**EMPREENDEDORISMO** 



Nº 29 | FEVEREIRO | 2020

# DOURO

#### TEMA DE CAPA - AGROALIMENTAR NO ALENTEJO

- Douro, uma região única e de enorme potencial P. 3 🕏
- Magnificat Wine Boutique Hotel & Spa de Vinho do Porto P. 6 🗩
- Spawnfoam desenvolve biocompósitos P. 8 🔊
- 'I Love Douro' promove e divulga o melhor da região do Douro P. 10 <sup>9</sup>

#### **GESTÃO DE CONHECIMENTO**

• Organizar o pensamento através dos mapas mentais P. 15 €

#### **VENDAS**

Os 13 principais erros nas vendas
desmistificar na prática P. 20

#### **ABERTURA**

#### Índice

#### **TEMA DE CAPA**

- Douro, uma região única e de enorme potencial P. 3 🗩
- Magnificat Wine Boutique Hotel & Spa de Vinho do Porto P. 6 🔊
- Spawnfoam desenvolve biocompósitos P. 8 🕏
- 'Love Douro' promove e divulga o melhor da região do Douro P. 10 🤊

#### **GESTÃO DE QUALIDADE**

• O vinho como ferramenta da Qualidade P. 11 🔊

#### **EMPRESAS FAMILIARES**

- O executivo não familiar na empresa familiar P. 12 🗩
- Empreender e abrir uma empresa P. 14 ી

#### **GESTÃO DE CONHECIMENTO**

• Organizar o pensamento através dos mapas mentais P. 15 🧐

#### **ESTRATÉGIA**

- Como SENTE o ambiente na sua empresa? P. 17 🤊
- A missão P. 18 🧐
- Negociar eficazmente é importante para si? P. 19 🤊

#### **VENDAS**

• Os 13 principais erros nas vendas - desmistificar na prática P. 20 🤊

#### **MARKETING**

- As tendências do marketing digital para 2020 P. 23 🦻
- ISVOUGA debateu o Marketing Digital P. 24 🕏
- O marketing somos todos P. 25 🗩

#### **CRIATIVIDADE**

• Co-creation process P. 26 🤊

#### INOVAÇÃO

• Rebel Leaders (with a Cause) P. 27 🤊

#### GAMING

• Cenouras, Chicotes e Strategic Gamification! P. 29 🗩

#### **RECURSOS HUMANOS**

- Menos muros e mais pontes entre gerações! P. 30 🔊
- Engagement e burnout P. 31 D
- Haverá tranformação digital sem digitalização? P. 32 🔊

#### **FINANCIAMENTO**

- Financiamento da adaptação às alterações climáticas P. 33 り
- Da ideia de negócio à criação da empresa P. 34 ી

#### **ECONOMIA**

• Manual de um não-bruxo para o 2020 das empresas P. 35 🤌

#### O QUE APRENDI COM AS MINHAS VIAGENS

• Irlanda - o poder das histórias P. 37 🞾

#### **FORA DA CAIXA**

• Fora da Caixa P. 39 🧐

#### ΤĹ

- Regras para a utilização de email P. 40 🔊
- Como podem os chatbots melhorar a experiência com o cliente? P. 42 🔊

#### **DICAS** P. 43 **9**

- Tens humor no trabalho?
- Não trata as pessoas de forma igual?
   Receia que esteja a favorecer alguém?

#### PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

• Três segredos para vencer o medo P. 44 🤊

#### **DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

• Erros que podem afetar a sua imagem P. 45 D



#### **Editorial**

Mónica Monteiro
monicamonteiro@startandgo.pt

ara mim é um dos lugares mais bonitos do mundo! É uma sensação única descer desde Mesão Frio para a Régua e ter o Douro como paisagem de fundo... é uma imagem indescritível. Contudo o Douro não é só o rio ou as vinhas, é também história, arquitetura, gastronomia e muitas oportunidades para novos projetos e negócios que estão agora a nascer. Nesta edição, dedicada a esta região, trazemos alguns desses projetos que se afirmam pela diferenciação e valorização de recursos únicos que o Douro possui.

Passada uma época de balanço e planeamento de um novo ciclo – final de ano – eis que estamos numa altura de início de implementação de novos projetos, novos objetivos e algumas decisões. Se está nesta fase, deixe-me dizer-lhe que esta edição é o ideal para si!

1º Estruture - Numa fase de forte orientação para a implementação, é essencial organizar o pensamento. Sabe o que são os mapas mentais? Não deixe de ler o artigo da Ana Isabel Lucas e fique a conhecer esta ferramenta simples e por isso muito útil.

2º Questione o Status Quo – Como manter a execução, num contexto de elevada complexidade, onde a mudança é uma constante? Seja rebelde (com uma causa). Não sabe como o fazer? Leia o artigo do Hugo Gonçalves e prepare-se para ser bem-sucedido num mundo VUCA.

3º Tenha Coragem – Decidir, dar um salto de "fé" não é fácil. O medo está sempre lá, sim essa sensação que nos deixa em estado de alerta e nos protege, também nos limita. Assim, ser empreendedor e avançar com novos desafios exige coragem. A nossa querida Daniela Areal conta-nos três segredos para vencer o medo. Vale mesmo a pena ler!

Só precisa de Start & Go.

#### START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | № 29 – fevereiro 2020

#### COORDENADORA

Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt)
PAGINAÇÃO Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt)
PARTICIPAM NESTE NÚMERO Ana Isabel Lucas, André Pinheiro,
António Costa, Berta Soos, Bi4all, Daniela Areal, Daniela Moreira,
Fernanda Teixeira, Goreti Silva, Helder Barbosa, High Play, Hugo
Gonçalves, João Barroca, João Carvalho, José Carlos Pereira, José
Ribeiro, Luis Lobão, Manuela Ribeiro, Maria de Jesus Fonseca, Martim
Mariano, Mónica Monteiro, Paula Salsinha, Pedro Amendoeira, Pedro
Santos, Rui Pedro Oliveira, Teresa Rosalino, Teresa Ribeiro, Vitor Briga
PUBLICIDADE PORTO Rua Gonçalo Cristóvão, 14 R/C,
4000-263 Porto | Tel: 223 399 400 | Fax: 222 058 098

E-mail: Geral@startandgo.pt

**TEMA DE CAPA** 

## Douro, uma região única e de enorme potencial



#### FERNANDA SILVA TEIXEIRA

ntegrada numa das mais dinâmicas regiões do noroeste da Península Ibérica, o Douro é uma região de caraterísticas únicas e de uma riqueza que potencia e gera um grande contributo para a economia nacional. Composta por distritos e municípios com características geográficas, históricas e culturais próprias, a região marca ainda a transição das costas do Atlântico Norte para o nordeste da Península Ibérica e sul da Europa.

Localizando-se no interior norte de Portugal e possuindo uma área de aproximadamente 4112 km2, distribuída por dezanove municípios, a região integra uma vasta área económica que inclui o Norte e Centro de Portugal e as regiões autónomas espanholas da Galiza e de Castilha Leon, representando no seu conjunto quase 10 milhões de consumidores com um Produto Interno Bruto (PIB) "per capita" médio de mais de 17 mil euros, um valor superior ao PIB "per capita" português. Acresce que, graças à forte integração da União Europeia, às históricas relações entre os dois países e aos crescentes laços regionais entre o norte de Portugal e as regiões

A beleza natural, o património construído e as estruturas turísticas conjugam de forma harmoniosa a história, a tradição e a qualidade na arte de bem receber

espanholas da Galiza e de Castilha Leon, significa um crescente fluxo de consumidores que visitam a região.

Fortemente influenciada pelo Rio Douro, os seus afluentes e o terreno acidentado e montanhoso, a região do Douro caracteriza-se pela existência de importantes recursos naturais, agrícolas e culturais. Nesse sentido, o turismo, o vinho, todo o setor primário, a gastronomia, o agroalimentar, a produção de energia e o setor terciário cada vez mais musculado são

hoje caraterísticas essenciais, únicas e de excelência, para a afirmação deste território como uma região fortemente apetecível e inequivocamente estratégica.

Para além disso, também no domínio cultural, o Douro possui um rico património cultural, com dois locais classificados pela UNESCO como Patrimónios da Humanidade — o Alto Douro Vinhateiro e o Parque Arqueológico do Vale do Côa. Algo de semelhante acontece também no que respeita a sítios de valor ambiental, como é o caso do Parque Natural do Alvão, do Parque Natural do Douro Internacional, do Parque Natural do Vale do Tua e de vários outros locais que integram a Rede Natura 2000.

Disponibilizando, de uma forma integrada e vantajosa, as suas excelentes potencialidades, nomeadamente a beleza natural, o património construído e as estruturas turísticas que conjugam, de forma harmoniosa, a história, a tradição e a qualidade na arte de bem receber, o Douro reúne ainda importantíssimos elementos de atualidade, como uma forte implementação de indústrias modernas de características inovadoras. Nesse contexto, a atua-

#### **TEMA DE CAPA**

lização tecnológica de setores considerados tradicionais, como, por exemplo, a exploração vinícola e a agroindústria ou as indústrias extrativas, é um sinal inequívoco desta nova economia que se apoia na existência de importantes polos de saber e investigação, nomeadamente as universidades do Norte de Portugal e do Sudoeste da Península Ibérica.

#### Turismo, gastronomia e vinho são a base da economia duriense

Não obstante, a trajetória recente de crescimento do Douro descreve uma região que revela a urgência de reforço do respetivo processo de convergência, de aposta duradoura na reconversão económico-empresarial e a necessidade de estruturação de uma sólida resposta aos

O Douro apresenta uma economia fortemente polarizada pelas atividades agrícolas e hortofrutícolas

efeitos conjunturais sobre o nível de vida da região. Unido em torno do rio e distintivo do ponto de vista das valias naturais, paisagísticas e culturais que encerra, o Douro representa apenas 4,6% da riqueza total gerada no Norte, alcançando somente 83% do PIB "per capita" desta NUTS II (2011), e enfrenta fortes desafios de reforço da competitividade e de coesão económica, social e territorial.

Concentrando cerca de 4% do pessoal ao serviço e 5% das unidades empresariais da NUTS II Norte, a região do Douro é caraterizada por uma elevada atomização empresarial, onde 97% das empresas emprega 9 ou menos trabalhadores e regista uma dimensão média de 3,4 trabalhadores/empresa, particularidade que é globalmente verificada na região Norte. Entre 2004-2011, assistiu-se, ainda assim, a uma dinâmica satisfatória de criação de emprego (11%) superior ao crescimento

do número de empresas (9%), o que indicia a implementação de iniciativas empresariais de média dimensão.

Quanto à estrutura setorial, a sua evolução denota um processo de terciarização da economia regional, onde a população empregada nos serviços aumentou cerca de 1%, entre 2001 e 2011, tendo decrescido nos setores primário (-4,5%) e secundário (-2,3%), principalmente devido à redução das necessidades de recursos humanos associada, respetivamente, à mecanização, ao abandono das atividades agrícolas e à desindustrialização.

Ainda assim, a vinha, o vinho e a paisagem constituem o tripé mais valioso da região, uma vez que sobre estes se sustentam e destaca-se a produção de gado caprino e bovino. Neste âmbito, importa destacar o elevado número de produtos atualmente certificados e com denominação de origem protegida.

Apesar de ainda não se encontrar devidamente estruturado, o turismo tem vindo a afirmar-se na região do Douro, alicerçado no elevado capital patrimonial, paisagístico e cultural e sobre a atratividade vitivinícola do Douro. Neste contexto, o destino Douro possui produtos turísticos fortes, tais como a gastronomia e vinhos, o turismo fluvial, o "touring" cultural e paisagístico, o turismo de natureza, o turismo de saúde e bem-estar, o turismo religioso, entre outros.



dinamizam a vitivinicultura, a atividade económica que é a base do sustento económico da região. Recorde-se que o vinho do Douro possui uma marca e imagem de relevo à escala nacional e internacional, desde o vinho generoso ao vinho de mesa, passando pela elevada qualidade dos espumantes naturais.

Ainda neste contexto, o Douro apresenta uma economia fortemente polarizada pelas atividades agrícolas e hortofrutícolas de gama variada, como a maçã, a uva, a cereja, a batata, a castanha, a amêndoa e a azeitona, bem como outros produtos, que abastecem os mercados nacionais e internacionais, constituindo-se, ainda, como uma importante fonte de trabalho e de rendimento. Na atividade pecuária Apesar de a procura turística do Douro continuar a ser principalmente nacional (cerca de 80%), sendo o segundo destino menos internacional do Norte, a região apresenta um sem-número de oportunidades para a criação de produtos turísticos diferentes, tais como o turismo lento, o turismo de emoção, o turismo de negócios ou o turismo educativo e científico, que poderão ser implementadas como ofertas turísticas complementares.

#### Douro 2030, uma estratégia para o futuro

Salientando que o Douro "não é uma região diminuída ou de menor importância para o país" e "que potencia e gera um

#### **TEMA DE CAPA**

grande contributo económico nacional", a Comunidade Intermunicipal do Douro (CIMDOURO) define no documento "Douro 2030 - Uma estratégia para uma década" que "o turismo, o vinho, todo o setor primário, a gastronomia, o agroalimentar, a produção de energia e o setor terciário cada vez mais musculado são hoje caraterísticas essenciais, únicas e de excelência, para continuarmos a afirmar o Douro como uma região fortemente apetecível e inequivocamente estratégica".

