a sua autoimagem e ajudam a consolidar a sua cultura.

Fatores ambientais como o meio envolvente, ordenamento sociopolítico e estrutura normativa da organização são fundamentais para a concretização dos objetivos organizacionais e têm influência na sua cultura.

A cultura resulta da combinação de vários fatores: valores e crenças, normas de



Não existe uma definição de cultura organizacional, existem múltiplas. O conceito de cultura organizacional não é limitado e muitas vezes sobrepõe-se aos conceitos de identidade organizacional e clima organizacional.

As organizações são redes de significados, símbolos, imagens e histórias que mantêm vivas as memórias sobre o seu fundador e de todos os que ajudaram a construir a seu projeto. São estes elemen-

comportamento, políticas escritas, motivações, sistemas e processos formais e informais e as redes.

De uma forma simples, pode dizer-se que a cultura está relacionada com a identidade de uma organização. Ela encontra-se em tudo o que a organização criou para funcionar e assegurar a sua sobrevivência. As principais funções da cultura são favorecer a adaptação da organização ao seu meio envolvente, manter a coesão entre ▶

os seus membros e envolvimento destes em torno do projeto da organização.

A cultura é a base do projeto da organização que é necessária para o cumprimento da sua missão.

Estrategicamente, é na declaração de intenções que a organização define o que é e o que quer vir a ser. É o compromisso da organização em relação ao seu futuro e move-a para executar a gestão adequada para conseguir os seus intentos.

A aplicação desta estratégia inicia-se na definição de missão, visão e valores. Estas formam a declaração de intenções que serve de guia para orientar o comportamento coletivo e individual da organização, tanto ao nível interno como externo. Reforça-se que esta declaração tem um carácter estratégico, não é um poema bonito que serve para embelezar páginas da internet ou um hall de entrada. De nada serve, se não for operacionalizada.

Quando uma organização define a sua declaração de intenções, tem como suporte toda uma estrutura montada que lhe permite colocá-la em ação: a comunicação, os processos, normas, valores, crenças etc.

A comunicação interna tem um papel muito importante na reafirmação da identidade corporativa.

É através da comunicação interna que a organização coordena um conjunto de ações que lhe permitem ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados.

Quando a comunicação interna consegue atingir a comunicação externa através do seu estilo corporativo, explícito nos traços culturais, gera mecanismos de identificação. É este o modo de atuar das empresas de Silicon Valley.

A cultura organizacional em Silicon Valley é muito própria e caracteriza-se por uma grande abertura ao meio envolvente. Os estudos revelam que quanto maior for a abertura ao meio envolvente mais influências a organização recebe, criando um ambiente favorável à mudança e consequente inovação.

É comum as start up portuguesas identificarem-se e assimilarem as ideologias da cultura organizacional de Silicon Valley, porque representam um exemplo de sucesso e de boas práticas a seguir. Mas a cultura de Silicon Valley é única. Ela repre-



senta um conjunto de projetos idealizados e cada organização tem implícitos os traços da personalidade do seu criador e eventuais evoluções.

O modo como as empresas de Silicon Valley se adaptam às contingências externas

ideológico de Silicon Valley sem ter em conta as contingências portuguesas.

Sendo a cultura o resultado de tudo o que a organização criou para funcionar, também em Silicon Valley existe uma estratégia pensada e trabalhada para gerar resultados, adequando-se à realidade da cada organização.

Se retirarmos as variáveis inerentes à envolvente e a identidade corporativa, que poderão ter influências distintas em cada país, é possível a reprodução das filosofias e metodologias de trabalho.

Ainda assim, as metodologias e filosofias de trabalho a reproduzir poderão não se adequar à realidade da organização. Em muitos casos, introduzir uma metodologia nova exige uma mudança de comportamentos para a qual a organização não está preparada. O mesmo se aplica com as filosofias de trabalho, que exigem um ambiente aberto e propício.

Aqui, levantam-se outras questões acerca dos modelos a reproduzir: “esta cultura adequa-se à realidade da minha organização?” ou “a minha organização está preparada para assimilar este tipo de cultura?”.

Na fase de nascimento de uma organização, a liderança tem um papel fundamental de trazer valores que sejam partilhados por todos os seus membros e criar uma rede cultural que dê sentido à gestão, apostando em cerimónias e rituais.

É fácil e parece o ideal a reprodução dos modelos de cultura de Silicon Valley, mas o risco de incompatibilidade é muito grande. Não basta ser visionário, também é preciso ter visão.

Maurice Thévenet afirma que “na abordagem cultural não há modelos a imitar, mas coerência a preservar”. ■



e internas em determinadas situação é uma forma de ideologia. O que se verifica na prática é que as start up portuguesas pretendem arrancar com um modelo

É fácil e parece o ideal a reprodução dos modelos de cultura de Silicon Valley, mas o risco de incompatibilidade é muito grande

# 9 dicas para uma prospeção massiva em Vendas



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

**S**empre numa vertente que se pretende prática aqui na revista, o desafio que me foi colocado resultou, nesta edição, sobre o tema da prospeção, uma das principais etapas do ciclo de vendas.

Não deve ser encarado como um guião ou uma receita. Apenas são libertadas 9 estratégias que utilizo, pratico e recomendo aos meus clientes, entre muitas outras que poderemos adotar. Todos temos um caminho, todos temos os nossos setores e abordagens... desde que resulte, o caminho está certo!

Para arrancar, e numa prospeção, para Kossen, autor de "Creative Selling Today", **gerar leads implica definir 3 tipos de potenciais clientes:** suspect, prospect e prospect qualificado.

**Suspect** - são as empresas ou indivíduos que se encaixam no perfil de futuros clientes, mas ainda não compram. São considerados alvos.

**Prospect** - são as empresas ou indivíduos que se encaixam no perfil de futuros clientes, mas têm uma diferença clara sobre os "suspects": possuem os recursos financeiros e o poder de decisão para comprar o produto.

**Prospect qualificado** - É o prospect em estado avançado de relacionamento com o vendedor. Ainda não compra, mas já demonstrou interesse. Pede amostras, quer ver o produto, pede catálogos, informações ou preços.

Como ainda não são clientes, a abordagem aos dois primeiros grupos deve ser diferente do último, uma vez que ainda é necessário perceber as suas necessidades. Logo, não se aconselha tentar vender efetivamente no primeiro contacto aos suspects e aos prospects!

Após esta primeira introdução, vamos ao

que interessa! O modelo que mais gosto de usar é por estratégias simples e tipo "copos" telegráficos, para que as ideias fiquem arrumadas. E é este formato que tento manter, uma vez mais, para ser coerente numa linha de pensamento o mais estruturada possível.

**#1 Fazer com mais frequência eventos privados com clientes** - todos gostamos de nos sentir exclusivos, únicos, e um evento mais privado e especialmente dedicado aos nossos principais clientes pode fazer diferença (não sendo necessário mais do que 2 ou 3

Todos gostamos de nos sentir exclusivos, únicos, e um evento mais privado e especialmente dedicado aos nossos principais clientes pode fazer diferença

por ano, pela minha experiência, para convocar um "boost"). Nestes eventos, para além dos principais clientes, convidar também os "leads" mais interessantes mas que ainda não compraram. Dará conta de como os nossos principais clientes irão fazer as vendas aos "leads" por nós - experimente e comente os resultados, pois a magia acontece! Para além disso, este tipo de eventos são perfeitos para pedir introduções aos nossos clientes mais importantes e que os tragam consigo.

Bons juízos de valor repetidos diariamente, com foco e consistência, levam a resultados extraordinários!

**#2 Parar de pedir referências** - as referências são normalmente confusas e muito vagas. Fazendo notar que uma referência não é uma introdução de um "lead" (gosto de distinguir entre "prescrever" e "recomendar" na atividade comercial; para muitos é a mesma coisa, mas para mim não é!). O que significa uma referência? - O nome de uma pessoa?... Um número de telefone?... É uma recomendação de um cliente? Não é consensual. Então, o meu conselho é que pare de pedir referências e peça antes introduções. Pedindo introduções a um cliente ativo, ele sabe claramente que queremos ser apresentados a alguém que, à partida, está receptivo a fazer um negócio connosco. Ou seja, a expectativa de fazer um negócio via uma introdução é muito maior do que o fazer via uma simples referência, ou não será? Eu julgo que sim, e é aqui que o jogo vira a nosso favor!

**#3 Pedir uma introdução por dia** - na sequência da dica anterior, esta vem mesmo a calhar! Quanto é que isto significa num dia de trabalho? Talvez uns 10 minutos. E que resultados pode trazer? Muitos, bastando olhar para a estatística que proporcionará mais 250 novos contactos por ano; experimente! Falo de introdução a um potencial prospect e não uma recomendação via uma referência, embora as recomendações também sejam bem-vindas, mas não são tão eficazes. As introduções são, eventualmente, a melhor forma de enchermos o nosso pipeline. Relembro que são os bons hábitos que nos trazem resultados, neste caso diários e com consistência - pequenas mudanças que levam a grandes transformações no nosso modelo de vendas e nos resultados.

**#4 Falar sempre para vender** - o discurso tem de estar sempre focado na venda. Quando participamos em grupos de redes sociais (LinkedIn, por exemplo), ►

reuniões e apresentações em associações empresariais, grupos comerciais e outras empresas que desejam aprender sobre as soluções dentro da nossa área de especialização, estamos, basicamente, a "falar" para uma audiência qualificada. A oportunidade é grande. Focar o nosso discurso nos principais desafios que encontramos num sector "X" (ou mesmo tendências) e como os ajudamos a resolver os seus principais problemas, estamos claramente a vender as nossas soluções. Em pouco tempo estamos a provocar vendas na "cabeça" da audiência, nos diferentes formatos. Mas atenção, em muitos grupos, seja de redes sociais no on-line ou em meetings empresariais no off-line, o posicionamento é muito importante – costume afirmar que o melhor é aparecer (escrever, seja o que for) e fazer bem. Para aparecer e fazer mal, é melhor ficar em casa e estar quietinho. Por vezes, e em alguns "grupos", um mau posicionamento pode ser a "morte do artista" (a primeira impressão é a que mais conta!).

"...nada acontece até algo se mover." (Albert Einstein). Então, faça algo e mova-se. O universo conspira a favor da ação!

**#5 Enviar e-mails de prospecção com muito "engagement"** – saber enviar e-mails é uma parte crucial da estratégia de prospecção de todos os vendedores. O grande obstáculo, ou barreira, são os milhares de e-mails que simplesmente são "lixo" e que, mesmo com filtro de spam, nos entram na caixa de correio. Logo, quando os enviamos, eles têm de se destacar dos outros; têm basicamente de criar ligação e envolvimento – têm de ser sexys, apelativos e provocar a atenção. Como sugestão, porque não terminar sempre com uma pergunta? Ficam aqui dois exemplos para fecho de um e-mail: "Qual é a melhor morada para lhe enviar uma amostra?" e "Aquilo que aqui proponho, a nossa solução, faz sentido para si e para o seu negócio? - O segredo é, na minha opinião, fazer uma pergunta muito simples que obrigue a uma resposta curta e simples. Mas, cla-

ro, seja criativo! Se isto fosse de "receitas", estávamos na culinária e éramos todos os maiores!

**#6 Fazer e-mails curtos e pessoais** – para além de serem envolventes, como referido na dica anterior, os e-mails de prospecção também devem ser curtos e pessoais. Todos nós sabemos que não há nada melhor do que receber um e-mail que nos faça sentir especial e único. Mesmo para listas grandes, o e-mail tem de ir personalizado, empresa e pessoa, existindo hoje ferramentas muito boas para isso (...e free). Pense cuidadosamente sobre o objetivo dos seus e-mails, têm de ser concisos e "direct to the point" (gosto do KISS – Keep It Simple and Short, não tendo mais do que 4 ou 5 linhas). O e-mail de prospecção não deve ser usado para fazer vendas, mas sim para provocar interação, envolvimento e respostas.

**#7 Deixar mensagens de voz com impacto** – quando vamos para um "voice-mail" não temos obrigatoriamente de perder uma oportunidade (serve para mensagens de voz ou o envio de uma sms/whatsapp após uma chamada não atendida). Com a estratégia certa, as mensagens de voz podem realmente ajudar a obter respostas. O primeiro passo para deixar uma mensagem de voz com impacto é sempre apontar para compromissos. Dizer algo como "Se eu não tiver uma resposta sua até à próxima segunda-feira, voltarei a ligar na terça-feira". E na terça-feira, sem falta, voltar a contactar. Isso transmite ao cliente em potencial que estamos interessados nele, que o queremos conquistar. O segundo passo para deixar uma mensagem de voz eficaz é ser persistente. A maioria dos comerciais desiste logo após uma ou duas mensagens de voz. Ser provocativo na voz, e alguma diversão à mistura nas mensagens, para obter uma resposta, também pode ser eficaz. Experiência!

**#8 Fazer networking como um campeão** – já conheceram um vendedor de sucesso que não tenha uma atitude vencedora? Eu não; para vencer, temos de ter uma atitude vencedora (sermos cam-

peões). As muitas redes sociais, como o linkedIn, ajudam a fazer networking de forma barata, simples e eficaz. Mas cuidado, mais de metade das pessoas que vejo pelo linkedIn, sem maus juízos de valor, não se sabe posicionar. Em vez de fazer networking, destrói a sua potencial rede, e nem dá conta disso. Não há o on-line e o off-line, ou seja, eles ligam-se e nosso on-line é uma extensão do off-line (não há duas caras e dois posicionamentos). Encontrar as pessoas certas, partilhar conteúdos, provocar interação (e interagir), ser cordial e educado são boas práticas. Tenha sempre em mente isto, seja aqui no linkedin ou num evento de networking off-line: para maximizar o seu ROI, nunca o faça sem ter um objetivo claro bem definido. Procure contactos de primeira e segunda linha, pessoas com poder de decisão para fazer negócios, ou procure pessoas que acrescentem valor ao seu posicionamento, passíveis de trocar ideias e perspetivas sobre a sua oferta, as suas soluções. Use frases para introdução e quebra-gelo que provoquem interação.

**#9 Acção massiva e consistente** – de nada serve ter um arsenal de dicas se não forem praticadas diariamente e de forma massiva. É mais eficaz um bom juízo diário e repetido do que ações pontuais e desgarradas. Há um provérbio bem antigo que diz algo do género: se quiseres uma árvore de 50 metros no teu quintal, qual é a melhor altura para a plantar? A resposta seria: 50 anos atrás. E qual é o segundo melhor momento para a plantar? A resposta é simples: HOJE. Temos de semear hoje para colher os frutos amanhã. Ao plantar alguma destas dicas podemos construir uma árvore gigante e que não pára de crescer. Não esquecer é o comprometimento, que é bem mais importante que o envolvimento. Bons juízos de valor repetidos diariamente, com foco e consistência, levam a resultados extraordinários.

Espero que estas dicas de prospecção, fáceis de introduzir em qualquer negócio, sejam realmente úteis hoje para resultados diferentes amanhã. Já dizia Albert Einstein que "... nada acontece até algo se mover". Então, faça algo e mova-se. O universo conspira a favor da ação! ■

# Transparência: a chave para a nova era



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

Na mesma velocidade em que as pesquisas e tecnologias têxteis avançam rumo à “Era Jetsons”, para que em breve possamos vestir a capa da invisibilidade de Harry Potter, as empresas perdem esse poder de outra, pois tudo o que fazem, hoje, deixa de ser secreto. Estão cada dia mais desnudas diante do olhar atento de seus consumidores-audidores.

Os mais jovens, intitulados representantes da “Geração da verdade”, hiperconectados, questionam, investigam, exigem, atestam e defendem ou desaprovam e atacam. Espalham suas descobertas pelos quatro cantos em questão de minutos. Ou segundos.

Com o aumento da procura por transparência nas redes sociais e demais canais de comunicação, a responsabilidade corporativa torna-se *sine qua non*.

E o curioso é que, enquanto a sinceridade pode parecer uma iniciativa arriscada para as marcas e organizações, pesquisas indicam que as pessoas estão dispostas a perdoar e se afeiçoar a marcas que admitem suas falhas. Reconhecer erros, se desculpar, corrigir práticas, declarar com-

“Não conheço qualquer pessoa ou marca que seja perfeita. Se você é honesto, são grandes as chances de que eu goste de você, apesar das suas imperfeições”

Sandy Thompson

promissos e metas, elaborar relatórios de responsabilidade socioambiental são atitudes que ajudam a fortalecer o vínculo com seus colaboradores, parceiros, investidores, seguidores e, acredite, geram grande lealdade.

A diretora global da Young & Rubicam, Sandy Thompson, no report “Think With Google”, de 2017, defende: “Não conheço qualquer pessoa ou marca que seja perfeita. Se você é honesto, são grandes as chances de que eu goste de você, apesar das suas imperfeições”. E ela complementa: “A desonestidade é muito mais arriscada em um cenário em que quase tudo é descoberto.”

Com o aumento da procura por transparência nas redes sociais e demais canais de comunicação, a responsabilidade corporativa torna-se *sine qua non*

A Veja (que adotou o nome Vert, no Brasil), marca de tênis ecológicos, criada na França e 100% fabricada no Brasil, declara no seu site os limites e metas da marca: “Os pigmentos utilizados para tingir o couro, a borracha e o algodão ainda não são produtos naturais. Para obter uma cor estável, sem desbotamento, a VERT utiliza tinturas convencionais, autorizadas pelo Ecolabel (selo ecológico). Utilizar tinturas vegetais e não-poluentes é um dos projetos em andamento da VERT”.

Além da honestidade, outra forma de exercer a transparência é mostrar a vida como ela é: o processo produtivo; oferecer a rastreabilidade do produto; a atuação das pessoas; as instalações e condições de trabalho, enfim, os bastidores. A abertura de custos tem sido outra prá-



tica recorrente, principalmente entre empreendedores jovens ou marcas que vivem as premissas da Sustentabilidade. As americanas Patagônia, The Reformation, Everlane, a sueca Nudie, as brasileiras Vert, Alhma, Reserva, Sou Básico, Catarina Mina e Insecta Shoes são só alguns exemplos da transparência exercida em alta potência.

O movimento global Fashion Revolution faz a pergunta #quemfezminhasroupas e luta por mais transparência na cadeia da Moda.

Em 2016, iniciou o projeto “Índice de Transparência da Moda” e teve a sua terceira edição publicada em abril de 2018, com a análise de 150 marcas globais de Moda – que obtiveram uma pontuação geral média de 21% (52 de 250 pontos possíveis). No Índice brasileiro, a pontuação geral média foi 17%, ou 41 de 250 pontos possíveis).

Baixe o relatório global: [▶](#)

Baixe o relatório Brasil: em: [▶](#)

Sabemos que antes de abrir a casa, é preciso arrumá-la, certo?

Calma, você não está só. Esse é o movimento do mundo.

Comece reconhecendo que transparência importa. Procure aliados firmes, especialistas capazes de redesenhar processos, fundamentar práticas e discursos para assim garantir a sua caminhada segura.

Como diz a querida Marina Colerato, do Modifica [▶](#)

“A transparência radical é uma questão de diferenciação hoje e sobrevivência amanhã.” ■

# "Storytelling" na estratégia de comunicação digital



**JOÃO MIGUEL LOPES**  
Consultor e Formador na área de  
transmedia Storytelling  
Docente Universidade Portuguesa  
IPAM\_IADE

Quando pensamos em desenvolver conteúdos para o meio online, devemos ter sempre em mente a forma mais eficaz de captar a atenção de um utilizador exposto, diariamente, a múltipla informação. Por isso, as histórias que criamos e que dão suporte à mensagem da nossa marca são fundamentais para o sucesso da mesma.

Este ciclo diário de exposição a que nos habituámos torna-nos cada vez mais imunes às mensagens, sejam estas comerciais ou mesmo pessoais.

Neste sentido, torna-se necessário que criemos estratégias para abordar de forma criativa e eficaz o nosso target, privilegiando a criação de conteúdo relevante para este e que reúna na sua base o desenvolvimento de narrativas e a propagação de cada uma destas nos diferentes meios digitais disponíveis.

Com conteúdo criativo, torna-se mais eficaz, para qualquer entidade, a sua diferenciação no meio online e de uma forma mais fácil a captação da atenção dos utilizadores.

Surge, com isto, uma questão de base: como podemos trabalhar conteúdo criativo e diferenciador? É neste contexto que o "Storytelling" ganha uma importância vital.

- Falamos de uma técnica que se tem usado para comunicar, permitindo às pessoas e marcas a capacidade de potenciar de forma simples e prática uma determinada mensagem.
- Desde sempre que nós, seres humanos, estivemos expostos a histórias, tendo estas a facilidade de nos ajudar a perceber e relacionar dados de informação, nem sempre lógicos sob o ponto de vista analítico, mas facilmente compreendidos devido ao

poder que as narrativas têm em despertar emoções no ser humano.

- O Storytelling permite-nos de uma forma criativa transmitir palavras, pensamentos, ideias, defender pontos de vista e até criar mundos ficcionais, envolvendo o nosso público na narrativa de uma forma ímpar.

As histórias têm o papel de atrair a atenção das pessoas, de as envolver em determinadas matérias e assuntos, muitas vezes promovendo nestas a inspiração necessária para as motivar, numa atitude em prol de um objetivo de marketing traçado por uma marca ou um mero objetivo pessoal. Elas criam uma relação emocional muito mais forte entre pessoas e entre estas e as marcas.

Procurando de uma forma simplista descrever o termo Storytelling, este consiste na partilha de uma mensagem, um conteúdo/narrativa, que se espera único e real, no sentido de criar uma relação de proximidade e envolvimento entre duas entidades.

Dando uma nova expressão e sentido à relação com as pessoas, a estratégia de Storytelling tem sido adotada com frequência pelas marcas, permitindo a estas a criação de uma mensagem com um significado mitológico, procurando, como objetivo principal, induzir os consumidores a uma sensação de estarem perante uma entidade com uma personalidade própria, tal como estes, e criando a tal ligação emocional entre a marca e os mesmos.

Esta estratégia pode ser usada por pessoas e marcas na criação de mensagens para a defesa de causas, a venda de produtos e serviços, a promoção de projetos, entre outras finalidades comerciais, ou sem qualquer fim lucrativo.

É importante considerar algumas características quando desenvolvemos um projeto com base numa narrativa:

- Considerar que uma grande história é verdadeira! Não necessariamente por se basear em factos reais, mas por ser autêntica, permitindo, desta

forma, gerar um discurso coerente e consistente, que vai proporcionar à sua audiência desenvolver o sonho em relação à promessa que a marca lhes propõe.

- No desenvolvimento de uma narrativa, qualquer história tem de ser confiável, caso ambicione tornar-se em algo forte. Hoje é clara a dificuldade que temos em confiar, seja em pessoas ou marcas. Digamos que a confiança se tornou num recurso social escasso. Nesse sentido, só é possível a uma marca contar uma boa história se ela manifestar credibilidade, caso contrário, vamos perceber facilmente que algo não bate certo no discurso. Quantos casos conhecemos em que a marca comunica valores que, na realidade, não fazem parte da sua génese? Acredito que sejam muitos. Na verdade, todas as marcas podem contar histórias, mas nem todas podem contar uma boa história!

- Por fim, é importante percebermos que aquela que, geralmente, é a característica mais elementar na génese de uma boa história, em regra, é que esta não procura ensinar algo de novo ao ser humano. Pelo contrário, uma grande história aborda assuntos e temáticas que estão presentes no nosso dia-a-dia ou que fizeram parte de um legado social, e que são conhecidos de todos nós. O vídeo da campanha da Nike Find Your Greatness é um bom exemplo disso. Fica o link para acederem: <http://bit.ly/2FbqmLQ>

Se analisarmos bem, a maioria das histórias que nos marcaram advêm de experiências pessoais ou sociais que conduziram a um determinado legado.

Assim, a história que queremos criar para a marca deve procurar envolver as pessoas nas mais variadas temáticas de uma forma emotiva, permitindo-lhes um sentido de pertença, segurança ou de inteligência na compreensão do mundo que as rodeia. ■

# Como criar um bom dossier de imprensa



**ELSA FERNANDES**  
The Cherry Bicycle  
hello@thecherrybicycle.com

Criar e manter atualizado um bom dossier de imprensa, disponível no seu site ou pronto a enviar caso exista um pedido nesse sentido, é fundamental para qualquer empresa ou projeto que está a crescer. Captar a atenção da imprensa e de bloggers e conseguir que os seus produtos ou serviços sejam noticiados não é bom apenas para o ego. Contribui decisivamente para a notoriedade da sua marca, divulga-a de forma gratuita e pode ajudá-lo a vender mais.

O que se espera de um dossier de imprensa é que ofereça aos jornalistas e bloggers interessados em dedicar-lhe alguma atenção material e informação sobre a sua empresa. Na fase inicial de um projeto, funciona sobretudo como uma forma de o dar a conhecer; em projetos mais consolidados, garante que os profissionais têm acesso a informação correta, atualizada e dentro dos prazos apertados que regem as publicações.

## O que deve incluir no seu dossier de imprensa?

- Texto de apresentação da empresa ou projeto (poderá usar o texto que preparou para página de apresentação do seu site). O texto não deverá ter mais que uma página e deve ser simples e direto. Aposte num título forte e informativo. Guarde todos os documentos em formato word para facilitar o trabalho de edição.
- Biografia do responsável ou responsáveis pelo projeto. O texto também deve ser breve, não ultrapassando a meia página.
- Logótipo da empresa em diferentes formatos (.eps e .jpg são fundamentais).
- Duas as três fotografias de produto / serviço com qualidade de impressão.
- Fotografia do responsável ou responsáveis pelo projeto com qualidade de impressão.
- Screenshots do seu site ou aplicação (fundamental se se tratar de uma loja online ou de uma aplicação).
- Cópia ou listagem de artigos já publicados na imprensa.
- Contacto para mais informações, incluindo um número de telemóvel.

## Como usar o dossier de imprensa?

O dossier de imprensa deve estar dispo-

nível para consulta no seu site (na área de imprensa ou de apresentação da empresa) e acompanhar sempre o envio de notas de imprensa de forma a fornecer informação de fundo sobre a empresa.

Se está a apresentar o seu projeto ou empresa ao mercado pela primeira vez ou a lançar novos produtos ou serviços, é uma boa aposta considerar o envio de um dossier de imprensa pensado especialmente para a ocasião e que poderá incluir, por exemplo, amostras das novas linhas de produtos, catálogos, brochuras.

Para este tipo de ações tenha sempre em atenção a qualidade e originalidade dos materiais de suporte que escolhe. Quanto mais original for o seu dossier de imprensa, maiores são as hipóteses de captar a atenção do seu público. Se o dossier for enviado por correio ou entregue em mão, não se esqueça de lhe juntar uma pen com todos os conteúdos em formato eletrónico ou indicar o endereço onde se encontram disponíveis online.

Lembre-se que os meios de comunicação social e blogues só poderão dedicar-lhe atenção se tiverem informação sobre si. Trabalhar a sério no seu dossier de imprensa é o primeiro passo para se tornar a melhor fonte de informação sobre o seu trabalho. ■

www.startandgo.pt

START&GO



# A estratégia como uma reflexão adaptativa permanente!



**ALEXANDRA O'NEILL**  
PhD Estratégia Empresarial pelo  
ISCTE

Tal como ao longo da nossa vida devemos abordar os diversos eixos de desenvolvimento – familiar, profissional, social - de forma evolutiva e adaptativa, moldando-nos a cada fase e contexto de forma proactiva e constante, na perspetiva corporativa, a estratégia pode ser considerada como uma oportunidade para pensar no futuro, de preferência com um conhecimento sólido e consistente sobre o passado e o presente.

Ciclos aparentes e comportamentos previsíveis podem ser estimados considerando o conhecimento prévio. Deste modo, a iteratividade e adaptação, assim como ajuste permanente, será de iterações graduais de maior facilidade de concretização.

Propõe-se deste modo **um conceito dinâmico de estratégia pessoal e corporativa, incorporando a contribuição dinâmica e adaptativa de variáveis externas e internas, como uma inevitabilidade na era da disrupção!**

Considerando que a estratégia “propaga a ideologia do pensamento e do cálculo moderno e racional”, segundo Whittington, ao se tornar “o conceito mestre dos tempos contemporâneos”, penetrando em quase todos os aspetos da vida organizacional, pública e privada, K.R. Andrews afirma que “estratégia é um conceito corporativo para definir uma estreita relação entre fixar um objetivo e como alcançá-lo. Significa uma dimensão temporal orientada para o futuro e inclui estratégias parciais de contribuições, todas elas conectadas”.

O mundo digital alterou drasticamente a forma de perseguir os negócios, de viver, dependendo hoje, em grande parte, da geração e utilização de novos conhecimentos, imaginação, criatividade, inovações e tecnologias. Assim, a estratégia corporativa, organizacional e também pessoal deve ser considerada como um

conceito dinâmico, por meio de uma capacidade de resposta flexível, de adaptação e evolução constante.

A estratégia tanto ao nível corporativo como pessoal não deve estar relacionada somente com implementação e ideias pré-concebidas estáticas, mas necessariamente incorporadas em perspetivas contínuas de adaptação e ajuste, com uma visão ampla e holística, enraizada nas informações e conhecimentos prévios e adquiridos, considerando as oportunidades e desafios de cada momento.

É assim uma certeza amplamente aceite que o mundo se tornou mais volátil e complexo e que necessitamos de nos adaptar constantemente. Planear e executar, atra-

fatores diferenciadores da era atual e vindouras. O que se propõe não será o abandono da estratégia, mas sim da necessidade de um olhar atento na atualidade, tendo em consideração, nomeadamente, que desde 1960 a vida média de S&P 500 diminuiu de 60 anos para menos de 20. Sublinha-se assim que os ciclos tecnológicos deverão necessariamente ser integrados nos ciclos de planeamento, adaptação, evolução e desenvolvimento, permitindo que façamos as nossas escolhas de forma consciente, fundamentada e informada, não sendo colhidos pelo movimento e velocidade constante e galopante da era digital.

Necessitamos, naturalmente, de conside-



vés de planos de negócios ou mesmo de vida considerados imutáveis a 3, 5 a 10 anos, por vezes mais, dificilmente se aplica nos tempos atuais.