Neste contexto, o documento sublinha que a região deve "consolidar uma cooperação estratégica entre os múltiplos atores locais e regionais" que permita "afirmar o Douro como placa giratória do Interior Norte no âmbito da Macrorregião do Sudoeste Europeu", tirando partido do seu



Uma história milenar, uma paisagem belíssima, um património arquitetónico único, um foco na aliança entre a tradição agrícola e vinícola e a modernidade

"potencial e posicionamento geoestratégico". Para tal, a região "tem de reafirmar o seu posicionamento geoestratégico no contexto nacional e ibérico, o nível (elevado) de acessibilidade externa e a (forte) capacidade de polarização funcional, urbana e territorial, promovendo uma maior inserção no sistema urbano macrorregional, reforçando a atratividade dos centros urbanos e da região e a internacionalização dos seus agentes e atividades e contribuindo para o incremento da sua massa crítica institucional, demográfica e empresarial".

Num segundo momento, a estratégia aponta também para a necessidade de "afirmar o Douro como um Pólo de Inovação e Competitividade", assente numa "estratégia de especialização inteligente da base económica regional que valorize ativos e competências territoriais e crie e fixe valor e emprego qualificado". Este objetivo passa, segundo a associação, por "construir um ambiente institucional e económico favorável ao empreendedorismo, à criação de emprego em setores produtivos e à empregabilidade alargada, valorizando o seu capital humano, criando condições para a fixação de jovens qualificados, de modo a contrariar a tendência de declínio e envelhecimento populacional e reduzindo a excessiva dependência da sua economia do emprego público ou de atividades produtoras de bens e serviços não transacionáveis".

Como terceiro vetor estratégico, a CI-MDOURO refere a importância de "afirmar o Douro como um Território Ambientalmente Sustentável e Socialmente Inclusivo", comprometido com uma "utilização eficiente dos recursos, a melhoria contínua da qualidade de vida das populações e o reforço da coesão social". Assim, a região deverá "valorizar economicamente os seus recursos, ativos e competências territoriais, promovendo uma especialização inteligente da base económica tradicional, garantindo uma maior e melhor inserção nas fileiras produtivas e nas cadeias de valor e explorando sinergias e complementaridades para desenvolver novas atividades e oportunidades de negócios, fomentando o empreendedorismo, a inovação social e empresarial e o desenvolvimento tecnológico e intensificando a dinâmica de internacionalização e a competitividade territorial".

Por fim, o documento sublinha ainda a necessidade de "afirmar o Douro como um Território em Rede", suportado em "parcerias institucionais alargadas e práticas consistentes de cooperação intersectorial que promovam as lógicas de eficiência coletiva e garantam uma adequada governança territorial". Como tal, a região deverá apostar na "dinamização de parcerias institucionais e na cooperação territorial, incentivando a cultura e as práticas do trabalho em rede, fomentando a construção de consensos interinstitucionais e intrarregionais alargados que combatam a atomização e a fragmentação institucional, potenciando as lógicas de eficiência coletiva e garantido o aprofundamento e a qualificação da governança territorial". Com uma história milenar, uma paisagem belíssima, um património arquitetónico único, um foco na alianca entre a tradição agrícola e vinícola e a modernidade de algumas indústrias que souberam adaptar as características próprias da região com as exigências dos mercados, uma atenção particular à ligação harmoniosa entre o que foi feito pela imaginação das pessoas e o que foi gerado pela força da natureza, uma rede de transportes moderníssimos e integrada numa área com vários milhões de consumidores com capacidade económica acima da média, a região do Douro reúne as condições necessárias para ser justamente considerada uma das últimas oportunidades de investimento e negócios no noroeste da Península Ibérica.

**TEMA DE CAPA** 

## Magnificat Wine Boutique Hotel & Spa aposta no primeiro spa de Vinho do Porto

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

O primeiro spa de vinho do Porto acaba de abrir em Santa Marta de Penaguião, distrito de Vila Real. Sob o nome Magnificat Wine Boutique Hotel & Spa esta unidade hoteleira de cinco estrelas disponibiliza quarenta e quatro quartos, dos quais quatro suites, um piano-bar, sala de provas de vinhos, restaurante, ginásio, piscina exterior e, claro, um spa de Vinho do Porto "único no mundo".

Em declarações à 'Start&Go', António Correia explica porque decidiu abandonar as carreiras de pianista e professor e apostar na construção desta unidade hoteleira. Representando um investimento de seis milhões de euros e a criação de 30 postos de trabalho, o objetivo passa agora por "consolidar a marca" Magnificat Wine Boutique Hotel & Spa e afirmar-se como um "motor de desenvolvimento regional".

região Douro é hoje vista como um destino de charme, pela beleza da sua paisagem única, pela qualidade dos produtos locais e pela sua diferenciada oferta hoteleira. Nesse sentido, a recente abertura do Magnificat Wine Boutique Hotel & Spa vem acrescentar uma nova experiência aos turistas que visitam a região.

"Achámos que fazia sentido investir no setor do turismo nesta região, daí surgiu uma unidade hoteleira de cinco estrelas com quarenta e quatro quartos, dos quais quatro suites, um piano-bar, sala de pro-



vas de vinhos, restaurante, ginásio, piscina exterior e um spa de Vinho do Porto", um conceito que António Correia diz ser "único no mundo".

Instalada na sub-região de Baixo Corgo, o empresário diz que esta foi também uma opção de diferenciação. "Assistimos a uma grande concentração de investimentos hoteleiros nas outras sub-regiões (Cima Corgo e Douro Superior), por diversas razões. No entanto, acreditamos que o potencial de crescimento está cá. Neste sentido, o nosso posicionamento vem consolidar a oferta do

segmento hoteleiro de luxo, em que o destaque vai para os produtos locais e as tradições regionais, que pretendemos manter e divulgar a um leque cada vez mais alargado de pessoas".

Neste contexto, o responsável salienta que a unidade aposta também na gastronomia e em atividades de divulgação das tradições locais. "No caso da gastronomia, em particular, não faz sentido que as pessoas passem pelo Douro sem que tenham contacto com os pratos de matriz duriense. Ora, isto verifica-se em boa parte dos espaços de

#### **TEMA DE CAPA**

restauração integrados em unidades hoteleiras. Obviamente, teremos de ter uma oferta gastronómica que incorpore outros sabores e tradições que não os locais, mas não nos vamos limitar a isso".

Para além disso, acrescenta, "teremos outras atividades de divulgação de tradições locais, nomeadamente a possibilidade de se produzir e rotular o seu próprio vinho, "podendo cortar as uvas, fazer a tradicional pisagem das uvas ao pé, até ao engarrafamento e a rotulagem", numa atividade apropriadamente designada de 'Ser enólogo por um dia'. "Teremos, acima de tudo, liberdade para inovar num novo tipo de oferta e serviços, com uma grande componente cultural e artística", explica António Correia.

Ainda assim, o empresário reconhece que "nem tudo é fácil" e que existem também desafios, nomeadamente a necessidade de "diversificar a oferta turística, combater a sazonalidade, reduzir a precariedade dos trabalhadores da indústria hoteleira, consolidar a marca 'Douro', pensando-a na sua globalidade, contrariamente ao que vem sendo feito, com a concentração de investimento em áreas bem definidas, como referi anteriormente".

Nesse sentido, o responsável acredita que, "a médio prazo, terá de haver uma resposta concertada, por parte dos diferentes agentes, de forma a mitigar os efeitos das alterações climáticas, que terão certamente um grande impacto numa região em que o vinho e a vinha são os principais cartões de visita". De um ponto de vista puramente económico, "cremos também que a região cria riqueza que não fica na 'terra'. Ou seja, o valor produzido não se traduz, na maior parte das vezes, em retorno direto para a região, em termos económicos. São tudo questões que devem ser pensadas", avisa.

#### Mercados externos são um dos nossos principais focos de interesse

Questionado acerca da relevância deste setor para a economia local e nacional, António Correia lembra que o setor do turismo vem-se consolidando como um dos mais importantes para a economia nacional, tendo crescido 47% em valor nos últimos oito anos, representado já 14,6% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados de 2019. Da mesma forma, a nível



local, pretende-se que esta unidade hoteleira se "constitua como um motor de desenvolvimento regional, através da criação de postos de trabalho diretos, bem como

Por isso, não é de admirar que um dos grandes objetivos deste projeto é dar a conhecer – exportar, se guisermos – uma parte da cultura nacional. "Os mercados externos são um dos nossos principais focos de inte-

A unidade hoteleira aposta também na gastronomia e em atividades de divulgação das tradições locais

resse. A ideia é fazer com que pessoas de outras nacionalidades circulem pelo concelho, possam deixar as suas divisas nos negócios locais e promover o desenvolvimento da região. A sensação que fica a quem circula pelas povoações de Cumieira, Santa Marta de Penaguião, Lobrigos, Concieiro, entre outras, é de uma certa inércia, que podemos e devemos contrariar", assume o empresário.

Para tal, a unidade hoteleira tem desenvolvido contactos com representantes dos principais mercados de origem dos turistas que visitam o nosso país, nomeadamente os mercados francês, alemão, nórdico, britânico e espanhol, a nível europeu, mas também os mercados norte-americano, canadiano e brasileiro. Ainda assim, os mercados asiáticos assumem também uma importância cada vez maior.

Por tudo isto, António Correia acredita que a unidade hoteleira alcançará este ano um volume de negócios que lhes permita uma "gestão equilibrada para um rácio de despesas fixas versus despesas variáveis". "Do ponto de vista de consolidação da marca, faz para nós mais sentido manter as previsões financeiras para o presente ano por baixo e chegar ao final do ano com uma surpresa positiva, permitindo antecipar alguns investimentos previstos em 2022 já para 2021", assegura o proprietário.

Nesse sentido, no curto prazo, o "nosso interesse passa por consolidar a marca Magnificat Wine, alargar o nosso leque de serviços com o investimento em novas valências do hotel e trazer visitantes ao concelho". A médio prazo, "prevemos investir na contratação de staff para setores específicos, dentro do plano formulado de alargamento de serviços da unidade. Prevemos também a abertura de uma unidade de alojamento no Porto, funcionando em sinergia com a atual unidade", remata.

**TEMA DE CAPA** 

# Spawnfoam desenvolve biocompósitos como alternativa aos plásticos

Fazendo do Douro a sua principal fonte de matéria--prima, a Spawnfoam é uma empresa que atua no ramo da biotecnologia para a produção de biocompósitos biodegradáveis com múltiplas aplicações. "Utilizamos, fundamentalmente, subprodutos da agricultura e resíduos agroflorestais. São materiais em final do ciclo de vida que, para nós, têm um enorme potencial. É a partir deles que criamos os nossos biocompósitos, misturando-os com um adesivo estrutural de origem orgânica desenvolvido por nós", com uma "infinidade de aplicações" e que constituem "uma robusta e competente alternativa aos plásticos", explica Pedro Mendes à 'Start & Go'.

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

ideia surgiu em 2013, numa aula de Ciência dos Materiais, do mestrado em Engenharia Mecânica da UTAD, na qual foi apresentada uma empresa americana de produção de biocompósitos biodegradáveis. "Já tínhamos um particular interesse por tecnologias e materiais inovadores com potencial para se afirmarem como alternativa ao plástico e outros derivados de combustíveis fósseis. E depois daquela aula, ficámos com a certeza de que poderíamos contribuir para a mudança de que o mundo precisa", frisa Pedro Mendes.

Quatro anos depois, já em 2017, em Vila Real, nascia a Spawnfoam, uma empresa de biotecnologia para produtos de economia circular. Diferenciando-se no mercado pela inovação tecnológica no "desenvol-



Após a sua aplicação original, podem ser reutilizados para a fertilização orgânica dos solos ou incorporação em novos biocompósitos

vimento de biomateriais que contribuem decisivamente para o aumento da sustentabilidade do planeta, da eficiência na utilização dos recursos e, consequentemente, para a transição para uma economia circular", a empresa rapidamente vê reconhecido o seu trabalho com importantes galardões, como o prémio que o projeto recebeu no âmbito do Big Impact, iniciativa da Vodafone e da Câmara Municipal de Cascais.

Segundo o CEO da Spawnfoam, a inovação

dos "nossos biocompósitos, relativamente àqueles que têm conceitos e origens semelhantes, está na tecnologia e nos materiais utilizados na sua produção". Comparativamente a outros materiais, nomeadamente aos plásticos, a inovação reside no facto de se partir de subprodutos e resíduos para criar compósitos e produtos com múltiplas aplicações e de elevado valor tecnológico. Nesse sentido, a inovação existe não só a nível tecnológico, científico e técnico, mas também conceptual e ambiental.

Para além disso, os seus produtos são biocompósitos multifacetados e resultam em inúmeras aplicações. Após a sua aplicação original, podem ser reutilizados para a fertilização orgânica dos solos ou incorporação em novos biocompósitos. Exemplo disso são os vasos e contentores florestais, painéis para construção (placas para isolamento térmico e acústico) e vasos ornamentais.

"O que mais nos diferencia é a tecnologia única, os materiais utilizados, a infinidade de aplicações e a personalização/adaptações às exigências de cada contexto ou às inovações próprias de cada cliente. Posicionamo-nos como precursores na produção de materiais e produtos ecoló-

#### **TEMA DE CAPA**

gicos/orgânicos que se constituem como uma robusta e competente alternativa aos plásticos", indica o responsável.

#### Douro e Trás-os-Montes são a fonte da matéria-prima da Spawnfoam

Sendo esta edição da 'Start & Go' dedicada ao Douro, questionamos Pedro Mendes sobre qual a relevância deste setor para a economia local e nacional, ao que o responsável começou por explicar que "introduzimos algumas adaptações e inovações à ideia inicial, tendo especial atenção ao aproveitamento da matéria--prima existente no Douro e em Trás-os--Montes. É nesta região que vamos procurar a matéria-prima que serve de base à constituição dos nossos biocompósitos. A biomassa aqui existente é um dos fatores de diferenciação e, ao mesmo tempo, de garantia da criação de valor para esta região do interior de Portugal".

Para além disso, acrescenta, "a proximidade com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, da qual somos um spin-off, contribui para que o trabalho de I&D seja realizado na região, fixando mão-de-obra altamente qualificada. Com o crescimento da empresa, e o consequente desenvolvimento das unidades de produção, serão criados, nesta região, postos de trabalho qualificados adicionais e também indiferenciados".

Falando sobre os principais desafios que a região enfrenta a curto e médio prazo, o empreendedor aponta a "perda de população e a consequente desertificação". Por um lado, explica, "dificulta a fixação de mão-de-obra qualificada" e, por outro, "enfraquece o desenvolvimento de atividades de base primária na qual se susten-



ta a economia regional e também a nossa atividade, como é o caso da agricultura e da silvicultura". Tudo isto, "numa região e setores endemicamente deprimidos, agrava as dificuldades na obtenção de investimento para a inovação e I&D em produtos de base local".

Salientando que a produção está, para já, "fundamentalmente vocacionada para os mercados externos, em especial no âmbito da União Europeia", Pedro Mendes admite, contudo, que é difícil falar de volume de negócios, pois a empresa ainda não dispõe de uma unidade industrial que lhe permita ter escala de produção e, desta forma, preços mais competitivos, e por

as vendas "serem ainda residuais". Para além disso, a jovem empresa tem apostado na "otimização do processo de fabrico à escala piloto com o melhoramento da tecnologia, de acordo com o feedback dos nossos clientes e parceiros", sendo que para este ano está prevista a realização de testes piloto com a indústria florestal e com diversos municípios, entre eles o de Cascais, no âmbito do projeto das cidades sustentáveis.

Mesmo assim, o principal objetivo estratégico da empresa, a curto prazo, passa pela industrialização do processo de fabrico e por sair da unidade de prototipagem piloto onde se encontram. A criação da unidade industrial para a produção de tabuleiros de sementeira biodegradáveis para plantas agrícolas e florestais "vai permitir dar a resposta inicial aos setores já identificados no mercado nacional, numa primeira fase, e, de seguida, também no mercado internacional, nomeadamente o Norte da Europa e América do Sul. A médio prazo, pretendemos terminar a adaptação do biocompósito para aplicação como material de construção juntamente com os nossos parceiros, que são muito conceituados nos mercados onde atuam", remata Pedro Mendes.



**TEMA DE CAPA** 

## 'I Love Douro' promove e divulga o melhor da região do Douro

FERNANDA SILVA TEIXEIRA

urgiu em 2013 como uma simples página de comunicação do Douro nas redes sociais. Mas foi, sobretudo, a partir de 2018, após a aquisição de 50% da empresa pela Mainlink, que a 'I Love Douro' assume uma nova visão e um sentido de crescimento que ainda não tinha até então. Hoje, a marca é já a maior plataforma digital de comunicação da região (redes sociais/site).

"Divulgamos o património material e imaterial do Douro, promovemos e divulgamos tudo o que a região duriense tem de melhor para oferecer a quem a visita, procura investir e reside", explica José Vieira Lopes. Nesse sentido, reconhece o CEO da empresa, "65% do nosso público não é nacional, sendo os mercados de maior relevo na nossa comunicação o brasileiro e o americano, com 40% de share". Ainda assim, acrescenta, também "nos realiza muito ver portugueses a participar nas nossas iniciativas e procurar mais informações sobre a região". Assumindo o compromisso de trabalhar "por um Douro cada vez mais D'ouro", o responsável afiança que a 'I Love Douro' é já uma "marca forte e de elevado reconhecimento. Sem falsa modéstia, conseguimos através da nossa marca passar a nossa





mensagem com clareza: Amor pelo Douro, pelos seus produtos, pelas paisagens e suas

Quanto à concorrência, José Vieira Lopes refere que nestas áreas de atividade de comunicação e marketing territorial "é sempre importante que esta exista, sobretudo numa lógica de cooperação e colaboração cooperativa. Sem necessidade de andarmos todos a fazer exatamente o mesmo". Nesse sentido, "o nosso desafio está na criatividade e inovação que o mundo da comunicação nos lança todos os dias".

Contudo, o responsável não esquece a relevância do setor para a economia local. Na procura de todos os dias se comunicar mais e melhor há um objetivo claro: "trazer mais pessoas à região e, consequentemente, trazer mais dinamismo à economia local. Comunicar a região além-fronteiras tem como consequência imediata a captação de mais turistas e é já com orgulho que recebemos inúmeros e-mails de turistas estrangeiros que visitaram a região seguindo as nossas recomendações". Não obstante, José Vieira Lopes admite que "os desafios existem e têm de ser enfrentados" e, por isso, a aposta passa pelo "desenvolvimento de tecnologia que simplifique a vida do consumidor, facilidade na procura de informação e, de preferência, preços competitivos e acessíveis". Numa outra vertente, a marca presta ainda

apoio aos municípios locais no desenvolvimento de uma política eficaz e eficiente na comunicação territorial do Douro. "A região tem que se assumir como um todo, apesar de a diversidade de oferta se encontrar em cada um dos municípios que a integram. Uma marca forte para um desenvolvimento territorial sustentável e inteligente rumo a uma Europa 20-30".

Para este ano, o objetivo da 'I Love Douro' passa pela "afirmação da marca, através da diferenciação e comunicação de alguns produtos, como o vinho", mas sobretudo por reforçar "o trabalho e a colaboração com os municípios que integram o Douro na promoção de todos e de cada um deles". Traduzindo estes objetivos em números, o responsável assume que a meta passa por "continuar a crescer com taxas acima dos 30%". Para tal, a empresa "está já a trabalhar na criação e desenvolvimento de dois produtos de valor acrescentado e uma oferta própria da nossa marca". Para além disso, está ainda previsto o lançamento de uma aplicação sobre a região do Douro no decorrer do segundo trimestre deste ano. Atualmente, a comunidade 'I Love Douro' é superior a 250 mil seguidores. Em https:// www.ilovedouro.pt/pt/i-love-douro poderemos descobrir onde ficar, o que visitar, o que conhecer, o que fazer e o que provar nesta região única do nosso país.

**GESTÃO DE QUALIDADE** 

## O vinho como ferramenta da Qualidade



ANDRÉ PINHEIRO Direção de Qualidade afpinheiro75@amail.com

endo o tema de capa desta edição o Douro, optei por me debruçar sobre os efeitos de um dos produtos pelos quais esta belíssima região é mais conhecida: o vinho e as suas consequências, bem como de outras bebidas fortificadas. Fruto do meu percurso profissional, tive oportunidade de conhecer por dentro o mundo das rolhas de cortiça, onde pude alargar um pouco os meus parcos conhecimentos, não apenas sobre a cortiça mas também sobre o vinho e as bebidas espirituosas.

Mas como em quase tudo na vida, trata--se de produtos que devem ser consumidos com moderação, caso contrário corremos o risco de atingir estados alterados de consciência, com consequências que podem ser nefastas, ou assim diz o senso comum. Todos conhecemos alguém que já teve problemas após beber de mais. Mas isso não invalida que haja exceções, e que o álcool não possa até proporcionar decisões fantásticas! Vejamos alguns exemplos:

eethoven: o compositor que nos deixou belíssimas obras era adepto da bebida, tendo sido inclusivamente preso em 1820 por andar na rua de tal forma embriagado que foi tomado por um vagabundo. Rezam as crónicas que a 7º sinfonia foi toda composta sob o efeito do álcool;

incent Van Gogh: o génio da pintura holandês, criador de tantas imagens icónicas, bebia absinto praticamente todos os dias. A bebida era um tema recorrente nos seus quadros, e que influenciou a própria escolha de cores.

ikola Tesla: um dos maiores inventores de sempre era praticamente vegetariano, e recusava chá, café ou tabaco, mas não passava sem whisky e vinho. Chegou a escrever um artigo para um jornal intitulado "Chewing Gum More Fatal Than Rum, Says Tesla" ("A pastilha elástica é mais fatal que o rum, diz Tesla");

ernão de Magalhães: o navegador português que iniciou a viagem de circum-navegação, provando que o mundo era redondo, não passava sem vinho nos seus navios, apesar da escassez de comida e água limpa ter causado a morte de vários marinheiros. Os 5 navios terão iniciado a viagem com 417 odres



de vinho - recipientes que podem conter entre 30 ea 40 litros.

ichard Nixon: o presidente americano bebia todas as noites, e inclusive durante a guerra do Vietname foi ouvido em estado embriagado a dizer ao seu secretário de estado Henry Kissinger que queria lançar a bomba nuclear sobre aquele país para acabar com

Ou seja, se, por um lado, o álcool facilmente poderia ter mergulhado o mundo num estado pior do que está hoje, por outro, foi também facilitador da criação de grandes obras. E transportando isto para a realidade empresarial atual, não é raro existirem "jantares de trabalho" em que ambas as partes bebem e acabam a tomar decisões com mais facilidade do que se estivessem fechados numa sala (sem bebida).

A edição de Junho 2018 da Harvard Business Review relata uma experiência realizada pelo professor Andrew Jarosz, da Universidade do Mississippi (EUA), em que serviram cocktails de vodka a 20 voluntários até ficarem próximo do limite legal de embriaguez. Em seguida, realizaram testes de lógica, onde os voluntários "tocados" obtiveram resultados melhores e mais rápidos do que os voluntários

Quer isto dizer, que nas próximas reuniões estratégicas ou de definição de objetivos, deve ser servido vinho a todos os participantes?

Eu não diria tanto, mas hoje é habitual realizarem-se reuniões "off-site" (fora do ambiente da empresa) para este género de tomada de decisões, porque é reconhecido que o ambiente descontraído facilita o processo. Também é cada vez mais frequente vermos ambientes relaxados (sem álcool) em gabinetes onde a inovação é um fator crucial para o negó-

A norma de gestão de qualidade reconhece os processos de tomada de decisão como influenciadores do contexto da organização, referindo-os como o 6º dos "7 Princípios da Qualidade". Convém notar que este princípio tem o nome de "Tomada de decisão baseada em evidências", não em álcool!

Ainda assim, creio que um copo de um bom vinho ao final da tarde, após um dia de trabalho e de preferência num ambiente mais calmo, pode ajudar a relaxar e a resolver muitas discussões e a encontrar a solução para muitos problemas. E em Portugal, e em particular na região do Douro, o que não falta são (muito) bons vinhos. Convém é não conduzir depois, para não lembrar a memória do taxista George Smith, que em Londres, a 10 de Setembro de 1897, se tornou a 1ª pessoa da história a ser presa por conduzir embriagado!

**EMPRESAS FAMILIARES** 

## Empreender e abrir uma empresa: ver, sentir, participar e fazer o que o instinto indicar

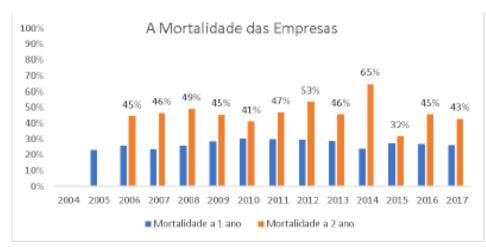


ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA (antonio.costa@efconsulting.pt) CEO da efconsulting e docente e membro do N2i do IPMaia. Especialista em empresas familiares e famílias empresárias.

capacidade de leitura, de compreensão e de invenção, associada a atitudes de iniciativa, de impulso e de "logo veremos" e todas devidamente condimentadas com um enorme instinto e grande capacidade de "desenrascanço", transforma qualquer português num destemido empresário.

O empreendedorismo é uma atitude que desponta em qualquer idade e tem subjacente duas grandes variáveis: a vontade de assumir riscos e o nível de loucura pessoal.