Não devemos, no entanto, deixar de projetar, desejar e objetivar, com ressalvas naturalmente, e com necessidade de adaptação constante, de modo a que não nos defendamos das escolhas difíceis e necessárias por vezes inevitáveis. O argumento da volatilidade da era da disrupção digital incorpora facilitismo no seu âmago, dado que, naturalmente, ao longo da história, sempre existiu incerteza e existência de ocorrências não previsíveis de elevado impacto. Assim, a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade não serão

rar pressupostos, com revisão constante, diferenciando a estratégia do planeamento, não obstante a sua evidente estreita ligação. Deveremos assim efetuar previsões e projeções, preparando-nos para as oportunidades e desafios do futuro, reavaliando o contexto continuamente, transformando a estratégia e planeamento em atividades correntes operacionais. Deveremos, assim, continuar a definir os nossos objetivos e planos de ação, adequando os prazos de aplicabilidade e revisão, considerando que, tanto ao nível pessoal como organizacional, na **era da disrupção, a adaptação será característica mais benéfica para a definição estratégica.** ■

# “Murphy, és tu!”



**ANDRÉ PINHEIRO**  
Direção de Qualidade  
afpinheiro75@gmail.com

Isto era o que dizia a tenente Lewis ao agente com o nome de código “Unidade 001 de Prevenção de Crime” da empresa OCP, mais conhecido por Robocop. Ela referia-se à pessoa que compunha o cérebro deste agente robotizado, que pertencia ao seu antigo colega Alex Murphy, tentando fazê-lo perceber que não era apenas uma máquina, mas um ser humano com partes mecânicas.

Neste filme de culto (e refiro-me ao original, de 1987), nunca é indicada a data em que se passa a história, mas no livro feito a partir do argumento do filme há uma referência à morte do actor Sylvester Stallone pouco tempo após protagonizar o filme “Rambo 38”, e pela sua idade ao falecer depreende-se que o filme se passa na década de 40 do século XXI, mais concretamente em 2043.

Praticamente 100 anos antes disso, no mundo real, um outro Murphy entrava para a história. Em 1947, um engenheiro de desenvolvimento, capitão da força aérea americana, faz parte de uma equipa que realiza testes à tolerância humana a desacelerações bruscas, para perceber qual o limite de forças G que um piloto aguente sem perder a consciência. Durante um dos ensaios, os instrumentos de medição não apresentaram quaisquer resultados, tendo o engenheiro percebido que estes instrumentos tinham sido ligados ao contrário por um dos técnicos, o que não tinha sido previsto como modo de falha. O engenheiro irritou-se com o técnico e desabafou com os colegas “Se houver alguma forma de ele conseguir fazê-lo de forma errada, ele vai fazê-lo!”. Este engenheiro chamava-se Edward Murphy Jr. (1918-1990), e quando o chefe de projecto, Dr. John Stapp, apresentou os resultados dos testes numa conferência de imprensa, referiu-se a este episódio

de forma jocosa, apelidando-o de “Lei de Murphy”, um termo que ainda hoje é conhecido por todos.

Avançando para os dias de hoje, não é difícil perceber que o conceito ainda é perfeitamente válido e actual. É habitual, tanto na nossa vida pessoal como na profissional, soltarmos um desabafo (não raras vezes acompanhado de algum impropério) quando um resultado é contrário ao que esperávamos, indicando que “tinha de acontecer!”. E em muitas destas ocasiões atribuímos o resultado negativo à sorte.

Mas creio que não estou a insultar ninguém ao dizer que em grande parte das vezes, se não mesmo na grande maioria, o “azar” só acontece porque não previmos tudo o que poderia acontecer. Ou porque alinhamos no facilitismo.

“Sempre funcionou assim, nunca pensei que agora fosse falhar”; “Esta peça/

A ideia da gestão de risco é proporcionar à empresa a noção de que devemos ter consciência do que é que pode correr mal, seja num processo produtivo, ou num serviço fornecido. Para isso é necessário conhecer profundamente o que fazemos, não numa lógica de microgestão, mas sim numa óptica de responder à questão: o que pode influenciar o resultado?

Fazendo isto bem feito, com uma equipa multidisciplinar e idealmente até com o apoio dos próprios operadores no terreno, percebendo a relevância de cada factor de risco, a sua criticidade, a possibilidade de ocorrência da falha e a possibilidade de a detetar a tempo, pode proporcionar-nos uma ferramenta incrivelmente poderosa para reduzir stocks, aumentar eficiência, diminuir paragens de equipamentos, melhorar resultados.

Muito antes de a norma ISO9001:2015

Mas creio que não estou a insultar ninguém ao dizer que em grande parte das vezes, se não mesmo na grande maioria, o “azar” só acontece porque não previmos tudo o que poderia acontecer. Ou porque alinhamos no facilitismo

máquina nunca deu problemas, só me preocupei com as que costumam dar”; “Aquela máquina teve manutenção há pouco, por isso nem pensei em confirmar que estava ok”.

Até que ponto costuma ouvir ou dizer estas frases, ou semelhantes?

A norma ISO9001:2015 trouxe para a realidade industrial e empresarial o conceito da “gestão de risco”, que tem sido sobejamente discutido nos últimos 3 anos em tudo o que rodeia a Gestão de Qualidade. Mas é importante perceber o porquê deste conceito surgir, e a melhor forma de o aplicar. Introduzi-lo “porque a norma obriga” é meio caminho andado para não ser algo eficiente ou sequer útil!

ter introduzido este conceito, já era vulgar (e obrigatório) realizar este tipo de análise para o produto nas indústrias automóvel e aeronáutica (DFMEA ou PFMEA), mas, na realidade, é possível fazê-lo a praticamente tudo que faz qualquer empresa, a começar pela sua estratégia. Ou até a uma pessoa, como por exemplo analisar os riscos associados a atravessar a pé uma estrada movimentada, ou mesmo a construir um polígia biomecânico! Já naquele “futuro longínquo” idealizado em 1987, esta ferramenta teria certamente dado muito jeito aos criadores do robot rival do Robocop, o “ED-209”, que, embora equipado com armas poderosas, bastava cair de costas para ficar impossibilitado de se mover... ■

# Balanced Scorecard - uma ferramenta para melhor gerir



**ISABEL SILVA**  
SÓCIA FUNDADORA  
www.qualityforexcellence.pt  
geral@q4e.pt

Para uma organização assumir o seu papel na construção do futuro, é necessário, a cada momento, (re) conhecer a posição que ocupa, as principais tendências que “enformarão” os contextos da atuação futura, bem como as competências de que dispõe face às que serão requeridas para assegurar o sucesso nesses possíveis contextos. Não se trata de procurar condicionar o futuro, mas sim de criar as condições de adaptação à evolução do contexto em que a organização desenvolve a sua atividade e de manutenção da sua capacidade de ação criativa de valor económico, social e de liderança, ao longo desse contínuo processo transformacional, tendo em vista o seu sucesso sustentado. A utilização de instrumentos que ajudam as empresas a moldar o seu futuro, como os sistemas de gestão, são um fator essencial para o sucesso das organizações.

Contudo, é importante esclarecer que um sistema de gestão não se baseia em papéis, não é sobre procedimentos. Um sistema de gestão é um empreendimento capaz de canalizar os recursos, as vontades, as atenções de uma organização para a sua transformação, para poder evoluir e atingir objetivos, concretizar a sua estratégia. Esses objetivos devem ser planeados e calendarizados, o que permite controlar e dosear o esforço, o ritmo, a direção durante a transformação que a organização pretende alcançar.

O principal motivo para desenvolver um sistema de gestão adaptado à organização passa pela melhoria da capacidade da organização em controlar e inovar, em ser senhora do seu futuro, em ser proativa. Ora, essa proatividade começa com o desenvolvimento de uma visão ideal de futuro, continua com a análise da situação atual, para se poder determinar como colmatar

Missão / Visão/ Valores Estratégia			
Áreas de Foco estratégico	Medidas	Objetivo	Projetos
Financeiro			
Clientes e Partes Interessadas			
Processos			
Inovação e Aprendizagem			

Figura 1 – Abordagem esquemática simplificada ao BSC (adaptado de www.balancedscorecard.org)

a lacuna entre o que a organização é hoje e o que pretende que ela venha a ser no futuro, e assim alcançar os objetivos a que se propõe. Um sistema de gestão é tudo menos um instrumento estático, pois está permanentemente a receber entradas, produzir saídas, facultar retorno de informação e a ajustar-se às circunstâncias da realidade da organização e do meio em que ela se insere. O Balanced Scorecard (BCS) é uma ferramenta de planeamento estratégico, de gestão e de suporte à decisão, com o objetivo de avaliar e medir o desempenho da organização através de objetivos e indicadores mensuráveis.

ção como a missão (o propósito da organização), a visão (o que a organização deseja), os valores (aquilo em que a organização acredita), áreas de foco estratégico (temas, resultados e / ou metas) e os elementos mais operacionais como objetivos (atividades de melhoria contínua), medidas (ou indicadores-chave de desempenho ou KPIs, que acompanham o desempenho estratégico), metas (nível desejado de desempenho) e iniciativas (projetos para a organização atingir as suas metas), que esquematicamente podemos visualizar na figura 1.

O principio subjacente ao BSC é: “Obte-

“Obtemos o que medimos”. O que medimos não é neutral: o que medimos é um poderoso sinal que transmitimos à organização. O que medimos diz a que é que damos valor e potencia a determinação de áreas de melhoria

O BSC é um sistema de planeamento e gestão estratégica utilizado nas organizações para:

- Alinhar as atividades das diferentes áreas da organização com a estratégia da empresa
- Priorizar projetos, produtos e serviços
- Medir e monitorizar o progresso em direção a metas estratégicas
- Comunicar o que a organização está a desenvolver para atingir a estratégia

O BSC faz a interligação entre os elementos essenciais da estratégia da organiza-

mos o que medimos”. O que medimos não é neutral: o que medimos é um poderoso sinal que transmitimos à organização. O que medimos diz a que é que damos valor e potencia a determinação de áreas de melhoria.

Um BSC inclui indicadores financeiros (que devem transmitir e traduzir os resultados das ações e decisões tomadas) e complementa-os com indicadores não financeiros (sobre a satisfação de clientes, os processos internos e as atividades de inovação e melhoria organizacional). ▶

<b>Financeiro</b>	Desempenho financeiro Utilização efetiva dos recursos
<b>Clientes e Partes Interessadas</b>	Valorização do cliente Satisfação e/ou retenção
<b>Processos</b>	Eficiência Qualidade
<b>Inovação e Aprendizagem</b>	Capital Humano Infraestruturas e Tecnologia Cultura

Figura 2 – Perspetivas estratégicas do BSC (adaptado de [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org))

O BSC utiliza quatro perspetivas estratégicas, resumidas na figura 2, com visões complementares mas distintas, para ir de encontro à estratégia e ao desempenho da organização:

- Financeira, que permite que as organizações ilustrem o grau de desempenho da sua estratégia e fornece o retorno sobre o investimento;
- Clientes e partes interessadas, que permite medir o grau de cumprimento e alcance das necessidades e expectativas

relativamente aos requisitos estabelecidos;

- Processos internos, que permite melhorar nos processos de negócio a gestão de recursos de uma forma eficiente, indo de encontro às necessidades e expectativas dos clientes
- Inovação e aprendizagem, que, sendo a base das restantes perspetivas estratégicas, permite gerir a infraestrutura, a cultura, a tecnologia, o conhecimento e as habilidades, e os sistemas de infor-

mação necessários para planear e fornecer produtos e serviços aos clientes e gestores da organização.

O BSC trabalha com o desenvolvimento e integração das diferentes perspetivas da organização que são fundamentais para o sucesso do planeamento estratégico e gestão do desempenho. Fornece uma base para executar bem a estratégia e gerir a mudança com sucesso. Construir uma ferramenta de desempenho estratégico como o balanced scorecard fará com que a equipa pense mais estrategicamente sobre sua organização e o seu trabalho, criando envolvimento e potencial de melhoria. ■

### Bibliografia:

- Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996)
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons*, March 2001
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "LEADING CHANGE WITH THE BALANCED SCORECARD." *Financial Executive*, Sept. 2001
- "Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial!", Carlos Pereira da Cruz, *Vida Económica*
- Balanced Scorecard Institute, [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

PUB

## Gestão de Pessoas a Preto e Branco

**Novidade!**

- Os desafios geracionais são verdadeiros e ou serão apenas uma categorização estereotipado?
- O que a Gestão de Pessoas pode aprender com o Marketing?
- As neurociências serão a nova gestão de pessoas?
- A (in)felicidade nas organizações: quem quer realidade quando pode ter magia?
- Big Data, Better Data, or No Data?

Baseado na simplicidade do preto e do branco, caberá ao leitor reflectir e formar a sua própria opinião sobre cada um dos temas.

**Coordenadores** Pedro Ferreira e Cândida Santos

**Págs.** 160

**PVP** €13.90

**PVP c/desconto** €12.51



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

✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400

# O meu sonho ou o sonho da minha Família Empresária?



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

O grande dilema dos jovens que nascem numa família empresária é o da opção por dar continuidade ao sonho do fundador da empresa da família ou de materializar o seu próprio sonho.

Nascer numa família empresária é viver numa ampla envolvente que agrega e não diferencia o que é a empresa ou a família:

- **em casa vive-se a empresa:** os pais falam do negócio, executam tarefas ligadas à atividade, não diferenciando os “ambientes de casa e da empresa”;

- **a empresa é uma extensão de casa:** os primeiros passos, brincadeiras e tempos

antes ou pós-escola são passados nas instalações da empresa;

- **o rápido crescimento:** a ausência dos pais leva a uma precoce autorresponsabilização por criar hábitos para gerir o seu dia a dia (levantar a horas, pequeno-almoço, ida e regresso da escola, realização dos trabalhos de casa, ...);

- **as primeiras tarefas:** as atividades da empresa exercem uma atratividade pelo caráter prático e até mesmo lúdico, apelando à participação nos tempos livres;

- **a autonomia em casa:** o hábito e a partilha levam a fazer para si e para os outros, a assumir “tarefas de adulto” com muita autonomia;

- **os primeiros trabalhos:** a necessidade e até mesmo o gosto levam à participação em múltiplas atividades da empresa (pequenos trabalhos de escritório, armazenamento,

produção, entrega, comunicação, ...); e influencia significativamente a formação da personalidade dos jovens imersos neste contexto.

As opções académicas ou formativas vão ser um reflexo da atratividade (*o mundo da empresa é fantástico ...*) ou repulsa (*a empresa é tudo e asfixia ...*) por toda esta forte vivência e, naturalmente, pelos desejos de desenvolvimento profissional.

Esta envolvente complexa tem um enorme peso sobre os jovens, pelo que necessitam de ser compreendidos e apoiados, em especial nos momentos de decisão sobre o futuro profissional, confrontando-os com o difícil dilema de trabalhar na empresa da família e seguir o sonho dos outros ou de abraçar os seus próprios sonhos e correrem o risco de fracassar ou serem considerados “traidores”. ■



A Joana nasceu no seio da família empresária que possui a Cunha Bastos – empresa que atua na áreas de infraestruturas, instalações para energia e comunicações e construção civil, a partir das suas instalações no Carvoeiro, Viana do Castelo.

Desde sempre gostou de trabalhar e criar com cores, texturas, adereços e estilos, o que a impulsionou para um percurso externo à empresa da família, mas com o apoio desta. Frequentou diversos cursos de maquilhagem profissional em Barcelona, Berlim e Londres e come-

çou a ser maquilhadora em 2003, adquirindo experiência em maquilhagem de beleza, moda, fotografia, maquilhagem corporal, a nível nacional e internacional. A partir do seu percurso pode-se destacar:



mais importante de filmes de moda, "La Jolla International Fashion Film Festival", Califórnia, EUA;

- a apresentação, em 2017, da sua coleção "Future Glam 2018", combinação da linha de óculos feitos à mão, com estilo, maquilhagem criativa e bodyart, na semana de moda em Brooklyn, Nova Iorque;

- a realização, em 2018, do filme de moda "Lilith", que foi nomeado para quatro categorias, no festival de filmes de moda

"La Jolla International Fashion Film Festival", na Califórnia, "Bokeh Fashion Film Festival", na África do Sul em "London Fashion Film Festival".