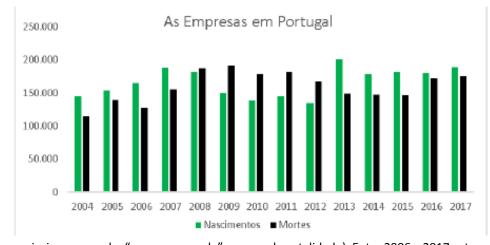
A capacidade para se assumir o risco de desenvolvimento de um negócio é, normalmente, preponderante nas idades



No entanto, mais do que a quantidade, o relevante deve ser o sucesso do empreendedorismo. Contudo, segundo dados do INE e PORDATA, a taxa líquida de sobrevivência das empresas nacionais é reduzida, existindo períodos em que tem sido mesmo negativa (entre 2008 e 2012 a taxa de mortalidade suplantou significativamente

dados referentes à taxa de mortalidade das mesmas; depois, medir o número daqueles que desistem ou adiam a abertura da empresa e, posteriormente, correlacionar com as taxas de mortalidade nos anos em que tal experimento se verificasse.

Associada à morte de uma empresa está normalmente uma situação difícil em que fica o empresário. Se for jovem e dos que nada tinha a perder, provavelmente, vai socorrer-se da família e amigos até conseguir um emprego. Nos casos das pessoas de "meia-idade", que muitas vezes recorrem à antecipação de fundos de desemprego da Segurança Social, o que vão fazer para sobreviver? E a sua família?



mais jovens, onde "pouco ou nada" se tem a perder, e em idades mais avançadas, quando "não existe outra alternativa que não o gerar o próprio emprego" ou, por outro lado, quando o conforto profissional ou financeiro permite lançar o sonho de sempre.

Em Portugal, a taxa de empreendedorismo entre os 25 e os 34 é idêntica à do intervalo entre os 45 e os 64 anos, ou seja, sensivelmente o dobro desta pela dimensão do intervalo etário (GEM - Global Entrepreneurship Monitor Portugal 2011; ISCTE-IUL e SPI).

a da natalidade). Entre 2006 e 2017, a taxa média de mortalidade das empresas foi:

- antes de fazer o 1º aniversário: 27%
- entre o 1º e o 2 ano de existência: 46%. Estes resultados levam à reflexão sobre qual o nível de loucura necessário alcançar para uma pessoa desejar transformar--se em empresária!

Sendo a variável "loucura" algo difícil de medir, quando associada ao empreendedorismo, poderia aplicar-se um método simples – apresentar a candidatos a futuros empresários, aquando do desejo de constituição de uma empresa, os

#### Vamos empreender e constituir uma empresa?

O país necessita, e muito, da capacidade empreendedora das suas pessoas, mas a realidade e competitividade dos mercados é fria e deve ser tida em devido apreço.

O futuro empresário deve estar consciente dos riscos que vai assumir e, em especial, do que terá de enfrentar se o seu empreendimento fracassar.

A história permite concluir ser chegado o momento de se criar um "certificado de empresário" que administre e assegure a existência de um mínimo de conhecimento e preparação por parte dos "corajosos loucos", no sentido de que possam enfrentar os grandes desafios que terão de ultrapassar, nomeadamente em caso insucesso.

**EMPRESAS FAMILIARES** 

#### Alves de Sousa: uma família dedicada ao Douro



no Douro que a família Alves de Sousa produz os seus vinhos, segundo uma tradição familiar de 5 gerações.

#### • Domingos Alves de Sousa - Produtor

Após muitos anos dedicados à produção de generosos para algumas das principais casas exportadoras, Domingos (4ª geração, pois os antepassados já tinham sido vitivinicultores), engenheiro civil de formação, começou a olhar as vinhas de uma forma diferente, tornando-se num dos pioneiros da nova geração de produtores de vinhos do Douro surgida no início dos anos 90.

Trabalhando unicamente as uvas das vinhas da família (Quinta da Gaivosa, Vale da Raposa, Caldas, Estação, Aveleira e Oliveirinha), desenvolveu uma completa gama de vinhos do Douro de grande carácter e qualidade.

A qualidade e a singularidade dos seus vinhos têm sido amplamente reconhecidas com distinções e menções nas mais aclamadas publicações nacionais e internacionais, tornando-se o primeiro na história a receber por duas vezes a mais importante e prestigiada distinção para um Produtor de Vinhos em Portugal.

#### Tiago Alves de Sousa - Enólogo

Filho desta família duriense com longa tradição vitivinícola, Tiago formou-se em Engenharia Agrícola pela UTAD, onde também se doutorou em 2011 em Viticultura, foi distinguido em 2003 com o prémio Fundação Eng.º António de Almeida e com a Bolsa de Mérito do Fundo de Apoio ao Estudante, atribuído ao melhor aluno da Licenciatura.

Após vários estágios de vindima, complementados com alguns cursos de formação na área da Enologia e da Viticultura, uma passagem pelo Instituto de Viticultura da Universidade Católica de Piacenza (Itália), integra a equipa familiar em 2002. O seu envolvimento vai desde a produção e direção técnica de vinhos do Dou-

ro e Porto à responsabilidade por vários mercados de exportação.

#### • Patrícia Alves de Sousa - Diretora Financeira

A filha Patrícia, licenciada em Ciências Farmacêuticas, exerceu funcões de Farmacêutica, colaborou com a Jerónimo Martins, assumindo a direção técnica de diversas parafarmácias do grupo, fez duas pós-graduações em Fisiofarmacologia e em Ciências Médico-Legais. Em 2013 também cedeu ao apelo do Douro e da família, mudou-se para Vila Real, juntando-se assim ao projeto familiar. Assume a responsabilidade pela área financeira da

empresa e diversas áreas da organização, logística, gestão e alguns mercados internacionais da empresa.

#### • Andreia e João Alves de Sousa - Marketing e Design

Andreia e João Alves de Sousa, formados em Design de Comunicação, contribuem para a empresa familiar com as suas experiências no design de rótulos, packaging, material publicitário, vídeos, etc. Andreia colabora regularmente com outras marcas de vinho nacionais. João ven-

> ceu o prémio de Rótulo Artístico do Concurso do Diário de Notícias em 2005 e de Rótulo do Vinho Oficial do Fantasporto, sendo um dos responsáveis pela licenciatura em Comunicação Audiovisual e Multimédia e da licenciatura em Videojo-

gos e Aplicações Multimédia da Universidade Lusófona

do Porto.

Com este grande envolvimento da família os desafios a enfrentar são, para além dos empresariais, os da coexistência de diversas gerações, perfis e sensibilidades, que têm de encontrar um modelo de funcionamento adequado à perenidade da empresa e da coesão familiar.



**EMPRESAS FAMILIARES** 

## O executivo não familiar na empresa familiar



PROF. LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES Professor e consultor HSM

primeira vista, a contratação de um executivo não familiar pode parecer um casamento perfeito quando, em um dado momento, a família não dispõe de membros capazes ou preparados para assumir o desafio e, do outro lado, um profissional tarimbado vê a possibilidade de aplicar sua vasta experiência e deixar a sua marca no negócio. Porém, na prática, é muito comum que as coisas deem errado, seja porque o familiar não consegue afastar-se do dia a dia dos negócios e vira um obstáculo à gestão do novo executivo, seja porque conflitos familiares acabam tumultuando o ambiente ou mesmo porque há um distanciamento entre os propósitos, valores e expectativas da família com os do novo gestor.

Em primeiro lugar, a família não deve encarar essa dificuldade como um tabu e rechaçar de pronto a ideia de contar com um executivo externo. Ao decidir--se contratar um executivo não-familiar, um ponto fundamental é a família saber claramente quais são os seus: propósitos, valores e expectativas com relação ao negócio, e buscar profissionais que sejam alinhados com eles. Sem alinhamento cultural com a família empresária é muito difícil alcançar o sucesso, por mais capacitado e experiente que seja o executivo externo. Além disso, esse profissional precisa ter excelentes habilidades relacionais, pois enfrentará certamente relações de confiança diferentes das existentes entre familiares. O profissional também precisa dessas habilidades para fazer a gestão das diversas expectativas dos familiares e, ao mesmo tempo, equilibrá-las com as necessidades dos colaboradores e as demandas do mercado.

O executivo não familiar que atua na empresa familiar precisa de ser um agente transformador na organização familiar.



O executivo não familiar, que atua na empresa familiar precisa ser um agente transformador na organização familiar

Ele precisa aprender a administrar as diferentes formas de se relacionar: para acima: com o núcleo familiar; para abaixo: com seus subordinados e, para os lados: com seus colegas. Além disso, esse profissional terá de aprender a decifrar as necessidades de seus superiores e traduzi--las para seus subordinados em objetivos e metas de maneira mais pragmática possível. Compreender o conceito de governança é fundamental para a continuidade e a profissionalização da empresa familiar. O melhor caminho é a transparência e a adoção de práticas que favoreçam a comunicação. Isso ajuda a diminuir eventuais tensões geradas pela ansiedade da família, de um lado e, do outro, pelo desconforto do executivo com intervenções

indevidas da família na gestão da empresa. Para tanto, ter uma governança corporativa bem estruturada, que defina os limites entre propriedade e gestão, é um passo muito importante

O grande desafio é fazer com que os subsistemas familiar, societário e do negócio tenham uma clara definição dos seus papéis, dos seus integrantes, das responsabilidades e dos fóruns de decisão. O início do processo de profissionalização é o planejar o alinhamento destes subsistemas. Depois são aplicadas as regras e instrumentos delineadores destes papéis e os respetivos responsáveis. Cada empresa e cada família tem a sua particularidade e o processo de implantação do sistema de governança deve adequar-se a estas particularidades, mas, ao mesmo tempo, conduzir o processo na direção das boas práticas de governança corporativa. Reforçando nosso entendimento, a profissionalização de uma empresa familiar consiste na criação de metodologias, procedimentos e processos que darão condições para que qualquer um que venha exercer a gestão do negócio, seja familiar ou não, possa realizá-lo em sua máxima eficiência enquanto age de acordo com os valores da empresa. Boas vendas nação varejista!!!

**GESTÃO DE CONHECIMENTO** 

## Organizar o pensamento através dos mapas mentais



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

ma ideia não nasce do nada, é um resultado de uma combinação e síntese de vários insights. No processo para criar um negócio, dar corpo a uma ideia não é simples. Por que razão nem todas as ideias se transformam em negócios? Não conseguir organizar os pensamentos, não ter visão nem propósitos definidos são barreiras que impedem a concretização do negócio.

Se perguntarmos às pessoas em que era estamos, uma grande maioria ainda dirá que é a era das tecnologias de informação, mas, na realidade, houve um avanço. Estamos na era da inteligência. Quem o afirma é Tony Buzan, o criador dos mapas mentais. Atualmente, o capital mais valioso é o capital intelectual e a moeda corrente deste capital é a inteligência.

Para melhorar a forma de trabalhar, conduzir os negócios e torná-los mais eficazes é necessário transformar informação em conhecimento.

No processo de transformação da informação está presente a inteligência, o que pressupõe utilizar a memória e o pensamento criativo. É neste ponto que os mapas mentais são uma ferramenta imprescindível.

Tony Buzan é o autor de várias obras na área da psicologia, relacionadas com o cérebro, a memória e a criatividade. No seu livro "Mapas Mentais para os Negócios", Buzan refere que o nosso cérebro não pensa por meio de ferramentas e listas de menu, mas sim de forma orgânica, como todas as manifestações naturais.

Para exemplificar a forma de pensar do cérebro, faz alusão aos sistemas circulatório e nervoso do corpo humano, aos ramos de uma árvore e às nervuras das suas folhas. Foi neste sentido que criou os mapas mentais, porque refletem esse fluxo orgânico

A conceção tradicional do córtex cerebral é



No processo de transformação da informação está presente a inteligência, o que pressupõe utilizar a memória e o pensamento criativo. E neste ponto que os mapas mentais são uma ferramenta imprescindível

representada em duas partes, o hemisfério esquerdo e o hemisfério direito. Existe um conceito de dominância cerebral que diz que cada hemisfério desenvolve melhor determinadas funções. Contudo, sabe-se que existe comunicação entre os dois lados do cérebro.

Para ter um desempenho ideal é necessário que os dois lados do cérebro trabalhem em conjunto. O processo de criar mapas mentais emprega um leque completo de habilidades corticais dos hemisférios esquerdo e direito, capaz de promover um potencial criativo ilimitado.

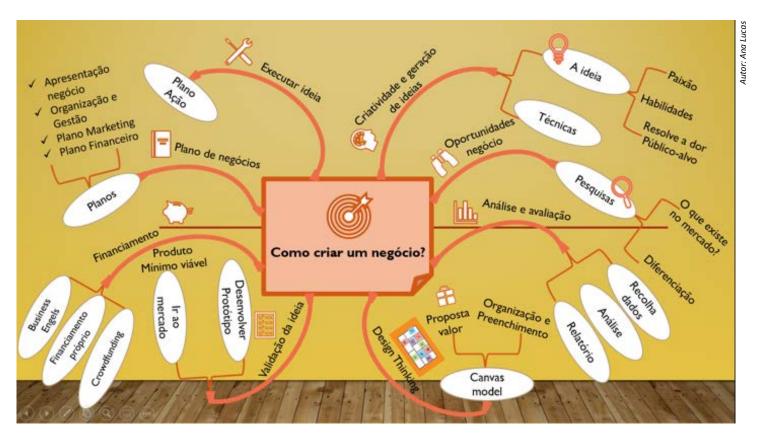
O mapa mental é uma ferramenta visual e gráfica abrangente que ajuda a expressar ideias e criatividade, que podem melhorar as práticas empresariais, a solucionar problemas, reconsiderar estratégias de venda, organizar equipas ou, simplesmente, a melhorar a eficiência diária da gestão das empresas.