Ao licenciar-se em gestão de marketing, a Joana aliou a sua vertente de artista visual e produtora criativa à visão real do mercado e das suas necessidades, o que lhe permite compreender o mesmo e posicionar a criatividade e a inovação em diferentes conceitos para estabelecer uma ligação entre clientes e marcas ou empresas. ■

- a conquista da 1ª edição do Festival de Bodypainting em Portugal, em 2010, fazendo parte do júri nos anos seguintes;

- a realização e produção, em 2014, do filme de moda "Pure Essence", selecionado para o top 10 do festival

# Cinco mitos relacionados com a motivação dos colaboradores

Nesta "Blue Monday", a Sage desvenda as razões para a desmotivação dos colaboradores em janeiro e quais os fatores que aumentam realmente a sua produtividade.

As férias chegaram ao fim, os dias são mais curtos e está cada vez mais frio. A nível empresarial, podemos afirmar que estas semanas caracterizam uma fase conhecida pela redução na produtividade, maior lentidão e também alguma falta de criatividade. Por isso, esta época também é reconhecida como "Blue January".

Apesar de tudo, janeiro também apresenta oportunidades únicas, porque permite voltar a orientar os esforços na motivação dos colaboradores e também fomentar um ambiente laboral mais atrativo e gratificante. As equipas de recursos humanos, os colaboradores e a chefia da empresa podem contrariar o "azul" de janeiro e incentivar a produtividade em 2019, reforçando a estratégia, sem sucumbir aos hábitos tradicionais errados que teoricamente ensinam a fomentar a produtividade no trabalho.

Tendo em conta o contexto, a Sage, empresa líder em soluções de gestão empresarial na Cloud, destaca os mitos mais conhecidos no que à produtividade dos colaboradores diz respeito. São as empresas que realmente entendem o que motiva os seus colaboradores que se sentem mais seguras na tomada de decisões e na criação de um ambiente mais produtivo:

**1 Os colaboradores procuram grandes momentos de diversão, como jogos de ping-pong ou atividades em equipa:**

Todas as empresas mais "descontraídas" podem ter esses momentos, mas, apesar de 40% das empresas considerarem importante os jogos no escritório para os colaboradores, a realidade é que apenas 5% dos colaboradores valorizam esse tipo

de atividades. De facto, segundo o estudo realizado pela Sage "Qual é a razão para os seus colaboradores não trabalharem?", mais de metade dos inquiridos entendem-nas como uma distração.

**2 Dizer "obrigado" é suficiente para demonstrar aos seus colaboradores que reconhece o seu trabalho:**

Agradecer é um grande ponto de partida, dado que 66% dos colaboradores inquiridos desejam sentir-se valorizados e reconhecidos pela empresa. Com isto, pretendem sentir que a empresa valoriza a sua contribuição no trabalho. Dizer obrigado vai muito mais além de um agradecimento, já que se trata de um novo sistema baseado na recompensa e no reconhecimento. Como, por exemplo, enviar um e-mail aos colaboradores onde destaca o grande desempenho de todos durante um trimestre ou programando uma reunião de revisão mensal com a administração. É importante assegurar que a equipa se sente valorizada e que recebem um feedback regular.

**3 Os horários de trabalho flexíveis e o trabalho remoto distraem os colaboradores e prejudicam a sua produtividade**

Algumas empresas hesitam na hora de estabelecer horários flexíveis ou permitir trabalho remoto, mas a verdade é que 81% dos colaboradores afirmam que este tipo de flexibilidade é essencial. Procuram trabalhar num ambiente que se torne melhor para eles, aumentando desse modo a sua produtividade.

Porque é que é que os colaboradores não podem trabalhar a partir das 07h00 da manhã e terminar mais cedo se são mais produtivos de manhã? Porque é que os pais devem perder os eventos da escola dos seus filhos, apenas para que possam "ser vistos" no escritório? A ideia é considerar a opção de oferecer uma maior liberdade aos colaboradores para que possam criar os seus próprios horários e trabalhar re-

motamente, especialmente em janeiro, sendo esta uma época mais "triste".



**4 O bem-estar é o fator mais importante para os colaboradores durante o mês de janeiro**

É provável que os colaboradores regressem de férias com o objetivo de melhorar o seu bem-estar, tanto a nível psicológico como físico. Para isso, a empresa deve estar preparada para apoiar estas iniciativas, mas não apenas em janeiro. 39% dos colaboradores inquiridos consideram que as equipas de recursos humanos poderiam fazer mais para melhorar o seu bem-estar no trabalho. Apesar de janeiro ser um bom momento para começar, se não se continua a aplicar isto durante todo o ano, pode ser compreendido como um gesto vazio dos responsáveis.

Podem oferecer-se benefícios como "vouchers" para o ginásio ou fruta, já que isto garante um certo apoio para a saúde mental e também demonstra que a empresa valoriza a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores graças a esta cultura. No entanto, tudo isto se deve aplicar de forma contínua na empresa.

**5 Motivar os colaboradores é uma prioridade durante o mês de janeiro porque a produtividade é menor**

Existem várias organizações que fazem suposições para comunicar os objetivos dos recursos humanos em função do "gutfeel". Neste caso, as equipas de recursos humanos deveriam utilizar dados e análises dos colaboradores para desenvolver perspetivas processáveis. Em que momento é que existe maior rotação? Foram explorados todos os dados dos inquiridos para compreender o que afeta o compromisso e quando? Ter acesso a ideais práticas pode marcar a diferença entre a compreensão dos mitos e a realidade.

Faça o download do relatório da Sage "Qual é a razão para os seus colaboradores não trabalharem?", neste link  

# É um líder ágil na mudança e na inovação?



**OLIVER ROHRICH**  
Formador e Executive Coach,  
Docente do INDEG/ISCTE

O mundo é cada vez mais VUCA (Volátil, Incerto (Uncertain), Complexo e Ambíguo). Uma das respostas para este mundo em constante mudança é a agilidade das organizações. Faça uma autoavaliação para identificar com quanta agilidade está a liderar a sua equipa.

Leia as afirmações a seguir e decida o quanto eles se aplicam a si numa escala de 1 a 5, (1-discordo totalmente | 2-discordo | 3-indeciso | 4-concordo | 5-concordo totalmente).

1: O líder ágil cria e gere ativamente a mudança.

- Antecipo a mudança.
- Introduzo proativamente momentos disruptivos na minha equipa.
- Planeio a forma de comunicar com a minha equipa sobre a mudança.
- Capacito as pessoas da minha equipa a se tornarem agentes de mudança.
- Preparo a minha equipa para a complexidade da mudança simulando situações de mudança antes de que aconteçam.
- Reflito ativamente junto com a minha equipa sobre a mudança.

2: O líder ágil impulsiona a inovação.

- Oriento a minha equipa/organização proativamente para a inovação.

- A inovação está no topo da minha agenda.
- Defini metas de inovação para a minha equipa.
- Tenho um plano de inovação para a minha equipa.
- Tenho um processo de inovação estabelecido na minha equipa.
- A inovação para mim é um assunto contínuo.
- Desenvolvo uma cultura de confiança na minha equipa.
- Na minha equipa, todos sabem que é grave errar de vez em quando.

Como foi a sua pontuação?

Aqui o desafio final: Escolhe um ponto que gostava de melhorar nas próximas 4 semanas e começa a pô-lo em prática. ■

PUB

## VidaEconómica

**O autor, Luis Bassat explica o que é a inteligência comercial, para que é necessária, e como podemos desenvolvê-la, caso não tenhamos tido a sorte de nascer com ela.**

Existem pessoas muito inteligentes mas com nula inteligência comercial, que vão de fracasso em fracasso e o que é pior, sem saber porquê.

**Este livro vai ajudar todo o tipo de pessoas inteligentes a que isto não lhes aconteça.** A que cada um saiba como desenvolver outra inteligência, a inteligência comercial, que é fundamental para praticamente todas as profissões.

▶ **Título:** Inteligência Comercial

▶ **Autor:** Luís Bassat

▶ **Páginas:** 192

▶ **PVP:** €10.90

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

✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400

# Geração X e o futuro do trabalho no escritório

Em 2017, um estudo da Vanson Bourne, encomendado pela Canon Europa, revelou alguns factos interessantes sobre os hábitos de trabalho e preferências de 2500 trabalhadores no Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Holanda, Suécia e Polónia. Os resultados demonstram que o trabalho remoto e a partir de casa é menos popular entre os millennials do que entre os colaboradores com 45 ou mais anos de idade. Destes últimos, apenas 25% preferem trabalhar em escritórios, por outro lado, apenas 1 em

de momento, 51% dos cargos de liderança a nível global. Assim sendo, estão numa posição mais sólida para exigir benefícios – tais como trabalhar a partir de casa e com horários flexíveis – e são menos afetados pela pressão na falta de produtividade laboral. Para além disto, as condições em casa não são sempre propícias para um bom ambiente de trabalho. Com a subida dos preços das habitações nas últimas três décadas, a capacidade de compra dos indivíduos com menos de 35 anos sofreu um grande decréscimo. Se os membros da Ge-

que se adequa ao estilo de trabalho dos "millennials". Mesas de ping-pong e espaços descontraídos podem ser atrativos para os trabalhadores mais jovens, que querem aprender através da interação com os seus colegas, mas são muito menos interessantes para a Geração X, que procura conseguir valiosos momentos de privacidade entre um calendário repleto de reuniões.

Neste contexto, não é de estranhar que a probabilidade de os colaboradores da Geração X trabalharem 6 dias por sema-



cada 10 millennials diz preferir trabalhar em casa.

É interessante refletir sobre o que está por detrás destes números. Em termos de idade, os membros da Geração X ficam entre os 'Baby Boomers', mais tradicionais, e os millennials, mais esclarecidos quanto às novas tecnologias – enquanto a Geração X tenta adotar o melhor desses dois mundos. Mas se os millennials ainda estão a começar as suas carreiras, a Geração X ocupa,

ração X conseguem ter as suas próprias casas e um escritório onde podem trabalhar, é muito menos apelativo para os "millennials" fazerem uma videoconferência num apartamento partilhado.

Há também uma enorme diferença entre aquilo que as diferentes faixas etárias definem como um "benefício" de trabalho. Os escritórios modernos são cada vez mais projetados como espaços de trabalho abertos, criativos e colaborativos, o

na num escritório seja quase metade da dos "millennials". Mas é importante não esquecermos que, embora o trabalho com horário flexível seja um grande impulsionador dos escritórios do futuro, e imperativo para empresas que procuram transformar a sua força de trabalho no que toca ao digital, não devemos tomar como garantida a suposição de que os trabalhadores mais velhos são mais felizes a trabalhar num escritório. ■

# De Portugal para o mercado global: os 3 primeiros novos investimentos da Portugal Ventures com a Call MVP

- Shiptimize e Advertio oferecem soluções tecnológicas na área do E-commerce e Advertising;
- Logical Safety desenvolve uma plataforma IoT na área da Segurança e Saúde no trabalho;
- As operações foram sindicadas com co-investidores, estratégia que a Portugal Ventures adota como prioritária.

A Shiptimize nasce quando Mark Bastiaanssen, CEO da Shiptimize, vendia equipamentos de pesca desportiva para todo o mundo e o número de envios aumentou, aumentando também o tempo gasto no processamento do envio de encomendas. Sem tempo para se dedicar à atividade comercial, percebeu que era necessário desenvolver um software para ajudar as pequenas e médias empresas de comércio eletrónico a encontrar as melhores soluções de logística para cada entrega, otimizando o tempo despendido nesta tarefa. Integrando o software de shipping na pla-

A Logical Safety disponibiliza uma tecnologia com um conjunto de soluções IoT na área da saúde e segurança, permitindo às empresas reduzirem o risco das suas equipas nos locais onde operam. O software da Logical Safety foi desenhado para que as grandes empresas e as PME das indústrias pesadas, como a indústria cimenteira, minas e “oil & gas”, passem a trabalhar de forma proactiva nos processos de segurança e de antecipação de risco, ao contrário do que atualmente se verifica, onde a reação ao risco se dá após este se ter concretizado.

Como resultado da 1ª Edição da Call for MVP, a Portugal Ventures anuncia os investimentos em 3 novas startups nas áreas de IoT, E-commerce e Advertising, cuja ambição é a de se assumirem como empresas de referência no mercado global. Estes são os três primeiros investimentos do ano, estando previstas novas operações até ao final do 1º trimestre de 2019.

A Call for MVP surge numa altura em que a Portugal Ventures deteta uma falha de mercado no investimento em projetos de startups early stage, com protótipos desenvolvidos mas cujo processo de tração no mercado é ainda preliminar. Em resposta, é criada a Call for MVP, chamando os empreendedores a apresentarem projetos de base científica e tecnológica, com características mínimas necessárias para serem inseridos no mercado.

A 1ª edição da Call for MVP teve mais de 240 projetos registados na plataforma de candidaturas. 97 projetos foram submetidos e analisados pela equipa da Portugal Ventures, estando ainda alguns em fase final de avaliação, processo que está a ser levado a cabo em estreita articulação com a rede de parceiros de capital da Portugal Ventures, privilegiando-se, assim, uma estratégia de sindicância de investimento.

Com 400 clientes ativos em Portugal, Espanha e Holanda, o investimento da Portugal Ventures, no valor de 500 mil euros, irá permitir desenvolver a sua capacidade de internacionalização e exportação, entrando em mercados emergentes, em que o Brasil é a prioridade

taforma de e-commerce do retalhista, a Shiptimize é responsável pela negociação com as operadoras, conseguindo melhores condições comerciais e simplificação dos processos de gestão de devoluções e o atendimento ao cliente.

Com 400 clientes ativos em Portugal, Espanha e Holanda, o investimento da Portugal Ventures, no valor de 500 mil euros, irá permitir desenvolver a sua capacidade de internacionalização e exportação, entrando em mercados emergentes, em que o Brasil é a prioridade.

O investimento da Portugal Ventures na Shiptimize é realizado em co-investimento nacional e internacional. A Shiptimize transfere a sede da empresa da Holanda, país de origem da equipa de promotores, para Portugal, iniciando o processo de recrutamento de pessoal no mercado português.

A solução de IoT proposta pela Logical Safety permite que os departamentos de Segurança destas empresas agreguem numa só plataforma o perfil dos seus trabalhadores, gestão de equipamentos, gestão documental, inspeções de segurança e rotinas de trabalho, fornecendo informação, em tempo real, sobre a aptidão e competências de cada recurso numa determinada situação ou contexto de trabalho. As bases de dados em folhas de excel são substituídas por este software, assistindo-se à digitalização de processos e da indústria.

Com um projeto piloto a decorrer numa empresa canadiana de produção de materiais, o investimento da Portugal Ventures, no valor de 500 mil euros, vai permitir dotar a plataforma de novas funcionalidades, recorrendo a machine learning e artificial intelligence, e reforçar a equipa ▶

comercial que irá focar a sua atuação na captação de grandes empresas que operem em setores onde a gestão de riscos de EHS é extremamente exigente, como sejam os casos das indústrias de “oil & gas”, cimento ou minas. A equipa da Logical Safety é liderada pelo CEO, Henrique Mateus, empreendedor sénior que conta com mais de 25 anos de experiência na indústria cimenteira.

A advertio automatiza o processo de publicidade digital, criando, parametrizando e distribuindo campanhas, de forma automática, com base na informação recolhida no website do cliente. O algoritmo da advertio permite maximizar o retorno do investimento publicitário digital ao integrar a difusão de publicidade em diferentes plataformas, tais como redes sociais, motores de pesquisa ou redes de blogs. Isto é possível uma vez que o algoritmo da advertio se foca exclusivamente no target dos seus clientes, apresentando-lhe anúncios relevantes nas plataformas que frequenta. O serviço da advertio é gratuito, sendo cobrados ao cliente apenas os custos de inserção publicitária. Com clientes como a StartUp Portugal e a Probe.ly e mais de 650 utilizadores ativos, o investimento da Portugal Ventures, no montante de 500 mil euros, terá como objetivo capacitar a empresa de João de Sousa Aroso dos recursos necessários para solidificar a sua presença no mercado nacional e promover a sua internacionalização.

O investimento na advertio corresponde ao primeiro closing da segunda ronda de investimento na empresa e é realizado com co-investimento nacional, com a Rising Ventures e a Olissipo Way, que reforçam a sua participação nesta ronda com a entrada da Portugal Ventures na estrutura acionista da empresa.

em que já estão a ser analisados projetos para investimento que promovam a valorização económica do tecido empresarial nacional. Estamos já a trabalhar no lançamento de novas Calls, com a preocupação de responder às principais falhas de mercado, procurando soluções inovadoras em áreas como a mobilidade,

Os investimentos no âmbito da Call For MVP são realizados através do fundo de capital de risco gerido pela Portugal Ventures, cofinanciado pela União Europeia através do Fundo de Capital & Quase Capital, gerido pela IFD, S.A, por via de financiamento oriundo do FEDER, através do Portugal2020 e do PO Alentejo

Para Rita Marques, CEO da Portugal Ventures, “A Call For MVP foi o primeiro sinal dado ao mercado de que a Portugal Ventures está ativa. Esta reaproximação levou-nos a analisar, só nesta 1ª edição, mais de 90 projetos, um resultado que nos deixa extremamente satisfeitos porque reflete o entusiasmo e a energia com que os empreendedores e parceiros de ignição responderam ao nosso desafio. Estamos com muita expectativa nos resultados da 2ª edição da Call for MVP, lançada no último trimestre de 2018,

a economia circular, economia do mar e a eficiência energética.”

Os investimentos no âmbito da Call For MVP são realizados através do fundo de capital de risco gerido pela Portugal Ventures, cofinanciado pela União Europeia através do Fundo de Capital & Quase Capital, gerido pela IFD – Instituição Financeira de Desenvolvimento, S.A, por via de financiamento oriundo do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), através do Portugal2020 e do PO Alentejo. ■

## Academia Start & Go

### Formação Start & Go:

- Formação personalizada e sectorial
- Aprendizagem formal e não formal
- Competências reais de trabalho
- Orientada à inovação
- É ensinado o que é praticado e o que é ensinado é praticado

### Ambiente de aprendizagem:

- Ferramentas práticas
- Desenvolvimento em rede
- Discussão em grupo
- Problema-Solução-Feedback

## START&GO

### Curso Disponíveis

- Gestão de PME;
- Liderança e Gestão de equipas em PME;
- Gestão Vendas;
- Desenvolvimento Pessoal;
- Gestão de Marcas em PME;
- Marketing Digital.

**TRAGA UMA SITUAÇÃO REAL DA SUA EMPRESA E DEIXE-NOS AJUDAR A RESOLVÊ-LA!**

[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)

# Tem uma marca registada? Está a usá-la? Cuidado, que outros podem registá-la!



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

No passado mês de dezembro foi publicado o Novo Código da Propriedade Industrial, em Portugal<sup>(1)</sup>. Este Código entra em vigor no próximo dia 1 de julho, com exceção da proteção dos segredos comerciais, que já está em vigor desde o passado dia 1 de janeiro. Foram diversas as alterações relevantes introduzidas, no entanto, apenas iremos analisar uma destas e que diz respeito ao uso da marca registada.

Assim, quando uma marca é registada<sup>(2)</sup> em Portugal, o seu titular obtém um exclusivo sobre uma identificação/designação comercial para uso em certos produtos ou serviços no mercado português. Sem a obtenção do<sup>(3)</sup> não se poderá afirmar que a marca é de alguém. No entanto, obter o<sup>(3)</sup> também não significa que, a partir daí, não haja mais nada a ter em atenção! Com efeito, quem tem a marca<sup>(3)</sup> deve utilizá-la, colocando-a nos produtos ou identificando os serviços para os quais está<sup>(3)</sup>. Uma marca sem uso pode ver o seu<sup>(3)</sup> caduco.

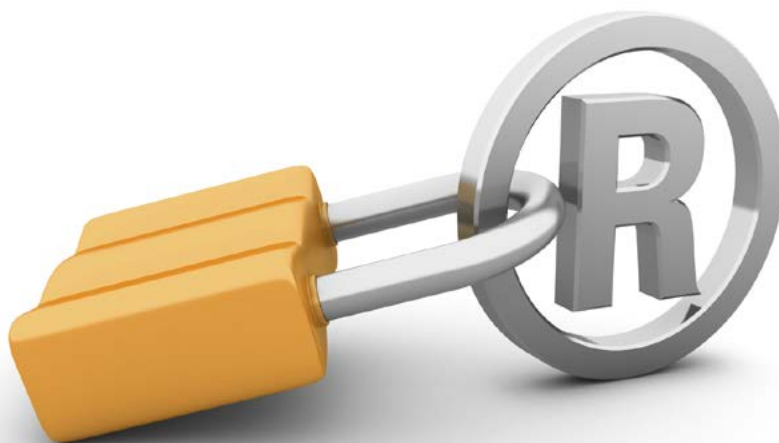
Quais os principais motivos, então, que obrigam alguém a fazer uso da marca<sup>(3)</sup>? O<sup>(3)</sup> destina-se a salvaguardar o interesse individual, mas tem também de ter presente o interesse público.

Para alguém que obtém o<sup>(3)</sup> da marca, este dá-lhe a possibilidade de resguardar e defender a imagem da sua atividade e dos seus produtos no mercado, bem como de todo o esforço e investimento associados. Tem-se ainda entendido, em regra, que os interesses da promoção da inovação, da concorrência e ainda da maior escolha dos consumidores são mais bem perseguidos com a atribuição de<sup>(3)</sup> de marcas e o sur-

gimento no mercado de diversas marcas de diferentes concorrentes. Quantas mais marcas<sup>(3)</sup> entrarem e atuarem no mercado, mais serão as probabilidades do dinamismo empresarial e do aumento da concorrência - daí resultando potenciais vantagens para a escolha dos consumidores. É, portanto, também de interesse público a existência de marcas ativas no mercado. Deste modo, a salvaguarda daquele interesse individual e a realização dos mencionados interesses públicos apenas se reali-

O princípio da imodificabilidade da marca é a regra, neste domínio, prescrevendo a lei<sup>(3)</sup> que a “*marca deve conservar-se inalterada, ficando qualquer mudança nos seus elementos sujeita a novo registo. (...) excetuam-se as simples modificações que não prejudiquem a identidade da marca e só afetem as suas proporções, o material em que tiver sido cunhada, gravada ou reproduzida...*”.

Na prática, muitas vezes, não é fácil saber-



zam na medida em que esteja a haver da parte do titular (ou de alguém autorizado) um uso ativo da marca<sup>(3)</sup> no mercado.

Mas o uso da marca<sup>(3)</sup> requerido não é qualquer uso, devendo obedecer a alguns requisitos importantes. Deverá ser, basicamente, um uso sério no mercado português, pois pressupomos que o<sup>(3)</sup> da marca é em Portugal.

Por um lado, a marca não deverá, em princípio, ser usada com uma imagem diferente daquela que tenha sido<sup>(3)</sup>. E este aspeto é importante, pois, mais tarde, o rebranding da marca implica muitas vezes a obtenção de novos<sup>(3)</sup>, não se compatibilizando com os<sup>(3)</sup> já existentes.

-se quando se está a usar corretamente uma marca, ou quando se deve fazer um novo<sup>(3)</sup>. Portanto, em muitos casos, a análise caso a caso e de forma técnica especializada é, mais do que oportuna, recomendável.

Por outro lado, aquele uso sério implica também que a marca<sup>(3)</sup> seja usada efetivamente no mercado nos produtos ou serviços para que foi<sup>(3)</sup>. Neste ponto, realça-se a colocação da marca<sup>(3)</sup> no próprio produto ou em etiqueta ou rótulo associados ou identificando os serviços, bem como nos respetivos documentos de comercialização e publicidade. Trata-se de elementos muito importantes para a ▶

1. O Novo Código da Propriedade Industrial (CPI) foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 110/2018, de 10 de dezembro.

2. Apenas para se ter uma ideia, no nosso país, só no mês de março do ano passado, foram pedidas 2303 marcas. No total, segundo os recentes dados publicados do ano de 2018, foram pedidas 22856 marcas em Portugal. Sendo um dos países, a nível internacional, com mais marcas pedidas por cada mil habitantes, o mesmo já não se passa quanto ao número de pedidos de patentes (invenções) em Portugal.

3. N.º 1 e 2 do artigo 255.º do CPI.

confirmação posterior do uso efetivo no mercado.

E esse uso efetivo deverá ainda realizar-se de maneira seguida, sem interrupções por períodos que ultrapassem o legalmente exigido – a não ser que exista um justo motivo que o impeça e que seja alheio à vontade do seu titular.

Portanto, uma marca que não seja usada no mercado, nos termos agora descritos, e que possa estar esquecida ou intencionalmente colocada na “gaveta”, não se adequa nem se compatibiliza com o acima descrito.

Se assim acontecer, pode ser declarada a caducidade do ® da marca, possibilitando-se que outro agente económico possa pedir o ® da mesma (ou semelhante) e possa utilizá-la na sua atividade, identificando os seus próprios produtos ou serviços.

Tendo presente isto, o que até agora foi mencionado, em jeito de contexto, é importante e o novo Código prevê estas soluções da mesma forma que o anterior. Qualquer marca ® atualmente já está sujeita a estas regras e pode ter estes riscos se não estiver a ser usada. Mas, então, o que há de novo?

O novo Código dá mais relevância ao uso da marca (ou à sua falta) e às suas consequências práticas para o titular da marca ®.

Com efeito, se assim podemos dizer, o titular vê-se ainda mais obrigado a usar a sua marca, sob pena de não poder reagir contra certas situações, caso não consiga fazer prova do uso sério (ou de justo motivo).

Essas situações dizem respeito, sucintamente, a casos em que (1) o titular pretenda reclamar contra novos pedidos, a outras situações em que (2) um novo pedido de ® é recusado provisoriamente por causa de marca anterior, e ainda a situações em que se (3) pretenda a anular uma marca ® com fundamento noutra ® já existente.

Assim, na primeira situação, sempre que alguém reclame para defender o seu ® de marca, pode vir a ser obrigado a fazer prova daquele uso sério. Se não o fizer, a sua reclamação será indeferida<sup>(4)</sup>.

A segunda situação surge no caso de uma recusa provisória do pedido de marca, motivada pela existência de marca ® anterior. Também nesta hipótese, o titular da marca anterior pode ser notificado para vir provar o uso sério desta - e isto apesar de não ter reclamado.

Se não vier ou não conseguir provar (ou justo motivo), a nova marca será concedida – podendo esta ser igual ou semelhante à anterior!

Contudo, nestas duas primeiras situações,

para que o titular da marca ® seja obrigado a provar o uso, é necessário que (1) a sua marca esteja ® há mais de 5 anos e que (2) seja solicitado expressamente a prova do uso sério.

– Note-se que, independentemente do resultado da prova, não está em causa a apreciação da caducidade da marca ®. Ou seja, é sempre necessário um processo de caducidade para esse efeito<sup>(5)</sup>.

Por último, quanto à terceira situação, em que alguém pretenda anular uma marca ® posterior à sua, que também está ® – e já vimos que podem suceder existirem duas marcas iguais ou semelhantes ® –, então, quem solicitar a anulação poderá também ser obrigado a provar o uso (sério) da sua marca, nos termos acima referidos.

Estas novas soluções foram concebidas à imagem da solução já implementada no ® da marca da União Europeia.

Em termos práticos, quem tem uma marca ® terá de ter mais atenção. Caso não esteja a usá-la no mercado, ou a use com alterações relevantes, poderá ser o momento de ponderar se tem interesse em manter o ® ou de fazer um novo ®.

Não usando (seriamente) a marca ®, poderá não conseguir impedir ou reagir contra o ® de novas marcas, que podem ser idênticas ou mesmo semelhantes à sua! ■

4. Nº 2 do artigo 227.º do novo Código da Propriedade Industrial.

5. Parte final do nº 5 do artigo 227.º do novo Código

## Criar Sucesso em NEGÓCIOS INTELIGENTES

Sabia que apenas 4% das iniciativas empreendedoras é considerado Projeto de Sucesso (que ultrapassa os cinco de vida)?

Um manual escrito por quem tem grande experiência prática nestas matérias, derivada da sua longa atividade como empresário e como consultor.

Uma obra pragmática e objectiva, facilmente assimilável, direcionada para todos aqueles que têm espírito de iniciativa empresarial, mesmo sem os conhecimentos mínimos nesses domínios.

Autor: António Cabrita

Págs.: 172 | P.V.P.: € 19,90

Se quer ser gestor de um Projecto de Sucesso deve ler este livro.



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

✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400

# Os 5 comportamentos críticos para uma Cultura de Inovação



**HUGO GONÇALVES**  
Executive Coach | Senior  
Organizational Engineer | Blogger @  
[www.knowmad.pt](http://www.knowmad.pt)

*“O comportamento que é admirado pelos outros é o caminho para o poder entre as pessoas, em toda a parte. Inovação também é termos poder através do respeito.”*  
Seamus Heaney

Já sente aquele mecanismo inconsciente de reflexão, avaliação e procura de respostas que nos tragam caminhos, oportunidades e soluções diferentes para 2019?

O tema deste artigo surge da minha própria reflexão sobre um paradoxo muito

curioso que detetei ao longo dos projetos onde estive envolvido no ano passado.

Sinto que o conhecimento, a experiência e a energia para fazer as coisas acontecer já existem nas organizações. O foco na inovação a nível de Produtos e Serviços já está também enraizado.

A grande oportunidade por explorar é potenciar a Inovação Organizacional e o Intra-Empreendedorismo. Como? Através dos **melhores comportamentos, atitudes e valores**.

De forma objetiva, existe um caminho menos percorrido ao nível da LADO (Liderança, Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional) que implica um caos controlado e metamorfoses contínuas, alinhadas com os desafios, produtos, clientes e contextos específicos.

Uma cultura de Inovação implica assumir

riscos, sermos disruptivos, procurar o que já foi criado e construir algo diferente, ser flexível com as regras e criar receitas combinatórias de conceitos e tecnologias que permitam resolver problemas, criar oportunidades e experiências, proporcionar acessibilidade e minimizar o desperdício de tempo de clientes, utilizadores e beneficiários.

Numa organização, **a Inovação tem muito a ver com instituir, reforçar e cristalizar comportamentos**.