Estes mapas podem ser gerados de forma analógica ou digital, isto é, traçados à mão ou através de aplicações informáticas. A internet disponibiliza várias aplicações. Algumas poderão conter versões grátis, freemium ou a pagar totalmente.

O exemplo mais simples para explicar a metodologia dos mapas mentais é através de um canivete suíço. Este objeto guarda em si várias ferramentas para diferentes funcionalidades. Quando totalmente aberto, desdobra-se em várias ramificações, identificando-se rapidamente as suas ferramentas e funcionalidades.

Tal como o canivete, o mapa mental começa com uma imagem no centro onde é

#### **GESTÃO DE CONHECIMENTO**



colocada a ideia, pensamento ou assunto a desenvolver.

A partir da imagem do centro, são criadas ramificações acopladas à ideia central através de linhas curvas. Nas ramificações são colocados as ideias de ordenação básica, que poderão dar origem a ramificações de segundo e terceiro nível.

Para tornar o mapa mais rico e visualmente apelativo poderão ser usadas imagens que representam os conceitos nele inseridos. Exemplo de um mapa mental (ver quadro

abaixo).

Na imagem em baixo, estão representados de forma organizada todos os conceitos--chave inerentes à ideia de criar um negócio.

A ideia central, "como criar um negócio?", desdobra-se em ramificações de primeiro nível. Estas ramificações contêm as fases inerentes à criação do negócio, desde a ideia até à sua execução. As ramificações de segundo nível destacam os conceitos chave de cada uma das fases da criação do negócio, como, por exemplo, as técnicas para gerar ideias e a ideia em si.

Dar corpo a uma ideia de negócio implica paixão, habilidades próprias e questionar "que dor é que vai curar?". Neste caso específico, a ideia desdobrou-se em ramificações de terceiro nível.

As ramificações colocam ordem nas ideias e conceitos, facilitam a memorização e também obrigam a procurar respostas, sempre que o processo se torna duvidoso. Existem regras relacionadas ao modo como as palavras e as imagens se devem acoplar a cada ramificação, no entanto, aqueles que dominam a técnica esforçam--se por encontrar um estilo próprio e fugir aos modelos existentes, dando consistência aos princípios subjacentes a esta metodologia.

Uma pesquisa realizada pela Mind Mapping Software, aos seus utilizadores em 2015, 2017 e 2019, numa lista de dez benefícios obtidos com esta metodologia, manteve-se no topo o benefício "compreender questões complexas".

O benefício "melhoria da captação do conhecimento" manteve-se em segundo em 2015 e 2017, mas caiu significativamente para número cinco em 2019.

Já o benefício "Alcançar a clareza rapidamente" subiu. Nas pesquisas de 2015 e 2017 estava em terceiro lugar, em 2019 subiu para o número dois. A justificação apontada para esta subida está relacionada com a necessidade de compreensão de questões comerciais complexas, devido aos ambientes de incerteza e ambiguidade.

Subiu também a "síntese de informação".

Em 2015 estava em número seis, em 2017 em número cinco e em 2019 passou para o número quatro. Este benefício refere-se à capacidade de distinguir padrões nas informações, conectar ideias relacionadas, combinar informações que envolvem resumir informações.

A lista dos benefícios inclui ainda "ser mais organizado", "gerir excesso de informações", "aumentar a produtividade", "gerir melhor os projetos", "comunicar melhor" e "captar ideias rapidamente".

As variações das posições destes benefícios nestas listas de preferências explica-se pelo facto de o cérebro desenhar e seguir os mapas mentais consoante as suas necessidades e objetivos, o que realça a sua importância quando aplicados às empresas.

A metodologia dos mapas mentais não é nova. Ao longo da história foram encontradas representações esquemáticas idênticas a mapas mentais, nas anotações de Leonardo da Vinci, Michelangelo, Albert Einstein, Thomas Edison, Marie Curie e Mark Twain. A maneira de gerir o conhecimento acontece de forma espontânea quando o cérebro é controlado e os processos de pensamento também. Os mapas mentais são a ferramenta perfeitamente adequada a esta época de excessos de estímulos e informação.

**ESTRATÉGIA** 

# Como SENTE o ambiente na sua empresa?



MANUELA RIBEIRO
Consultora e criadora da
metodologia THE CHOICE
– service awareness

leve, harmonioso, tem a sensação de que é parte de uma empresa sólida e saudável, onde o trabalho em equipa é uma realidade e, sim, também vive situações de stress, mas que se resolvem com a boa vontade de todos – ou sente um ambiente pesado, alguns departamentos não confiam nos outros, a duvida sobre o futuro é algo que surge em muitas conversas e as situações de stress criam ainda mais stress, na procura de uma solução que é difícil de encontrar?

Sim, estes são dois cenários bem conhecidos e presentes em muitas empresas. O que faz a diferença? Naturalmente a equipa de gestão, a liderança, mas também cada um dos colaboradores e o que escolhem pensar, sentir e manifestar em cada acão.

É aqui que surge a importância dos pensamentos, emoções e o "campo" de informação que é criado no ambiente que nos rodeia.

Lynne McTaggart é uma jornalista premia-

da e no seu livro "O campo" – escreve: "Dezenas de cientistas, de áreas de prestígio e de todo o globo, demonstraram que toda a matéria existe numa vasta teia quântica de ligação e que está constantemente a acontecer uma transferência de informação entre os seres vivos e o ambiente".

Esta informação no ambiente vai condicionar a cultura da empresa, refletindo-se no que as pessoas fazem e principalmente como o fazem. Podemos visualizar esta situação como mantendo constantemente um "campo" de informação ao nosso redor e, sendo os criadores da qualidade de informação desse "campo", podemos questiona-nos: com que pensamentos e emoções o alimentamos?

Nas mais variadas situações como:

- Quando estamos a apresentar um projeto de inovação, no qual acreditamos e confiamos que vai ser aprovado;
- Quando estamos numa reunião para a qual fomos convocados, mas não queríamos estar presentes;
- Quando somos líder de uma equipa e temos um timing curto para entregar um projeto;
- Quando somos promovidos;
- Quando não nos sentimos valorizados;

existem pensamentos e emoções envolvidas, que influenciam o ambiente e criam um "campo".

As evidências científicas que estes cientistas de fronteira divulgaram mostraram que, como seres humanos, temos capacidades extremamente poderosas e criadoras e que qualquer ambiente que nos rodeia tem efetivamente o nosso contributo. Consegue imaginar uma situação em que todas as pessoas de uma empresa partilham esta perspetiva e sabem que cada uma é um "contribuinte" para o ambiente geral? Para o ambiente dentro de uma equipa?

Se o espaço aparentemente vazio, o "campo", de uma sala de reunião, seja de planeamento / vendas / produção, ou qualquer outra, tivesse um nome, qual seria? Equipa? Cliente? Serviço? Qualidade? Resultados? Excelência?

O simples facto de trazer este conhecimento para o consciente pode alterar o rumo de uma conversa, de uma reunião difícil, da concretização de uma venda ou de uma avaliação de desempenho.

Fica aqui um convite para que, com alguma frequência, possamos investigar:

Como estou a alimentar o "campo" ao meu redor?

# www.startandgo.pt START&GO Revista Digital Start&Go Subscreva para receber, gratuitamente, a revista em formato digital

**ESTRATÉGIA** 

## A missão



João M. S. Carvalho Professor Associado da Universidade Portucalense

o âmbito da gestão estratégica, onde se inclui o planeamento estratégico, defende-se a utilização de conceitos, tais como os de missão, visão e valores. Hoje em dia, a maioria das empresas com alguma dimensão procura apresentar as suas proposições relacionadas com aqueles instrumentos de gestão. Contudo, para que servem?

Tratarei desta vez da questão da missão da organização. Será que os nossos stakeholders externos se preocupam com isso? Julgo que não. Procurem saber, nomeadamente junto dos clientes ou dos consumidores, em que medida a missão da vossa organização é importante para eles. Sem surpresa, verificarão que eles nem a conhecem. Então porque será que os académicos e consultores insistem com os empresários para usarem esta ferramenta de gestão?

No meu entender, a missão é muito importante porque tem uma finalidade motivadora dos stakeholders internos. Sim, é para os nossos colaboradores, gestores e, em organizações específicas, voluntários, que a missão faz todo o sentido. É a missão que permite que possamos descortinar um novo procedimento a seguir numa situação não prevista. A missão serve para motivar quem trabalha na organização, sendo o fim superior, para o qual todos contribuem. Daí ser necessário que seja uma frase simples, fácil de memorizar e que todos devem conhecer. Trata-se de uma expressão que pode estar entre o lema da organização e tudo aquilo que ela faz de forma extensiva. Escrever uma boa frase, que tenha estas características motivadoras e inspiradoras, é mais uma obra de arte do que de ciência. Devemos jogar com as emoções, com a riqueza das conotações das palavras, tanto implícitas como explícitas.

Se consultarmos as páginas web da maior parte das empresas, verificamos que não é este o entendimento dos empresários e gestores. Considera-se que é importante dizer tudo o que fazem ou produzem. Embora sendo verdade, as frases, normalmente, são longas e pouco motivadoras, apresentando uma "frieza" que não aproveita a ninguém. Eu diria que se se utiliza uma ferramenta de gestão que não serve para nada, que não inspira, que, não influencia o comportamento de ninguém, então não vale a pena perder tempo com

A minha sugestão é que se leve a sério este requisito estratégico, como forma de impactar positivamente no ambiente e nos comportamentos dos colaboradores. Faça-os decorar uma frase agradável, que promova o espírito de equipa, o "vestir da camisola", a solução para os problemas da organização. Em suma, o lema (slogan) é para ser recordado pelos clientes, e a missão é para ser lembrada pelos colaboradores. Faça um concurso interno de ideias, e melhore a expressão da missão organizacional. Ao fim de algum tempo, verificará que, afinal, vale a pena utilizar esta ferramenta de gestão estratégica.

PUB



#### REGULAMENTO GERAL DA PROTEÇÃO DE DADOS

#### 3ª Edição Revista e ampliada

Um manual prático e conciso:

- Uma introdução clara e objetiva ao Regulamento Geral de Proteção de Da-
- Resposta às dúvidas mais frequentes relacionadas com os novos conceitos, direitos e obrigações decorrentes do Regulamento;
- Guião das medidas técnicas e organizacionais a implementar para garantir a conformidade com o Regulamento e evitar coimas;
- Guião das medidas de segurança informática, de segurança física, procedimentos a implementar para garantir a conformidade com o Regulamento.
- Minutas dos vários documentos (clausulas contratuais, políticas de privaci-
- Glossário com os termos do regulamento;
- Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016.

Autoras Filipa Matias Magalhães e Maria Leitão Pereira



PVP €2240 PVP c/desconto €20.61

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

**NEGOCIAÇÃO** 

## Negociar eficazmente é importante para si?



TERESA ROSALINO Fundadora da Talk&Shine www.talkandshine.pt

egundo Roger Fisher e William Ury no livro "Getting to Yes": "Any method of negotiation may be fairly judged by three criteria: It should produce a wise agreement if agreement is possible. It should be efficient. And it should improve or at least not damage the relationship between the parties."

Mas como pode modificar o seu comportamento, para aumentar o sucesso nas negociações?

**SEGUEM 3 DICAS PARA O PODER AJUDAR:** 

. A primeira dica é ser um bom observador e analisar cuidadosamente a outra parte em termos da comunicação não-verbal, pois vai dar-lhe indicadores fundamentais para se fazer ajustes e até rever a forma como está a conduzir a própria negociação. É naquilo que por vezes não é dito, mas que é transmitido por gestos e expressões, que se podem tirar grandes dicas de como prosseguir a negociação. A maioria das pessoas sabe escolher as palavras adequadas, mas a linguagem corporal é frequentemente esquecida.

A segunda dica tem a ver com a escuta ativa e empática. Escutar é muito diferente de ouvir.

Já pensou porque é que temos duas orelhas e uma boca? Pois, é isso mesmo que está a pensar, devemos escutar mais e falar menos. Quando escutamos, estamos efetivamente a tentar compreender a "dor" do cliente e como o podemos ajudar a resolver determinada situação. Tal como não existem duas pessoas iguais, também não existem duas negociações iguais. Cada caso é um caso.

' . E a terceira dica tem a ver com a análise detalhada do tipo de interlocutor e do sistema representacional que mais utiliza. É um interlocutor mais visual, mais auditivo ou mais cinestésico?

Saber fazer estas distinções e utilizar a linguagem mais adequada ao mesmo pode fazer a diferença.

Fontes: "Getting to Yes": Roger Fisher & William Ury "How to read a person like a book": Gerard I. Nierenberg & Henry H. Calero

"How body language affects negotiation" – Harvard Law

PUB



## O Controlo de Gestão nas PME - Uma abordagem prática

#### 24 e 25 março Lisboa

26 e 27 março Porto

Horário: 9h30 | 18h00

O curso Controlo de Gestão nas PME pretende sensibilizar os empresários para a importância de ter uma equipa de gestão de uma PME motivada, bem como ter um sistema de Controlo de Gestão adaptado às necessidades de cada PME.