A cultura de Inovação é o corolário de um desenvolvimento alinhado das pessoas e dos seus esforços e atitudes. Assim, mudamos a cultura ao fazermos as coisas de forma diferente e de forma regular (não necessariamente disruptiva). Jon Katzenbach, especialista em inovação global na PwC, sugere que líderes, gestores e ►

colaboradores devem estabelecer e fomentar “um número pequeno de comportamentos e atitudes críticos que terão um grande impacto na curiosidade, autonomia, gestão da mudança e bem-estar organizacional se forem levados a cabo pelo maior número de pessoas possível.” Vejamos então quais serão esses comportamentos – leia-se, decisões, mudanças, partilhas e interações:

### 1 Construa um ecossistema de colaboração

A Inovação é um desporto de equipa. Todos nós já vimos notícias sobre uma quantidade infindável de invenções criadas por homens e mulheres, que até ganham medalhas e menções honrosas em festivais internacionais. Mas estas criações só conseguem alimentar um dos pilares do tridente da Inovação – a **exequibilidade** (os restantes são a **viabilidade económica** e o **serem desejáveis de forma consciente ou inconsciente por clientes e utilizadores**). Uma Cultura de Inovação requer conversas constantes, entre pares, áreas de negócio internas e com parceiros e clientes. Mapear toda a gama de conhecimento, experiência e potencial criativo da sua organização é fundamental para que possa definir qual a melhor equipa que vai lançar a jogo. E isto só se torna evidente através da interação constante.

### 2 Motive e meça o impacto dos seus intra-empresendedores

Os *intrapreneurs* são todos aqueles que, apesar de se moverem num conceito tradicional de organização, são agitados mentais, criativos, sempre com vontade de fazer coisas novas e que se movem bem no domínio de vários contextos como mercado, marca, visão da organização interna e têm uma vontade intrínseca de procurar o melhor, só porque sim. Para tornar este processo saudável, devem existir métricas que possam tornar visíveis os compromissos existentes – por parte da **Organização** – ao criar a estrutura e “ambiente” propício, e dos **Colaboradores** ao dedicarem a sua espontaneidade e ideias para algo alinhado com a organização. Alguns exemplos:

- % de colaboradores envolvidos em projetos holocráticos (autogestão);

- €€€ e Tempo alocados a projetos de intra-empresendedorismo;
- # Ideias geradas no pipeline de inovação;
- # Ideias que deram origem a conceitos;
- # Conceitos testados e prototipados;
- # Projetos pilotos;
- % Revenues de produtos e serviços inovadores,
- Valorização da marca.

As métricas são também um combustível de uma inovação baseada num caos controlado, mas que segue um caminho. Os bónus e recompensas financeiras são privados (como se tal fosse segredo numa empresa) mas o reconhecimento do papel de alguém para o sucesso é tão intuitivo e visível que se torna muito valioso. Não esquecer que o poder nas organizações é algo que nos é atribuído pelos nossos pares (ver o artigo [“O Fantástico Paradoxo do Poder nas Organizações”](#)).

### 3 Promova a agilidade de planeamento, de decisão e de execução

**Velocidade <> Agilidade.** A Inovação requer uma mistura equilibrada entre aquisição e análise de dados (*big data*, interação com pessoas e observar o que nos rodeia). As *startups* não complicam o que é fácil. São ágeis a criar, a serem advogadas do diabo, a decidirem, a criarem planos de ação. As organizações também o fazem, mas numa linha temporal diferente. Reagem a uma ameaça, a um problema muito grave ou a um declinar de uma posição de hegemonia e conforto.

### 4 Pense como se fosse um dono de uma VC – capital de risco

As VC tendem a focar-se naquilo que é muito diferente do habitual e onde o risco de uma ideia “acertar o alvo” e tornar-se escalável é tão atraente que não dá para ignorar. Mas veja isto no âmbito do desenvolvimento organizacional – como poderá ser a sua empresa mais ágil, criativa, dinâmica e “feliz”? Como podemos atingir melhores resultados utilizando abordagens diferentes? O que acontece se você e os seus colegas ou equipa fossem proibidos de fazer tudo o que fazem habitualmente? Quando encontrar uma

ideia “daquelas”, não pergunte quais são os riscos. Pergunte quais são as abordagens que irão levar à execução e sucesso da ideia. Quais serão os obstáculos. E como os pode eliminar. Chamo a isto **wishful planning**.

### 5 Equilibre a excelência operacional com a Inovação

Temos que ter a cabeça no ar ao mesmo tempo que temos os pés no chão. Um *survey* recente da PwC indicou que 64% dos líderes e gestores contactados (num universo de 2k+) sente que uma das suas maiores dificuldades é equilibrar a eficácia e a performance com a inovação. Muitos advogam há anos a noção de gestores ambidextros como já existem em empresas como a Fuji, Google, Nespresso e outras.

Para que estes comportamentos possam ser implementados numa organização é necessário ir por etapas. “Basta” dedicarmos a Energia e Atenção necessárias para que se criem estas **[Rotinas]** (ações conscientes) para que em seguida estas se tornem **[Hábitos]** (**gestos inconscientes**). Passo a passo, conquista a conquista, sempre baseado no compromisso e alinhamento.

Ao longo das últimas semanas, tive a oportunidade de facilitar o percurso de uma espetacular equipa tendo por base um desafio proposto pela Gestão de Topo e a respetiva geração de ideias. Todos os participantes possuem conhecimento, experiências de sucesso e algumas de insucesso e uma grande vontade de fazerem diferente, de sentirem diferente.

No final do último dia, sugeri que fosse criado um Muro: o Muro dos Compromissos. Cada um escreveu nesse muro qual o seu compromisso de mudança (interação com outros, comunicação, pesquisa, escuta ativa, etc.). De que forma essa mudança interna irá contribuir para materializar ideias e conceitos gerados nesse projeto. Em suma, como vão materializar a Inovação.

**A visibilidade e autenticidade do Compromisso que presenciei são a mais contundente métrica. A partir daqui, serão eles a trilhar o seu próprio caminho da Inovação e Desenvolvimento Organizacional.** ■

# Gestão de objetivos e "gamification"



**HELDER BARBOSA**  
Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

**P**arabéns! Nível ultrapassado.  
Parabéns! Ganharam novamente!  
Parabéns! Conquistaram este desafio com enorme êxito!

Parabéns! Venha a conquista seguinte!

Parabéns! A meta foi alcançada.

Desde os primórdios, **conquistar** significa vencer, ultrapassar..., glória.

Assim, independentemente da forma, design e/ou grau de dificuldade, a definição de objetivos individuais e organizacionais pressupõe a existência de tarefas e metas a 'conquistar'. Implica competitividade, cooperação e parcerias. Impõe desenvolvimento.

Perante potenciais conquistas, **as organizações carecem de colaboradores 'conquistadores'**, i.e., de pessoas comprometidas e intraempreendedoras.

Posto isto, numa ótica organizacional, para se conquistar é imperativo que se definam objetivos. Sem esses, a organização fica 'refém de práticas correntes', a interpretação de sucesso é ténue e subjetiva, imprecisa e baseada em 'achismos'. Na verdade, no contexto organizacional, é preciso medir "para separar o joio do trigo".

Os objetivos podem ser de curto, médio ou longo prazo, serem **SMART**, mas principalmente têm de ser partilhados e assumidos integralmente pelas partes interessadas.

Evitando-se discussões conceituais sobre o tema, importa aludir que **objetivos não são mais que uma direção, ou seja, a indicação do(s) caminho(s) a percorrer, por regra a confluir, para um propósito global.**

Portanto, as organizações mais competitivas são as que delineiam objetivos (individuais e coletivos) de forma antecipada e por 'temporada'. Por conseguinte, apontam direções, definem *deadlines*, tempos

e regras e alavancam a cultura e o conhecimento existente. Principalmente, em linha com uma perspetiva de 'equipa alargada'<sup>1</sup>, estas organizações potenciam os conquistadores a fazer algo maior do que eles próprios conjecturam.

Em síntese, estas organizações dispõem do '*palco do jogo*' para concretizar as mais

pas em prol de, coletivamente, a organização atingir as metas definidas.

Assim, para possíveis e vastas conquistas, chamem-se a jogo todos os conquistadores. Os que pensam ser, os que pensam que não são, os que não têm objetivos e passarão a ter e os que têm objetivos, mas não sentem os objetivos como seus.



diversas conquistas.

Perante este enquadramento, a *gamification*<sup>2</sup> pode ser utilizada enquanto ferramenta de gestão estratégica, para motivar os colaboradores, potenciar a partilha, as forças, e alinhar estrategicamente as equi-

As organizações mais competitivas são as que delineiam objetivos (individuais e coletivos) de forma antecipada e por 'temporada'

Tal como num jogo, a "gamification" permite 'transportar' os colaboradores para um 'mundo de conquistas' (e.g., tarefas, metas, etapas), aprendizagem e desafios. Que fazem parte de algo maior do que eles próprios e que podem fazer a diferença no fim do jogo. Que a sua ação é importante. Que é parte integrante do jogo e é chave no sucesso coletivo.

Em resenha, defina e desenhe o seu GAME! Envolve os seus conquistadores. Dê os parabéns (com critério) pelas conquistas efetuadas, tal como recebe quando passa de nível. É grátis!

Photo by Sheldon Nunes on Unsplash  
Partilhe a sua opinião: [gaming2managers@gmail.com](mailto:gaming2managers@gmail.com)

Não perca o próximo artigo: "Experience Game" ■

<sup>1</sup> O conceito equipa alargada inclui várias equipas interdepartamentais e interempresas parceiras.

<sup>2</sup> Conceito comumente definido como "utilização de elementos de jogos em contexto de não jogo".

# Sri Lanka – onde colocas a tua atenção determina a tua emoção



**VÍTOR BRIGA**  
Formador de Criatividade  
e Comunicação  
[www.vitorbriga.eu](http://www.vitorbriga.eu)

**S**igiriya, cidade histórica, é uma fortaleza-palácio construída pelo rei Kashyapa, no século V d.C., sobre um impressionante maciço rochoso de granito que se eleva a 370 metros de altitude, situada no meio do Sri Lanka.

O grande acesso à zona da fortaleza foi originalmente mandado construir em forma de um leão agachado, com a entrada a ser feita através da boca do felino e por isso é também conhecida como Lyon Rock.

Estas ruínas enigmáticas e cheias de história estão rodeadas da floresta tropical verdejante do antigo Ceilão, sendo uma visita obrigatória para o viajante. No entanto, há que considerar que para chegar ao topo do rochedo é necessário subir 1200 degraus, muitas vezes com bastante vento ou debaixo de um sol pouco amigável...

Decidi fazer esta visita integrado num grupo de pessoas de várias nacionalidades e com um guia local. Saímos muito cedo da cidade mais próxima, Dambulla, e durante a viagem pude conhecer os meus companheiros de visita. Entre eles estava um grupo de espanhóis bastante animados e histriónicos, cujas vozes e acesos debates matinais fizeram o papel do café expresso, que não tinha bebido, para acordar os meus neurónios.

Fiquei surpreendido quando um deles, um autoconfiante e musculado surfista galego, decidiu desistir a meio da nossa subida ao cume do rochedo, tomado pelas vertigens provocadas pela altura e, eventualmente, pela instabilidade da estrutura metálica estreita da escadaria. Dei por mim a pensar nas razões de tal improvável desistência e apercebi-me que, durante todo o percurso, o Felipe (era o nome dele) queixava-se à mulher da altura, das condições das escadas, da dificuldade, do vento... De tal forma que a mulher acabou por se sentir zozza e também desistir a meio.



Partindo do princípio que o Felipe e a mulher não têm nenhum problema incomum com as alturas, fiquei a pensar que a emoção de medo que ambos sentiram, e que acabou por bloquear a ação e fazer com que não vivessem a fantástica sensação de observar a paisagem no cume, foi resultado do tipo de foco que ‘optaram’ por ter durante a subida.

A verdade é que eles colocaram a atenção naquilo que podia aumentar o medo, quando podiam ter-se focado naquilo que aumentava o prazer da tarefa. Se é verdade que a altura era grande, também é verdade que, à medida que subíamos, a paisagem era mais bonita e impressionante; se é verdade que as escadas eram estreitas, também é verdade que isso fazia com que nos cruzássemos com pessoas que vinham a descer do outro lado, que pareciam bem simpáticas e com quem podíamos “brincar” sobre a situação...

Daniel Goleman, no seu excelente livro “Foco”, lembra que a atenção, do latim *attendere* “alcançar”, liga-nos ao mundo, moldando e definindo a nossa experiência. Desta forma, a atenção regula a emoção, ou seja, se me sinto mal relativamente a algo, é porque estou a colocar a minha atenção, interna ou externa, nesse algo. Ter a capacidade de decidir onde coloco o meu foco, para ter a emoção que quero, é uma ferramenta fundamental para a nossa gestão emocional no dia-a-dia.

Naquela reunião, quando a sua atenção vai mais do que o desejável para o colega implicativo e tóxico, não seria melhor olhar, e dar mais importância, ao resto das pessoas presentes?

Naquele projeto que o preocupa, o seu foco interno, isto é, as suas preocupações,

estão centradas no que pode correr mal, aumentando-lhe a ansiedade, ou na procura de soluções, aumentando-lhe a sensação de controlo?

Quando está a receber um carinho de alguém de quem gosta, a sua atenção está no que sente nesse momento, ou no futuro, na preocupação de algo que vai ter de fazer depois?

Onde colocamos a atenção vai mudar o que pensamos, o que por sua vez vai mudar o que sentimos. Desta forma, o foco cria a nossa realidade, a nossa vida e logo as nossas memórias.

Convido-o a colocar a sua atenção em algo agradável. Agora... usufrua!

## POLÓNIA – UMA CERVEJA GRÁTIS PARA QUEM CHUMBAR NO EXAME!

Estive recentemente em Breslávia (Wrocław), uma encantadora cidade polaca que fica a cerca de 3 horas de comboio de Cracóvia. Voltarei depois aqui com outras histórias desta cidade. Hoje quero partilhar uma ideia que me pareceu bastante criativa: um bar chamado Rejs (nome de um filme clássico polaco), situado na zona universitária da cidade, tem a prática de oferecer uma cerveja quando o estudante chumba num exame!