FORMADOR Dr. Agostinho Costa

#### **PRFCOS**

Público Geral: €235 Assinantes: €175 (IVA incluído)

#### **OBIETIVOS**

- Elaborar um orçamento de exploração
- Elaborar ferramentas de controlo de gestão
- Utilizar mecanismos que aumentem a rentabilidade do negócio
- Determinar as necessidades de financiamento da empresa
- Resolver essas necessidades de financiamento
- Resolver os conflitos comportamentais das equipas de gestão
- Envolver toda a equipa de forma motivada na procura de resultados para a organização

#### CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

- 1. A preparação e o controlo de um orçamento de exploração numa PME
- 2. As restrições ao crédito e ao implicações no controlo de gestão
- 3. Análise de um modelo prático de controlo de gestão para uma PME
- 4. Os conselhos de grandes empresários e gestores internacionais
- 5. As novas metodologias
- 6. Exercícios práticos

Informações/Inscrições Ana Bessa (Dep. Formação) | Vida Económica - Editorial SA. R. Gonçalo Cristóvão, 14 R/C 4000-263 Porto | (1) 223 399 427/00 | Email: anabessa@vidaeconomica.pt **VENDAS** 

## Os 13 principais erros nas vendas - desmistificar na prática



JOSÉ CARLOS F. PEREIRA Expert em vendas e desenvolvimento

conhecimento que não altera comportamentos é inútil, mas se os altera pode tornar-se rapidamente obsoleto! Adoro esta frase para

Normalmente, os meus tópicos na revista START&GO falam de "como fazer nas vendas", alicerçados na minha visão e experiência com dezenas de equipas com quem tenho o privilégio de trabalhar e, acima de tudo, aprender. Estou certo de que aprendemos bem mais com os erros e os maus juízos de valor do que com as "coisas" que supostamente estamos a falacionamento se trabalha a confiança e a fidelização, porquê tratar os clientes como adversários? Eles têm de ser tratados como nós gostaríamos de ser tratados. E mesmo que o interlocutor não "encaixe" em nós, devido ao seu perfil, estou certo de que, no universo da empresa, é possível vislumbrar aliados (sejam eles o decisor ou o influenciador).

O princípio do negócio é que o cliente tem sempre razão - Não, o cliente nem sempre tem razão, embora seja a razão do nosso negócio! A venda é um processo de influência. A venda é ajudar o cliente a comprar. Há uma grande diferença entre fazer uma venda e criar um cliente. Ouvir ainda mais o cliente, adaptar-se ao seu perfil comportamental, conhecer bem o nosso e medir muito bem a expectativa criada em função do resultado realmente entregue podem fazer a diferença entre ter ou não ter razão. Vemos, assim, o mesmo assunto sobre diferentes perspetivas. A comunicação assertiva pode ajudar a compreender a perspetiva do cliente. Invista em boas práticas da escuta ativa para a "razão" passar a ser um "não assunto".

avaliar o impacto que novas práticas e ferramentas podem proporcionar a uma equipa de vendas.

Nunca nos devemos preocupar com o trabalho que nunca fizemos. Mas, acima de tudo, não nos devemos agarrar a mitos nas vendas, como estes 13 que aqui enumero. Os erros que praticamos diariamente são muitos. Neste artigo, tento explorar alguns dos erros mais comuns, desmistificando com uma boa prática caso a caso. Com estes 13 erros, não se pretende chegar a uma receita única de "como não fazer ou pensar" (longe de criar uma solução mágica!), mas sim apresentar e partilhar algumas estratégias práticas que podem ser a diferença que faz a diferença para resultados excecionais.

"Simplificar o complicado tem sido a minha principal função junto de muitos vendedores, pois fácil, mesmo, é complicar o simples."

Tratar os clientes como inimigos a combater - A razão de ser de um negócio é criar um cliente e, em seguida, fazer dele um comercial externo não remunerado que nos recomenda a outros clientes. Eu sou muito apologista de que é mais importante iniciar um relacionamento com um cliente do que fazer uma transação comercial. Então, se só com re-

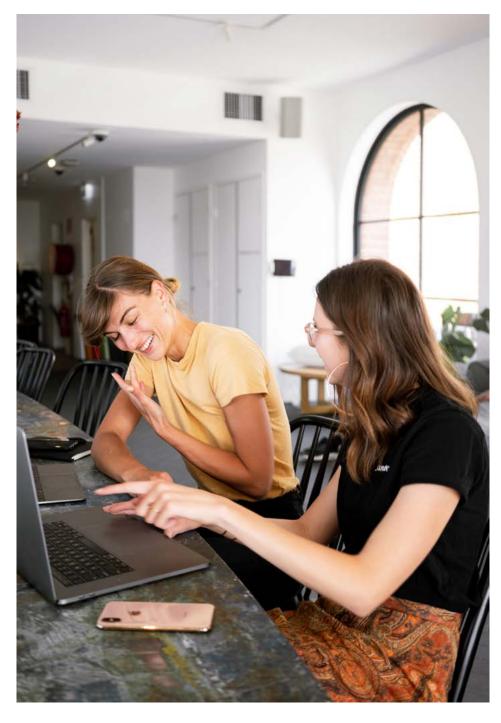
O cliente não é inteligente e o meu ponto de vista é que interessa - O ponto de vista do cliente interessa mais do que o ponto de vista de quem vende. Hoje ele pode, eventualmente, saber mais sobre o nosso negócio e produtos do que nós. Ele está muito mais informado do que aquilo que nos transmite ou dá a entender. Escutar bem é, acima de tudo, "ouvir" aquilo que o cliente não disse. Quem decide é o cliente, e os vendedores mais bem preparados são os que conseguem uma discriminação a seu favor, em detrimento da concorrência. O poder de decisão é de quem compra, e a função do vendedor é influenciar essa mesma decisão, mas nunca substituir-se a guem decide. Devemos é ser autênticos na forma como nos exprimimos e relacionamos com os outros - sempre baseados em factos e não em argumentos.

#### **VENDAS**

O mercado é que é responsável pelos meus resultados - Não, isso é para quem gosta de encontrar desculpas para os seus maus resultados. Os resultados dependem mais do que fazemos diariamente do que do enquadramento e mercado. Não há mercados maduros ou impossíveis; há é modelos de negócio ou abordagens que não se adaptaram à realidade atual. Vender é para campeões, pois temos de aprender a ser rejeitados. Um "sim" em vendas é um somatório de muitos "nãos" - um comercial só se torna craque quando ouve muitos "nãos", pois só desse modo aprende e é estimulado a contornar objeções. E a rejeição nunca é pessoal: diz respeito ao que estamos a vender e ao momento. Ou seja, ouvir "não" faz parte do processo de venda. A questão não é refugiar-se em desculpas, e sim aprender a lidar com situações de rejeição (elas são sempre temporárias). Aquilo que vendemos não é o mais importante; é o que fazemos pela pessoa e com a pessoa – nunca desista de uma coisa que realmente quer atingir, pois "ninguém vence quem nunca desiste". Os resultados nas vendas não surgem daquilo que temos de fazer, mas sim do que podemos fazer para melhorar.

O planeamento fica para depois, pois o importante é vender - Claro que o importante é vender, mas uma boa preparação e planeamento pode ser metade da venda. Coloque a si mesmo estas perguntas: qual a atividade mais importante para hoje? Qual o meu objetivo de vendas para hoje? Quantos e quais os potenciais clientes, clientes e clientes "adormecidos" que devo contactar hoje? Outra boa prática é tomar notas em reuniões ou ao telefone, pois demonstra interesse no outro, revela organização e aumenta a nossa credibilidade e autoridade como vendedores. "Quanto mais me preparo, mais sucesso tenho!" é uma das minhas frases preferidas e que utilizo com muitas equipas. Como comerciais, temos uma inclinação enorme para ser desorganizados. Organize-se e verá a diferença, com foco nos objetivos e consistência nas ações planeadas para os atingir.

O bom vendedor tem de ser simpático e alegre – Convém, mas não é uma obrigação. Tem é de



ser empático, que é diferente de ser simpático. Deve é ser entusiasta e gostar do que faz, pois isso contagia positivamente quem o rodeia. Somos energia, e a atitude vale bem mais que as aptidões e o conhecimento. A necessidade de compra é quase sempre racional, mas a decisão é muito emocional. As pessoas compram benefícios, sejam eles funcionais, emocionais ou sociais. Para os clientes sorrirem e discriminarem a nosso favor, precisam de alguma coisa para utilizar (benefício funcional), uma experiência que os impacte

(benefício emocional) e algo que toque uma causa social (benefício social). Vender é encontrar algo com que as pessoas se importem e beneficiá-las; logo, pense e aja como pessoa - humanize a relação comercial e fale sempre ao coração do seu cliente.

"Quem ensina aprende ao ensinar, e quem aprende ensina ao aprender."

#### **VENDAS**

Um bom vendedor já nasce vendedor – Eu acredito profundamente que não e estou convicto de que ter bons resultados depende do treino e dos nossos comportamentos diários. Trace objetivos para os clientes importantes e vá para a reunião com eles claros - o que quero atingir? Pratique a TAC (Trabalho, Ambição e Confiança) -- enquanto uma TAC, num hospital, permite saber se está tudo bem, uma TAC em vendas permite ter a certeza de que tudo vai correr bem. Fica a sugestão para fazer mais: ler 1 livro e 4 artigos de vendas por mês para aumentar o seu valor – preencha 15 minutos por dia do seu tempo livre para consumir conteúdos sobre vendas – e aprender uma coisa nova todos os dias (logo veremos se resulta daqui a um ano).

Praticar o excesso de otimismo e voluntarismo - Não existe espaço no mundo das vendas para pessoas pessimistas ou negativas. Vender é atingir um resultado num cliente que ele não conseguiria obter sem a nossa ajuda. E nunca exagere em otimismo quando a venda ainda não está fechada. Seja antes um entusiasta, ou seja, um otimista que passa à ação massiva, seja na prospeção ou no follow-up. E lembre-se que ser rejeitado e desistir não é solução - a solução é enviar mais um email, fazer mais um telefonema ou encontrar outro interlocutor dentro da empresa (e que seja a concorrência a desistir!).

Quanto mais falarmos, mais resultados teremos - O cliente tem de falar sobre o negócio dele – não dar prioridade ao nosso negócio é uma boa prática. Ouvir é mais importante do que falar. Quando escutamos ativamente e sabemos fazer perguntas inteligentes, estamos a dar origem a oportunidades. E mais do que descobrir necessidades, o segredo é despertar necessidades latentes identificar, viver e despertar as "dores" do cliente. Quanto mais informação estiver do nosso lado, melhor será a solução que se adequa ao problema. Treinar e ter um "script" de perguntas leva a resultados extraordinários. Não temos de vender nada, temos é de fazer com que o nosso interlocutor compre. A estrela não é o produto ou o serviço que oferecemos, mas sim o impacto e a relação que criamos.

Não preciso de prospetar, já vendo muito – Quem anda no mundo das vendas, em geral, não gosta de prospetar, pois a rejeição é grande. Lembre-se é que o que prospeta hoje não vai ter de prospetar amanhã! São os novos clientes que alimentam a empresa e a sua sustentabilidade futura. De nada serve ter um arsenal de ferramentas de prospeção 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 quiser uma árvore de 50 metros no seu 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. E como vendedores temos de ter um posicionamento de agricultor. Não esquecer é que o comprometimento é bem mais importante que o envolvimento. A prospeção é uma das principais atividades do ciclo de vendas.

Obrigação em ser obsessivo no fecho – A venda é um processo de várias etapas, e o fecho é uma delas. Ir para o fecho sem passar por algumas das etapas anteriores pode levar a resultados desastrosos. É como construir uma casa pelo telhado! O foco é fechar, mas não de qualquer jeito. Só com muita experiência, conhecimento e sensibilidade é possível saber o momento certo de saltar algumas fases do ciclo de vendas e condicionar o cliente para um fecho precipitado. A velocidade na venda é importante, mas a direção é mais. O fecho deve ser um processo natural de influência e não uma persuasão bruta. Logo, é uma consequência do processo depois de percorrido um caminho. Interpretar os sinais de compra ajuda a descobrir o momento certo para fechar. Há uma fase de "aquecimento" que deve ser respeitada entre ambas as partes. A pressão e a força levam ao afastamento e à resistência, e não à aproximação desejada.

A manipulação faz parte do processo de venda - O não olhar a meios para atingir uma venda ou manipular o cliente para acelerar o seu processo de decisão e fechar rapidamente o negócio não dão origem a um relacionamento saudável. O importante é vender no longo prazo e repetidamente com honestidade e integridade. Escutar, exercer o nosso poder de influência e criar empatia devem ser o substituto da manipulação sentir o que o cliente sente (a sua "dor"). O caminho da decisão de compra deve ser percorrido com envolvimento e com ajuda no processo. A manipulação não cria riqueza nem fidelização, a influência sim. Torne-se numa pessoa e empresa atrativa, e os clientes naturalmente vão discriminar a seu favor.

Devemos procurar vender pelo preço para vender mais Quem não cria relacionamentos tem de competir pelo preço. E quem entra pelo preço, mais cedo ou mais tarde, vai ser preterido pelo preço. Há sempre alguém mais barato no mercado. A competição está no valor e na diferenciação. Não devemos apontar para uma venda, mas sim para um relacionamento duradouro e de vendas repetidas. Um cliente tem tendência a tornar-se mais rentável com o tempo. Quando fazemos descontos sem sentido, estamos a comprar a própria compra. Nunca confunda conceitos como preço e valor, nem nunca fale de preço quando o seu cliente não conhece o seu valor. Se o que faz hoje com o preço não está a resultar, mude, com criatividade, o padrão do que todos fazem para se destacar da concorrência (abordagem, modelo, etc.).

Em resumo, as vendas consultivas podem ser um caminho: aumentar o valor de compra por cliente; reforcar a nossa autoridade; melhorar a retenção de clientes; gerar mais recomendações; identificar novas oportunidades e possibilitar vendas futuras. Deixe de vender e passe a ser um consultor de compras: saber fazer perguntas abertas e inteligentes; descobrir as necessidades ainda não consideradas; entender o fluxo da tomada de decisão; ser um aliado do cliente e descobrir o que o move/motiva a decidir.

Para finalizar, sugeria que não colocasse algumas destas dicas em causa se ainda não as experimentou. "Errar cedo nas nossas decisões e aprender rápido" é o meu lema!

**MARKETING** 

# As tendências do marketing digital para 2020



GORFTI SILVA Gestora de projeto Workbrand

a esfera das novas tecnologias, temos verificado uma grande estrada de algoritmos que desbravam caminhos, rumo a uma transformação digital cada vez mais grandiosa. Um mercado de veloz desenvolvimento, em que a exigência de uma atenção permanente tem de ser efetiva.

Neste âmbito, o marketing digital situa-se em paralelo no acompanhamento desta progressão, absorvendo as linhas orientadoras do que de novo surge. Cria-nos, então, o imperativo de incrementar, alterar e retificar em constância.

Anualmente, o lançamento de tendências estimulam os profissionais do marketing digital a melhorar e inovar as suas ações nos projetos dos seus clientes.

Criar o diferencial nem sempre é fácil, a atenção em relação às novidades digitais e/ou tecnológicas poderão ajudar no processo da estratégia. Porém, não esquecer que nesta área a tentativa e erro é a premissa que leva aos melhores resultados.

Do que se perspetiva para 2020, a maioria das tendências não é de grande novidade, contudo, o seu aprimoramento, desenvolvimento e fator assertivo determinam a permanência destes conceitos.

Nomeadamente, será o caso da personalização – a atenção sobre as atitudes, apetências, estados emocionais e necessidades do cliente fornecerá informação útil que permitirá acurar a experiência singular e individual; A transparência da marca - abordagem clara e verdadeira perante o consumidor, conferindo deste modo à marca fatores de credibilidade e sinceridade; Busca visual - recurso de procura nos motores de busca através de imagens, método bastante interessante pelo facto de o processamento cerebral ser mais rápido e responder melhor perante a visualização de uma imagem; Criação de conteúdos em áudio - sendo a pesquisa por voz uma ferramenta em franco desenvolvimento, a aposta na produção de conteúdos áudio perspetiva grande relevância como oferta de um meio que permite ao utilizador desempenhar outras tarefas em simultâneo com a audição de algo da sua preferência;

O vídeo continuará a ser uma excelente opção de envolvimento para o público.

A linguagem visual, audível e direta, aumenta a nossa atenção e a mensagem é retida mais facilmente. O consumo de informação rápida está a determinar um formato de vídeo mais curto e direcionado, o que favorece o aumento e atração

Não será por acaso que o Tik Tok (aplicação que permite criar e compartilhar vídeos curtos) teve uma escalada de crescimento considerável num breve espaço de tempo. As suas características de usabilidade conquistaram, principalmente, as camadas mais jovens.

Também o nosso parlamento não ficou indiferente ao potencial recurso. A casa da democracia lançou no seu website, passo a citar: "Vídeos explicativos que pretendem dar a conhecer e simplificar conceitos específicos da atividade parlamentar". Segundo a divulgação do comunicado desta entidade, a iniciativa visa a aproximar o parlamento dos cidadãos.

Não obstante os tópicos anteriores, o meu destaque irá para a tendência que tem vindo a desenvolver-se no sentido do auxílio da eficiência do indivíduo nas suas

A transformação digital desafia a condição e a adaptação do ser humano, as expectativas vão bastante para além do comum imaginável, muito pelo que a inteligência artificial nos trará. Esta será a tendência de grande expressão, o seu provável potencial de recursos e interação impactará marcadamente os modelos de negócio, as estruturas organizacionais e a conectividade, pessoas vs máquinas.

Com o desenvolvimento e aperfeiçoamento deste suporte digital, as empresas e/ou marcas terão aqui um forte elemento a explorar. Estas têm de iniciar de imediato, o seu processo de entendimento sobre o campo da inteligência artificial. A sua resistência perante novas ferramentas, novos modelos e padrões provenientes desta tecnologia só atrasará o progresso e o desvínculo com arquétipos tradicionais. Muito, ainda, está por vir. Pois do que já temos em funcionamento deste processo de organização estrutural de conhecimento em forma de algoritmo são pequenos frutos no meio de uma enorme plantação. Do que já podemos usufruir, o assistente de voz tem ganho terreno como ferramenta de enorme capacidade de interação para com o utilizador. A sua aproximação à postura humana corresponde ao modo como o assistente de voz responde quase de forma instantânea às necessidades e emoções do cliente, o que, para a marca, poderá significar maior conversão. Temos o exemplo da Alexa uma assistente virtual – que já interage intuitiva e emocionalmente, além de que disponibiliza uma série de ações utilitárias; os chatbots - os robôs digitais que simulam humanos na conversação com o utilizador; o Waze e o Google Maps – sistemas de localização e GPS baseada na navegação por satélite.

Estes são alguns exemplos de como o algoritmo estrutura o conhecimento mediante o reconhecimento de padrões. A previsibilidade e replicação determinam uma seguência lógica de acontecimentos até chegar a um objetivo. Isto é o princípio da inteligência artificial.

Todos os anos, com base no avanço tecnológico, no progresso e aperfeiçoamento das redes e plataformas digitais, novos conceitos, processos e ferramentas são lançados para mercado.

Cabe aos profissionais do marketing digital analisar, interpretar e entender como utilizar determinados recursos, de forma a responder adequada e efetivamente à estratégia previamente determinada, com o propósito de obter o diferencial, correspondendo aos objetivos propostos e resultados esperados.

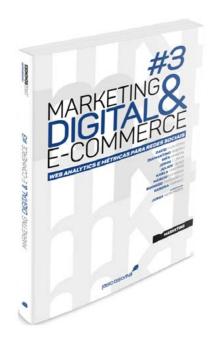
**MARKETING** 

## ISVOUGA debateu o Marketing Digital na 3ª Conferência do Centro e Norte



3ª Conferência de Marketing Digital Centro e Norte de Portugal aberta por Adelina Portela, Diretora do ISVOUGA, e Emídio Sousa, Presidente da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, com a presença de 160 participantes, contou com a intervenção de 12 oradores renomados em Digital Ads, Web Analytics, Content Marketing e New Trends.

Pelo Auditório do ISVOUGA passaram na sexta-feira, dia 21 de fevereiro, Marco Brandão, Diretor Técnico de Marketing Digital na LOBA.cx, João Henrique Costa, Diretor de Marketing na Fiamma, Liliana Bernardino, Head of Customer Intelligence & Analytics na Sonae MC, Marco Gouveia, Head of Digital Marketing no Pestana Hotel Group e Google Regional Trainer, Ricardo Bastos Dias, Marketing and Communications Manager na ALTRAN Portugal, Patrícia Soares da Costa, CEO and Branding Consultant na Marquinista, João Pintado, Head of Digital Marketing na PE-COL, Ana Bicho, CEO na Adclick, Alexandra Carreira, Head of Marketing and Communications na JP Sá Couto, Jorge Jorge, Marketing Brand and Communication Director no Hospital São João; Márcio Miranda,



Digital Marketing Manager na DELTA Q via Skype, e Paulo Henrique Ferreira, Fundador e CEO da empresa brasileira Barões Digital Publishing.

O ponto forte da 3ª edição da Conferência de Marketing Digital Centro e Norte de Portugal esteve na diversidade e qualidade dos oradores, que incluiu pela primeira vez um executivo internacional que trouxe o Digital Publishing para debate em Portugal. Os participantes tiveram ainda a oportunidade de assistir ao lançamento do Livro Marketing Digital & E-Commerce, coordenado pelo Professor Jorge Remondes, docente do ISVOUGA.

Assistiram à conferência empresários, profissionais de marketing e comunicação, alunos, ex-alunos e docentes do ISVOUGA e alunos e quadros de outras instituições de ensino superior. O evento organizado pelo MKT:LAB contou, mais uma vez, com o envolvimento de alunos, docentes e profissionais desta instituição de ensino superior prestes a assinalar 30 anos de existência.

**MARKETING** 

## O marketing somos todos



PAULA SALSINHA Marketing Manager

ada vez mais se fala de propósito e chegada ao mercado com empatia e valor. E com razão: o consumo mudou e o cliente procura muito mais que um produto ou serviço. Procura conexão, valores e uma equipa envolvida onde ele até podia pertencer.

O cliente é o ponto final do foco coletivo: a sua experiência 360º, com o que temos para lhe oferecer, com o pós-venda que lhe proporcionamos, com as nossas pessoas de front-office. A sua devoção à marca começa pela devoção que quem traba-Iha nela Ihe tem.

Há muito que marketing deixou de ser nome de departamento numa empresa: é a sua missão global. Para que existe aquela marca? Que quer trazer ao mundo? Sem ela, o que se perderia? As que têm isto claro conseguem chegar mais ao cerne do interesse, necessidades e coração do seu mercado.

Para lá do seu posicionamento, estilo de

comunicação e produto/serviço, marketing é também o que cada colaborador representa dela no mundo exterior. Todo e cada um de nós que trabalha numa organização é representante desse universo, e quanto mais se identificar com visão, valores e missão mais a defenderá e se orgulhará dela. Os primeiros clientes de uma marca são quem a move todos os dias: ao acreditarem no que ela traz ao mercado, põem muito de si no que é a sua oferta e diferenciação.

Com a força das redes sociais onde nos movemos, podemos levantar uma marca ou deixá-la silenciosa a um canto. Daí que para lá da customer experience, a employee experience seja peça chave para o posicionamento de uma marca, de uma empresa.

Porque quando se pensa bem, o "vestir da camisola" pode acontecer nos mais variados momentos quotidianos das nossas vidas: ao café com amigos, num post numa rede social, nas mais variadas interacções... é importante que se entenda que pessoas motivadas e com sentimento de união para um propósito maior defenderão a sua casa. Inconscientemente, a maior parte das vezes.

É notório hoje que as novas gerações já não compram o sonho irónico de viver para trabalhar e sentir-se identificado com o porquê é a base da sua motivação e orgulho de pertença. O marketing é pois como a cola que une os pontos dentro de uma empresa, e mais que nada tem de ser um "mindset" vertical e horizontal, uma cultura intrínseca que entende cada uma das pessoas como um agente de acção positiva, com o cliente sempre no centro. Pensemos até a uma escala superior, macro, em que nos transformamos em "influencers": quantas vezes somos embaixadores do nosso país em situações no exterior ou referenciando-o em conversas com visitantes? Em que com um brilho nos olhos referimos tudo aquilo de que nos orgulhamos e queremos que o mundo conheça também? A nossa gastronomia, as nossas regiões (não fosse o Douro o tema desta edição), o nosso calçado, o vinho, o azeite, os monumentos e acima de tudo, sempre, as nossas pessoas.

Na verdade, todos somos "marketeers" em diferentes situações da nossa vida, compradores e vendedores de ideias e soluções. Muitas vezes, até de sonhos! E isso faz-nos seguir em frente.

PUB

## Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas

#### Breves notas e Jurisprudência

Atualizado até à Lei n.º 8/2018, de 2 de março

Uma obra que surge na sequência das alterações efetuadas no âmbito do "Programa Capitalizar" do Governo, cujo objetivo principal foi o relançamento da economia portuguesa e que estabeleceu como prioritária a alteração do Código das Sociedades Comerciais (CSC) e do Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE).

- Regulamento (UE) 2015/848 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2015
- Estatuto do Administrador Judicial
- Estatuto do Mediador de Recuperação de Empresas
- Regime Jurídico da Conversão de Créditos em Capital
- Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE)

Autoras Maria José Esteves e Sandra Alves Amorim

PVP € 28.90 PVP c/desconto € 26.01

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



**CRIATIVIDADE** 

## Co-creation process



BERTA (SOOS) Consultora e Docente

fter not having written for a long time, I decided to catch up with sharing my experience on group processes thanks to 3 amazing ladies I met during a Kaospilot co-creation training in windy Aarhus, Danmark. (Thanks Mónica, Beth &Gill - this one will be in English especially for Mónica's team in Portugal ;-)) You and your organization or team are just about to start a new project. You want to launch a new product, a new concept, or even change the world. You have done this already several times. (well, not reallt the change the world issue I guess ;-) ) The results were ok, but this time, you really want to go for maximum results: you want to make sure your employees are invloved, your customers engaged and achieve a result in a time frame which is as short as possible. But how will you make sure you get your project to the right level?