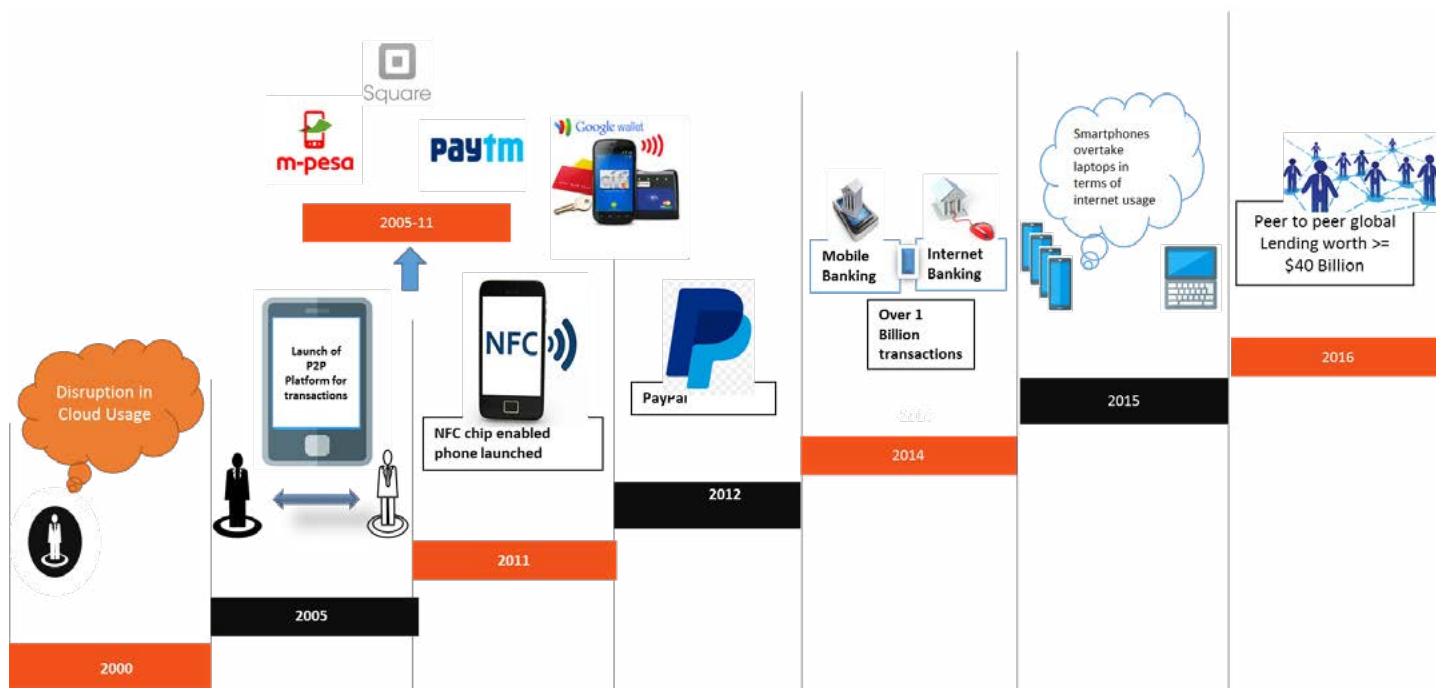
Uma ideia tão simples pode ter um enorme impacto, desde logo no conforto emocional do estudante que, num momento mau, sempre pode pensar que chumbar não é o “fim do mundo”, pois, ao menos, terá a sua cerveja no Rejs...

Mas, além disso, o dono do Rejs está a fazer um excelente marketing: o estudante chumbado que vai lá beber a cerveja prometida à partida não vai beber só uma... e as outras que beber vai pagar.

E, quando finalmente aprovar no exame, onde vai querer ir festejar? Ao Rejs, pois claro! No momento de alegria, vai gastar o seu dinheiro no lugar e com as pessoas que estiveram consigo no momento em que mais precisou de apoio emocional! Cá se confirma que a melhor forma de receber é dar primeiro. ■



# Banca, "quo vadis"?



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

Com o aparecimento da fintech (mistura de FINancial com TECHNOlogy) Revolut, que acaba de receber licença para operar financeiramente como um banco a par da Google Pay, o Revolut quer conceder empréstimos e atuar como qualquer banco tradicional.

Lembro-me que, no intervalo de um casamento de um amigo no verão passado, um outro amigo falou-me do Revolut. Digo intervalo de um casamento, porque alguns dos convidados fizeram uma pequena e discreta pausa para irem espreitar o Portugal x Uruguai a contar para o Mundial na Rússia, num jogo de péssima memória para nós. No caminho de 300 ou 400 metros que fizemos a pé, eu abri uma conta Revolut gratuitamente e só paguei 4,99€ porque quis receber passados 3 dias em minha casa o meu cartão Revolut, de que não dispenseo o seu uso de forma alguma, a par de uma app

perfeita no funcionamento e de um IBAN inglês que funciona como qualquer conta normal e que posso realizar transferências em euros, libras, dólares ou qualquer outra moeda e até nas criptomoedas, sem qualquer custo adicional. Acresce a isto a aposta que a Revolut quer fazer em Portugal ao abrir em Matosinhos um call center que aglomerará mais de 70 postos de trabalho.

Semelhantes ao Revolut, há o N26, o Monzo, o Payoneer, o Monese e o Getchange card, para dar alguns exemplos.

O Monzo conta com mais de 1,5 milhões de clientes e abre em média 28.000 contas por semana em todo o mundo.

Estes bancos nascem virtualmente e começam a prestar serviços que toda a banca tradicional proporciona. A banca tradicional começa a tentar inovar de uma forma ou outra para proporcionar os serviços virtuais com que estas fintech se iniciaram.

A Itscredit, da IT Sector, uma empresa portuguesa, garante que é possível comprar uma casa através de um crédito sem sair do telemóvel. Basta uma aplicação para pedir crédito, entregar documentos e fechar o negócio.

Nada disto é futurista, é completamente real, acessível a todos e a quase totalidade dos serviços prestados são gratuitos.

Há uma semana, tive que pedir um cartão de débito por ter perdido o meu. Ainda não chegou e pago 18€ de anuidade. A MB Way vai ser taxada pelos bancos, porque a banca tradicional, que tem vindo sempre a diminuir anualmente nos seus resultados, viu uma oportunidade de ir buscar "mais algum" aos utentes do serviço.

Não falta muito para deixar de trabalhar com um dito banco tradicional. Nada mesmo.

E o quase melhor de tudo isto é não ter de aturar pessoal (salvo raras exceções, como em tudo na vida) atrás de um balcão que por vezes parece estarem a fazer um favor. A banca de hoje devia era pagar para as pessoas confiarem e colocarem ao seu dispor o dinheiro que eles gastam da forma que mais lhes convém, e com "excelentes" resultados para os contribuintes portugueses, como todos sabemos.

Mas o melhor mesmo, mesmo, e talvez a mais importante de todas é que: Nestes bancos, não há banqueiros. ■

# Agile, tendência ou moda?



**LÚDIO FARIA**  
Consultant  
Winning Scientific Management

Existe a nível mundial um crescimento extraordinário pela procura de técnicas de gestão ágeis. Muitas vezes associado a desenvolvimento de software, o Agile é um conjunto de valores e princípios, uma forma de estar e de pensar, aplicável a qualquer empresa ou pessoa em qualquer setor de atividade.

No entanto, muitas empresas e pessoas falham na sua implementação. Agile é, de facto, muito simples de compreender, pois são somente 4 valores e 12 princípios, mas alguns desses princípios são um choque para o “status quo” instalado na gestão de empresas de pequena e média dimensão. De entre os constrangimentos temos os seguintes princípios:

- “As melhores arquiteturas, requisitos e

desenhos surgem de equipas autoorganizadas”. Leia-se por autoorganização as equipas serem capazes de produzirem um produto, serviço ou resultado sem ter ninguém a dizer-lhes o que fazer (tarefas) para atingir os objetivos. Então, sendo as equipas autoorganizadas, o que fazemos nós à gestão hierarquizada (chefias)?

- “Desenvolver projetos com base em indivíduos motivados, dando-lhes o ambiente e o apoio de que necessitam, confiando que irão cumprir os objetivos”. Cada vez existem mais empresas preocupadas com o ambiente empresarial, nomeadamente instalações físicas e equipamentos. Ter um bom portátil, telemóvel, mochila, power bank, salas de reuniões com sofás, puffs e playstation já é um lugar comum em muitas empresas, no entanto, quantas delas se interessam em cuidar das motivações extrínsecas (remuneração e incentivos), intrínsecas (formação, progressão nas carreiras e desafios) e transcendentais (trabalho em equipa, liderança)? Poucas, muito poucas a nível mundial! A moda é

atrair colaboradores baseado em regalias de curto prazo.

- “Os processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os promotores, a equipa e os utilizadores deverão ser capazes de manter, indefinidamente, um ritmo constante”. Sem dúvida um dos pontos mais polémicos do Agile Manifesto. Trabalhar 35 ou 40h por semana e nem mais um minuto? Não pressionar as pessoas de modo a não as levar a “burnout”? Sim, em Agile as equipas comprometem-se somente com trabalho que sabem vão conseguir realizar sem entrarem em “stress”, e fazem isto durante um período infinito de tempo.

Claro que “per si” uma empresa poderá ser ágil e ter sucesso (€€€) sem cumprir com estes três princípios, mas será sempre um resultado de curto prazo, pois as empresas são feitas de seres humanos, e os seres humanos tem diferentes motivações, mas uma coisa é certa, ninguém destrói aquilo que intimamente e com paixão ajudou a construir. ■

PUB



## MARKETING AGROALIMENTAR

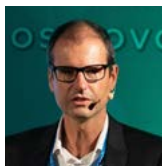
### Fundamentos e Estudos de Caso

Este livro é uma mais-valia para os profissionais de Marketing, atuais e futuros, que desenvolvam ou pretendam desenvolver a sua atividade no setor agroalimentar e silvopastoril, orientando-os para um melhor entendimento das realidades e alertando as empresas para uma tomada de consciência das mudanças operadas no consumidor, cujas motivações estão centradas em fatores como a saúde, partilha, e biodiversidade.

**Coordenadores** Rui Rosa Dias e Joana Carvalho Afonso

**Páginas** 256 **PVP** €17.90

# Business Continuity: a importância da segurança dos sistemas para o sucesso dos negócios



**JORGE DUARTE**  
CEO da IT PEERS

No cenário atual dos negócios, as empresas não podem parar nem um segundo. Uma falha de um sistema pode levar a uma paralisação total do negócio e, numa época em que é preciso estar-se ativo 24 horas por dia e 7 dias por semana, é obrigatório desenvolver estratégias para reagir a cenários de desastre e de necessidade de recuperação de dados. As interrupções nos negócios podem surgir a qualquer momento, motivadas por desastres naturais, como sismos, intempéries ou inundações, por ataques terroristas, por falhas de equipamentos e

afetando gravemente a produtividade das equipas e a reputação da empresa. Além disso, a perda de informação sensível pode culminar em multas contratuais e penalizações por incumprimentos legais, tais como as impostas pelo RGPD.

## Business Continuity e Disaster recovery: conceitos essenciais

Estes dois conceitos estão intimamente relacionados e suportam a capacidade de uma organização se manter operacional após um evento adverso. O objetivo destas práticas é reduzir riscos e conseguir que a organização possa continuar com a sua atividade o mais normalmente possível após eventos inesperados.

À medida que as ameaças cibernéticas aumentam e que a tolerância ao tempo de inatividade diminui, a tendência é combi-

ções começam a exigí-los como parte dos processos de seleção e contratação de fornecedores. Sem estes planos, as organizações arriscam-se a multas e sanções, perda de clientes, ações judiciais e danos irreparáveis na sua imagem, podendo, em última instância, conduzir à sua falência.

## Quais são as características principais de um plano de continuidade de negócios e disaster recovery de sucesso?

- **Lista de contactos atualizadas – internas e externas** – para que a ativação do plano possa ser executada de forma simples e rápida;
- **Procedimentos documentados em que constem as linhas de ação para dar resposta a situações específicas** (por exemplo, planos de evacuação, recuperação de servidores e recuperação de serviços de comunicação);
- **Exercícios regulares para testar o bom funcionamento do plano, com recurso a membros da equipa de resposta de emergência** – a maior parte das organizações esquece-se da importância destes testes – um plano de recuperação não testado não passa de um plano de boas intenções!
- **Acordos antecipados com organizações para o fornecimento de serviços de apoio**, como espaço para colaboradores temporariamente deslocados e substituição rápida de equipamentos danificados;
- **Acordos com instituições financeiras para obter liquidez** de modo a garantir a continuidade do negócio e respetivos pagamentos;
- **Suporte administrativo da gestão.**

## Quais são as áreas do negócio e processos que as empresas devem considerar ao desenvolver um plano?

Todas as áreas do negócio são importantes para o desenvolvimento de um plano de ►

À medida que as ameaças cibernéticas aumentam e que a tolerância ao tempo de inatividade diminui, a tendência é combinar continuidade de negócio e recuperação de desastre num único termo: BCDR

por ciberataques. O business continuity, ou continuidade do negócio, é a garantia de que o impacto de um desastre será controlado.

## As estatísticas são avassaladoras!

25% das empresas não voltam a abrir após sofrerem um desastre e apenas 35% das pequenas e médias empresas apostam num plano de disaster recovery, sendo estas últimas as que mais facilmente conseguem atingir o sucesso após um incidente inesperado.

Na ausência de um plano de recuperação, a perda de dados pode ser irreversível,

nar continuidade de negócio e recuperação de desastre num único termo: BCDR. Este é um mercado em franca expansão, pois os planos de business continuity e disaster recovery são a primeira linha de defesa de uma organização contra eventos fora do normal. Quanto mais rigoroso for um plano deste tipo, maior é a probabilidade de uma organização retomar rapidamente as suas operações normais, dentro de um prazo aceitável para o negócio.

A adoção destes planos por parte das empresas fornece uma vantagem competitiva, na medida em que confere um maior nível de confiança a todos os stakeholders (clientes, colaboradores, acionistas, etc), e é de tal forma importante que muitas organiza-

continuidade de negócio e recuperação de desastre. Todos os responsáveis de departamento devem obrigatoriamente contribuir para este plano, indicando o que o seu departamento faz, qual a sua intervenção nos processos críticos da empresa, de que dependem as operações normais (que tecnologias, aplicações e sistemas são necessários para realizar as tarefas quotidianas), onde os dados mais importantes se encontram armazenados e qual o tempo máximo de paragem e de perda de dados que o departamento consegue assumir.

Esta informação é posteriormente utilizada para identificar os processos de negócios mais críticos e para definir os requisitos base para a sua recuperação.

Outro fator importante relaciona-se com a avaliação de risco, que examina situações internas e externas que podem ameaçar o funcionamento do negócio. Esta avaliação identifica ainda vulnerabilidades detetadas que, caso não sejam tratadas em tempo útil, podem transformar-se em ameaças reais.

De que forma é que as soluções Cloud são hoje importantes na recuperação de desastres?

Cloud Computing é um modelo que possibilita o acesso total, através da rede, a um conjunto de recursos de computação partilhados (redes, datacenters, armazenamento, serviços, aplicações, entre outros), que podem ser rapidamente disponibilizados, com esforço mínimo e sem interação com o fornecedor, com uma excelente racionalização de custos operacionais. As soluções na Cloud têm evoluído muito nos últimos anos e têm uma importância significativa na recuperação de desastres, na medida em que tornam a sua operacionalização mais simples e, sobretudo, muito mais acessível do ponto de vista financeiro.

Por exemplo, para garantir que as suas atividades comerciais mais importantes, como folhas de pagamento e trocas de moeda, apresentem interrupção mínima após um incidente, pode definir um serviço na Cloud para recuperar e reiniciar rapidamente esses aplicativos críticos.

Idealmente, as soluções baseadas na Cloud podem fornecer uma segunda linha de defesa para fazer backup das operações de TI existentes. Muitas organizações consideram hoje uma abordagem híbrida, combinando os recursos em datacenters

próprios com os recursos de backup na Cloud.

Na IT PEERS, o nosso serviço de disaster recovery permite recuperar um servidor virtual em segundos e encontra-se ativo 24x7x365, de modo a garantir um acompanhamento efetivo das necessidades mais exigentes dos nossos clientes.

### O Disaster Recovery é só para grandes empresas?

Este é um dos grandes mitos que se foram criando ao longo do tempo e que levou a que algumas empresas erradamente adiassem sucessivamente os seus projetos de continuidade de negócio. Hoje existem soluções inteligentes que permitem tirar partido de tecnologia e de recursos cloud de forma a minimizar o acréscimo de custo que uma solução de DR representa. Existem soluções à medida de todos os “bolsos” de tal forma que a questão financeira já deixou de ser um entrave para que as empresas continuem a arriscar.

### Quando é que uma empresa precisa de um plano de disaster recovery?

A resposta é “sempre”! Ninguém compra um carro sem comprar também um seguro automóvel para garantir a recuperação em caso de acidente. Então, qual é a lógica de ter um negócio sem ter essa garantia também? O disaster recovery é uma parte essencial de uma estratégia de TI e, sem esta componente, o negócio corre o risco de perder todos os seus dados e sistemas. Podemos, contudo, destacar alguns requisitos para provar que a sua empresa realmente necessita de um plano de disaster recovery.

A sua empresa precisa de um plano de disaster recovery se trabalha com dados pessoais

Se trabalha com dados pessoais de clientes, é fundamental que tenha um plano de disaster recovery na sua empresa, uma vez que, em caso de perda total dos dados, será praticamente impossível voltar à atividade normal da empresa. Além disso, uma empresa que veja dados pessoais expostos ou perdidos enfrentará graves danos reputacionais e de imagem perante os seus clientes, para além dos problemas legais daí resultantes.

A sua empresa precisa de um plano de disaster recovery se quer oferecer o melhor serviço aos Clientes.

O consumidor atual é cada vez mais informado e exigente, pelo que não vai tolerar um serviço que não esteja disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana. Uma indisponibilidade, ainda que temporária, pode significar grandes perdas de negócio e de clientes importantes que não voltam. A sua empresa precisa de um plano de disaster recovery se quer manter níveis máximos de performance

Se houver um problema informático e se perderem dados importantes, a única alternativa é refazer o trabalho que já tinha sido feito anteriormente. Isto leva a uma grande quebra de produtividade. Ter um backup atualizado dos dados incluído numa solução de disaster recovery vai permitir que o rendimento da empresa não seja afetado, pois, mesmo em caso de desastre informático, os colaboradores terão acesso à informação e sistemas de que precisam para trabalhar.

### A sua empresa precisa de um plano de disaster recovery se quer garantir a recuperação em caso de ciberataque

Hoje em dia a questão que se coloca não é se a sua empresa vai ser atacada, mas quando. Para esse efeito, tem de estar preparada para a eventualidade provável de um ataque bem sucedido, criando uma solução em que lhe seja possível voltar atrás até ao instante anterior ao da intrusão, repondo de forma eficaz uma imagem confiável de dados, sistemas e aplicações. Vivemos num mundo conectado, em que a revolução digital tem transformado a forma como lidamos com os recursos de TI das empresas. Hoje em dia, as ferramentas tecnológicas são muito mais valorizadas do que antes e existe a necessidade de preservar os recursos física e digitalmente. Para um nível crescente de ameaça e de risco, impõe-se investir na prevenção e na preparação atempada para recuperar de uma situação de desastre, garantindo a continuidade do negócio em qualquer cenário. Com o leque de soluções atuais, não existe desculpa para não ter uma solução de recuperação, por básica que seja, para o dia em que o que julgava improvável lhe aconteça. ■

# Até onde quer ir na proteção da sua empresa?



**K**onica Minolta e SOPHOS partilham tendências e inovações de cibersegurança

A Konica Minolta realizou um evento no seu Innovation Center, em Lisboa, para debater as preocupações de cibersegurança com o apoio da Sophos.

De facto, ao longo dos últimos anos a Konica Minolta tem impulsionado as parcerias com empresas diferenciadoras para poder proporcionar aos seus clientes as soluções adequadas aos seus negócios. Do ponto de vista da cibersegurança, a SOPHOS mostrou ser o parceiro ideal pela capacidade de oferecer soluções end-to-end integradas.

## Mudança de paradigma: o ransomware veio para ficar

De acordo com o estudo The State of Endpoint Technology Today (SOPHOS, 2018), se recuarmos alguns anos, a forma principal de ciberataque era o malware, atualmente designado de “malware comum”, que perfaz cerca de 12% dos ciberataques de hoje em dia. Existe, claramente uma

mudança de paradigma, sendo que uma das ameaças que está em crescimento e que é, atualmente, um dos maiores problemas a nível mundial é o ransomware. No estudo referido, mais de 54% das organizações afirmam já ter sido atacada por ransomware no último ano, e cerca de 85% ou já foram atacados ou esperam vir a ser num futuro próximo. A par disto, mais de 50% das organizações em estudo afirmam não ter proteção anti-ransomware, sendo algo que as organizações devem ter em consideração.

## Mobile first falha na segurança

Estamos a viver na era mobile, os smartphones e os tablets são utilizados no nosso quotidiano para uma infinidade de tarefas, incluindo as organizacionais. Estes dispositivos móveis ganharam uma importância crescente, nos últimos anos, e no âmbito da segurança são um ponto de acesso para ciberataques. Os colaboradores têm informação importante, e por vezes, confidencial referente às suas organizações e

podem ocorrer fugas de dados pelo facto de estes dispositivos não estarem devidamente protegidos. De acordo com a Privacy Rights Clearinghouse, cerca de 14% das razões que justificam as perdas de dados das empresas estão relacionadas com os dispositivos móveis.

## Proteção tradicional endpoint não é suficiente

Algumas organizações já começaram a tomar ações de segurança, como resultado dos elevados ataques de ransomware que têm ocorrido, contudo são medidas inadequadas. Segundo os dados do The State of Endpoint Technology Today (SOPHOS, 2018), o custo de retificar o impacto de um ataque de ransomware é muito elevado, sendo que o custo médio ronda os 133.000 dólares. Tendo isto em consideração, as organizações devem assegurar-se de que possuem as tecnologias de segurança mais adequadas, com capacidades anti-ransomware, e não apenas as tecnologias de segurança tradicionais. ■

# Transformação digital



**RUI CARVALHO**  
Consultor SI/TI | WebAppsGlobal

**P**oderá entender-se transformação digital como sendo a integração de tecnologias digitais em todas as áreas de negócio, trazendo mudanças na forma como se trabalha, no sentido de acrescentar valor aos processos executados e mais valias aos clientes. Também a mudança cultural nas organizações será parte importante do processo, terão as mesmas de se desafiar e adaptar às novas realidades, de aceitar a inovação e de a saber integrar nos processos habituais, de saber lidar com o erro e fracasso entendendo os mesmos como experiência e aprendizagem.

Nos dias de hoje é imprescindível para todos os tipos de negócio, seja local ou mundial, pois a continuidade dos mesmos depende da capacidade de se adaptarem e evoluírem. Com a massificação e crescimento das tecnologias dos últimos anos, quem não se atualizar acaba por ficar para trás, ser ultrapassado pela concorrência e sucumbir na sociedade atual cada vez mais competitiva. É um tema que poderá ser entendido de forma diferente por cada organização, dependendo do grau de maturidade e percepção que a mesma tem dos seus processos internos e de como está disponível a aceitar novos desafios.

Cada organização deverá avaliar, definir as suas necessidades e a forma de aplicar a transformação digital. Para algumas organizações a transformação digital pode passar pela migração de alguns dos processos para a “cloud”, deixando de se preocupar com a gestão de recursos tecnológicos para se concentrar no “core” do seu negócio, para outras poderá apenas ser a remodelação ou otimização de alguns processos mais antigos, a renovação de equipamentos ou apostar na formação dos colaboradores no sentido de aumentar a produtividade e competitividade trazendo mais valias aos seus clientes e parceiros. Haverá muitas dúvidas que se irão colocar: Que etapas se terão de avaliar e ultrapassar

para alcançar o pretendido? Será necessário criar novos postos de trabalho? Adquirir novos equipamentos? Contratar consultores para auxiliarem nos processos? E será que vale a pena? Estas e outras questões irão surgir, como qualquer novo

Normalmente, associam-se ao termo transformação digital os departamentos de SI/TI, mas tal não será incorreto, pois não é só na informática que existe transformação e inovação digital, todos os departamentos das organizações devem



Normalmente associam-se ao termo transformação digital os departamentos de SI/TI, mas tal não será incorreto, pois não é só na informática que existe transformação e inovação digital, todos os departamentos das organizações devem intervir e colaborar no processo

projeto, terão de ser avaliadas por quem decide na organização em conjunto com os executantes dos processos, para identificar as situações que requerem mais atenção no sentido de evoluir e acrescentar valor.

intervir e colaborar no processo. A informática tem de facto um papel muito importante e impulsionador na integração de tecnologia digital, mas existem outros tão importantes, como a cultura e liderança, a experiência e relação com o cliente, a agilidade operacional, a força de trabalho, entre outros, todos eles devendo ser revistos e implementados como um todo. Só desta forma as organizações poderão ver resultados positivos e implementar a transformação digital com sucesso.

Por cá, já se fala sobre o tema, no entanto poucas serão as organizações que já estarão a caminhar neste sentido, talvez as maiores, pelos recursos e departamentos específicos para auxiliar, mas a maior parte do tecido empresarial português, ditas PME, ainda têm um percurso longo a percorrer. No entanto, não pense que a sua organização está atrasada para a implementação da transformação digital, pois é um processo longo e contínuo que requer a colaboração de todos e que está sempre em constante evolução...

Na WebAppsGlobal ajudamos no processo. Contacte-nos! ■

# Reuniões de negócios - sempre em inglês?



**FLÁVIO FERREIRA**  
International Business Consultant  
na Market Access

Existem empresas a abordar a exportação como um complemento ao mercado interno. Existem também aquelas que a encabeçam na sua lista de prioridades. Seja como for, o tecido empresarial procura diversificar a sua carteira de clientes com a exportação, reduzindo o seu risco de dependência face a um conjunto restrito de agentes.

Ainda que tal traga um oceano de oportunidades, há muito que cogitar acerca do modo como se potencializam relações com clientes estrangeiros. Mais concretamente, importa refletir um pouco sobre a comunicação e idiomas usados com eles. Está hoje mais do que estabelecida a premissa da validade do inglês como língua veículo nas interações internacionais. Basta navegar por instantes na Internet para facilmente concluir que todas ou quase todas as empresas criam espaço para uma versão em inglês das suas páginas. É

O investimento na capacidade de falar a língua materna do cliente deve ser encarado como um elemento diferenciador de uma empresa num mercado global cada vez mais competitivo

também habitual esta mesma língua funcionar nas reuniões com não-nativos em inglês, e até nas trocas de correio eletrónico nos processos comerciais posteriores. Então porque há-de um comercial se preocupar em abordar a sua clientela na língua materna deles, quando a língua de Shakespeare basta?

Pensemos ao contrário, como se fossemos nós os clientes de outrem. Eventualmente poderíamos não ficar surpreendidos por um “bom dia” nas primeiras linhas de uma reunião de introdução proferidas por um

potencial fornecedor ou parceiro. Porém, saberíamos facilmente distinguir essa reunião entre tantas outras, caso o interlocutor se esforçasse em comunicar português connosco nos restantes tópicos. Numa situação posterior, sentiríamos um outro nível de conforto, atenção e tratamento, se até a relação comercial se efetivasse no nosso idioma.

Porém, é razoável admitir que as limitações nas capacidades linguísticas podem levar a sucessivos entraves na comunicação, deixando para primeiro plano o inglês como uma alternativa mais apetecível e eficiente (se a falta de capacidades não englobar também este idioma, convém notar). Contudo, o investimento nestas capacidades deve ser encarado como a arma essencial para cobrir tais limitações, o qual pode ser um elemento diferenciador de uma empresa num mercado global cada vez mais competitivo.

Assim sendo, não será de estranhar o facto de Nelson Mandela já ter afirmado: “Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe directamente no coração”. ■

## De volta à Lei da Selva? Ganha o mais forte? O que tem mais força?

**P**oderíamos dizer que ainda hoje vivemos numa selva, em que as regras e padrões são jaulas em que nos colocam. Esta forma de viver é acentuada pelas escolas e pelas práticas das organizações onde trabalhamos. Muitas vezes sentimos que a espécie humana se desenvolveu, mas continua a usar os mesmos pressupostos de uma selva, embora através de caminhos diferentes. Isto é, impera a lei do mais forte, do que tem mais peso, do que tem mais poder, daqueles que olham para os outros como presas, entre outras leis mais primitivas.

Mas todos temos a oportunidade de criar uma selva onde não são os mais fortes que sobrevivem, mas os mais resilientes e sábios. Em que não é a hierarquia que decide, mas a hierarquia suportada na inteligência e sabedoria de todos. Em que os líderes não assumem e impõem a sua liderança, mas têm de ser reconhecidos

**‘A vida é um jardim zoológico dentro de uma selva.’**

*Peter de Vries*



pelos outros para conduzirem pessoas e equipas. Em que as regras existentes não são aproveitadas por quem as controla ou as desenha, mas para o bem comum. Em que continuamos ligados à nossa essência emocional que valoriza as coisas,

mas também à forma como elas se vivem. Que valoriza o que se diz, mas também o efeito que tem nos outros. Aproveite e faça o seu trabalho: mude e vai ver que qualquer coisa mudará também à sua volta. ■

## Usa as suas forças? Pare de olhar só para o que tem de melhorar!

**E**xistem muitas formas de procurar o engagement das pessoas e aumentar o seu rendimento no trabalho. Mas uma das soluções mais poderosas é fazer com que cada um ‘jogue’ com as suas melhores forças.

- Se quer que a próxima semana corra melhor, coloque o máximo das suas forças ao serviço daquilo que vai fazer. Os estudos indicam que 73% de nós usam pelo menos uma vez por semana uma das nossas forças. Muitas vezes isso morre no nosso esquecimento. Lembre-se disso, pratique-o. Se o fizer, vai sentir-se melhor consigo mesmo.
- Faça das suas forças o centro daquilo que faz. Expanda responsabilidades, apro-

**‘Irá crescer mais nas áreas onde tens mais forças.’**

*Marcus Buckingham*

veitando-as ainda mais. A qualidade do trabalho, energia e rapidez aumentam quando desenvolve trabalho suportado nas suas forças. Além disso, irá sentir a

tentação de testar novas ideias e soluções, o que permite aumentar também o seu lado criativo. Quanto melhor for a realizar determinadas tarefas, aqueles que estão à sua volta vão perceber e reconhecer isso.

- Promova a colaboração na equipa. Perceba as diferenças, identifique aquilo em que cada um é bom. Transfira as suas fraquezas para as forças dos outros, e use as suas forças para compensar as fraquezas dos colegas. Fale com a equipa sobre este assunto, vá a questões práticas como – ‘não gosto de fazer gráficos mas tu adoras. Enquanto isso, eu acho que tenho jeito para fazer relatórios e tu detestas esse trabalho.’ ■

# GESTÃO AMBIENTAL

VidaEconómica

## SINTONIZAR AMBIENTE E ESTRATÉGIA PARA O NEGÓCIO



Um livro que propõe um esforço de sintonização de ambiente e negócio e demonstra como desenvolver um sistema de gestão ambiental de forma rápida e alinhada com a estratégia para o negócio.

– Como conciliar Ambiente e Negócio?  
Como pode o Ambiente ser trabalhado em sintonia e em sinergia com a estratégia para o negócio?

– Como encarar um sistema de gestão ambiental como um portefólio de projectos de melhorias?

Encontra aqui resposta a estas e muitas outras questões.

Um manual indispensável em qualquer Organização.

**Autor** Carlos Pereira da Cruz

**Págs.** 432 **PVP** € 26

**NÃO PERCA!**



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

✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) | ☎ 223 399 400