First of all, go out and understand your users. This might seem easy and simple: it is not. Forget about sending out surveys! Take your time and go out for a day. Leave your office and go on an adventure! Just go and sit in a wheelchair if you want to develop the city facilities, go for a real--deal bbq if you want to develop and brand "meatless"meet, and just watch, observe and take notes. But what is actually powerful if you force your whole team to go on an adventure together. Talk to people, watch people. That is nr. 1.

Especially if you are running a project that might be complex in terms of differring interests or funding, do not forget to dedicate time on mapping your stakeholders.

#### Stakeholder mapping?

How does it work? The basic rule here is simple. Do NOT do it alone! And DO NOT let the boss do it and let the rest listen!

The tool: draw a box on a huge blank sheet of paper, a whiteboard or just 2 lines of tape on the wall (yesterday we went for this option - using the wall is not convetional,

and more stimulating to interact actively thanks for my amazing team Beth, Sabine &Leo). The horizontal axis stands for interest (low vs. high). The vertical axis stands for influence. Ask everyone in your group: who are stakeholders in this project? Who would have to connect in any way to this project that we are doing? Do NOT speak! Let every person write each stakeholder she or he can think of on separate post its. Give 5 minutes time. When everyone is ready ask one person to plot the post its on the matrix based on the current situation.

NOW: Then ask the second person whether he or she agrees with the position of the mapped stakeholders and discuss: what makes you think that this or that is the right position at the moment? Try to understand each other. Plot the stakeholders that the first person did not mention. Ask the third person to do the same. Discuss.

What you will discover that the more diverse the team is, the more complimentary actors appear! So do NOT be afraid to invite the secretary, the postman, a friend living abroad, even the cleaning lady. They might come up with actors that you did not even consider! WHy? Because they are not involved in your project and they are not shaped by your company's fixed mindset. Believe me, I tried it, it works...

WOW: This is the interesting part. During the discussion if you have a diverse team which you need, you will have discussions about where people position the stakeholders. And that is fine! Start to explore together which role you actually want to give to these actors in a desired situation! DO you just want to involve some to inform them? Or just to lobby for funding? Or are you actually willing to co-create with a few partners? Reorganize and reset the positions! Try to shake up the status quo! Which structure is the one you think would challenge you most and get you the most out of your project?

If you have too many, you can use the good old dot division voting which always works: give everyone 10 dots and let them divide them among the actors they would consider extremely necessary to involve. Count the dots and define as a group.

During Kaospilot we learned that before

identifying stakeholders you have to decide first how much room you give in your project for predicatble vs non-predictable outcome and how much you want to be in control uring the process. What I found out that it is a good starting point but in most cases you can not really decide this before you actually go out, map and understand your stakeholders. In the beginnning it's easy to say that you want high control and unpredictibly excellent results but your perspective might really change when you actually discuss with your team about the stakeholders and their involvement. So do not forget to frame your challenge again after the stakeholder mapping excercise to make sure you are consequent.

If you get stuck or do not dare: try this simple ideation tool:

write down the name of 3 organizations or projects that you consider extremely succesful and inspiring and that have NO-THING TO DO with your company. Disney? Coursera? Lego? or the Bill& Melinda Gates Foundation? Or your local youth club?

Trigger yourself and choose one: What if one of these organizations were in your position? How would they do it? Or how did they do it themselves?

You might want to consider for a real succes: what i found out that if you invide people to join in it might be highly valuable to brief them well: what is your definition of the project, or service, or whatsoever. It migh be super obvious for you but it is definitely not that obvious for others what you think. During this specific case when I had the honour to work with 3 other nationalities with a fully different professional background living in different areas around the world I realized that we have fully different associations with words, terms or definitions. A school or a library means something fully different to me born and raised in Hungary, living in the Netherlands versus someone living in Danmark, Brazil or Latvia. You need to understand each others definitions to make sure you are talking about the same thing. Otherwise you loose time and will have to compromise output.

Curious to read more? Just visit my blog where I share my experience & knowledge from time to time.

INOVAÇÃO

## Rebel Leaders (with a Cause)



**HUGO GONÇALVES** Executive Coach | Senior Organizational Engineer | Blogger @ www.knowmad.nt

#### **Rebel Leaders**

Nesta altura do Natal e Fim de Ano, tendencialmente escolhemos o caminho da tranquilidade, da reflexão introspetiva e das intenções pacíficas para agirmos de forma diferente.

Então, a proposta que tenho para o artigo de hoje é seguirmos em conjunto o caminho exatamente oposto - o do risco, da rebeldia, da disrupção, da incerteza.

E não é apenas por eu ter uma costela de "contra o sistema".

De facto, a única forma de se transformar qualquer sistema em algo melhor é estar dentro dele, identificar o nosso radar de influência e decisão e trabalhar focado nesse ponto de transformação. Como disse Gandhi, nós próprios temos que ser a mudança que desejamos ver no Mundo. Self Leaders.

Eu acrescento que temos que ser Rebeldes. Com uma Causa. E o primeiro lugar onde essa rebelião deve começar é dentro de

Então como se pode criar uma Rebelião Positiva dentro de nós próprios, no âmbito profissional de Liderança e Gestão?

O meu trabalho como Coach, Consultor Colaborativo e Facilitador está suportado em atividades de "rebeldia alinhada prática" que permite de forma orgânica um trabalho intuitivo de Consciência, Transformação e Ação, de Pessoas, Equipas e Negócios (Produtos, Serviços e Processos).

Acredito de facto que ser Rebelde é uma competência necessária para sermos bons líderes e gestores - Rebel Leaders. E ser rebelde não é ser contra algo, é ser a favor de algo melhor, equilibrado e human centric. Assim sendo, obviamente que esta abordagem implica um paradoxo - Pessoas e Organizações devem ser adolescentes e adultos de forma simultânea:

• Em primeiro lugar, Adolescentes na alegria, perspetivas, imaginação e que é possível fazermos coisas boas rasgando o "by the book".

• Em seguida, Adultos no sentido de existir uma consciência coletiva sobre quais as metodologias, interações e comportamentos a utilizar em contexto de divergência (cabeça no ar, inovação, ideação) e convergência (definir prioridades e decisões, escolher as tarefas e equipas e "projetizar" as ati-

No seu livro "Rebel Talent", a cientista social Francesca Gino argumenta que os líderes devem encorajar a rebeldia corporativa e que esta poderá trazer uma maior realização às pessoas e criar uma cultura mais

Acredito de facto que ser Rebelde é uma competência necessária para sermos bons líderes e gestores - Rebel Leaders

aberta, orgânica e saudável nas empresas. Estou totalmente de acordo.

Quando falo em Rebeldia, não falo de jovens a hackear tudo e mais alguma coisa, ou gestões intermédias a serem desrespeitosas com as suas hierarquias, clientes e parceiros. Não é sermos rebeldes só por

Acima de tudo, falo mais num conceito de rebeldia materializada através do autoconhecimento próprio, curiosidade genuína pelos outros e pelas suas competências e de conseguirmos de alguma forma "quebrar" as regras (leia-se hábitos) que impedem a exploração de novas ideias ou o equilíbrio e o bem-estar de todos.

Se o que leste até agora te causou alguma curiosidade e vontade de fazer diferente, estão existe um Rebelde Corporativo em ti. Os traços que os Rebeldes Corporativos possuem em comum são normalmente uma procura pelo novo, uma curiosidade pela sua área e/ou ecossistemas adjacentes e até mesmo longínquos, um sentido de perspetiva, um gosto enorme por interagir com pessoas e pontos de vista diferentes e uma paixão enérgica e disciplinada em serem eles próprios e autênticos.

Mas como poderão então Líderes e Gestores - Rebel Leaders - navegar em todo este caos, energia e "descontrolo"? Como podes ser um Rebel Leader/Manager?

#### **Promove momentos** fora da rotina

Os locais, os processos, as ferramentas de gestão são perpetuadores de hábitos de reflexão racional e execução lógica. O VUCA já não permite isto. É necessário criar momentos formais de exceção ou afastamento do que é a rotina e hábito que nos possam trazer para o contacto com as nossas inteligências múltiplas.

#### Procura propositadamente opiniões e visões diferentes

Em vez de procurar e ouvir de forma consistente alguém que pensa como nós, os Rebel Leaders contrariam esse instinto e encontram formas de ter acesso a visões diferentes e mergulhar em discussões saudáveis. Se tens o poder de contratar a tua equipa, contrata alguém que seja boa pessoa e que ao mesmo tempo possa permitir--se não concordar contigo.

#### Sê tu próprio - adaptado ao contexto e pessoas que te rodeiam

Os rebeldes raramente escondem quem realmente são e não costumam ter o hábito de tentarem ser quem não são, fazem isso com uma inteligência emocional elevada para que possam comunicar aos outros as suas forças e pontos de melhoria. Essa transparência leva a que ganhem a confiança, respeito e admiração dos outros.

#### Aprende o máximo que conseguires. Esquece o máximo que conseguires

É necessário colocar em prática a neuroplasticidade (racional) e o desapego (emo-

#### INOVAÇÃO

cional). Para conseguirmos acompanhar estes tempos de VUCA, temos que saber o que é que anda aí, o que é que precisamos saber ou dominar, e o que teremos que abdicar ou o que já não faz sentido fazer. E estar abertos e recetivos a essa abundância e possibilidades de mudança.

## Encontra a liberdade nas restrições

Por paradoxal que pareça, são as restrições e os momentos difíceis que conseguem extrair no nosso íntimo o nosso melhor. As restrições são um ótimo ecossistema de inovação e transformação. São um tufão que o rebelde aproveita ao

saber cuidar e orientar muito bem as velas do seu navio.

#### Lidera nas Trincheiras

Colocar as mãos na massa, sujar as mãos, ir ao local onde as coisas acontecem, fazer o que é preciso para a entrega de valor e não basear essas decisões no que é suposto hierarquicamente fazer. Somos Pares, somos todos Um.

Para tudo isto ser uma Realidade, reafirmo que a maior Rebelião deve começar em primeiro lugar dentro de Mim e de Ti. E isso só acontece através de uma boa interação entre a Ação&Aceitação e saber quando é que cada uma delas faz sentido.

Por fim, deixo uma frase do Bhagavad Gita, um dos maiores textos religiosos hindus:

"Tu apenas tens direito a agir, nunca a ter a certeza de receber os frutos dessa ação"

Do que sei sobre Rebeldia, parece-me uma verdade insofismável.

Porque a melhor forma de sermos livres não é uma vida sem responsabilidades, é ter uma vida desenhada para que possamos ser nós a escolher as responsabilidades que queremos assumir e que fazem parte do nosso Caminho.

PUB



## Gestão de Tesouraria

#### 13 março Lisboa

9h30-13h00 | 14h30-18h00

#### **OBIETIVOS**

- Manusear os elementos necessários para a melhoria da gestão de tesouraria em todas as suas componentes.
- Proceder à elaboração dum orçamento de tesouraria e ao seu acompanhamento e controle, de forma a melhorar a eficiência da gestão dos recursos financeiros da empresa.
- Identificar os meios de financiamento mais adequados ao financiamento da empresa
- Calcular custos e taxas efetivas de financiamento bancário.
- Selecionar as técnicas adequadas, para uma Negociar com a Banca

FORMADOR Dr. Agostinho Costa

#### **PREÇOS**

Assinantes: €130 | Público Geral: €175 (IVA incluído)

#### **PROGRAMA**

 As causas da deterioração da tesouraria e as soluções do problema

#### 2. As previsões de tesouraria

- O orçamento de tesouraria. A sua utilidade
- · A construção do orçamento de tesouraria
- · A apresentação do plano deslizante

#### 3. Os Produtos financeiros de apoio à de tesouraria

- O crédito bancário
- · As garantias mais comuns
- Os principais produtos financeiros de apoio e as suas características

#### 4. A análise de risco da empresa por parte da Banca

- Os parâmetros através dos quais o banco avalia o «risco empresa»
- · A relação risco versus taxa de juro
- · O acordo de Basileia e o crédito bancário
- Sinais de alarme

#### 5. Como uma PME deve Negociar com a Banca

- A crise atual e as restrições de crédito bancário
- A Escolha dos bancos com quem trabalhar
- · Aspectos que contribuem para reforçar a relação bancária
- · A Preparação duma negociação bancária
- A condução da negociação bancária

#### 6. Os erros de gestão de tesouraria. Como evitá-los

Informações/Inscrições Ana Bessa (Dep. Formação) | Vida Económica - Editorial SA. Rua Gonçalo Cristóvão, 14 R/C 4000-263 Porto | 🕟 223 399 427/00 | Fax: 222 058 098 | Email: anabessa@vidaeconomica.pt **GAMMING** 

## Cenouras, Chicotes e Strategic Gamification!



HELDER BARBOSA Licenciado em Gestão e Mestre em Marketina

m determinado consultor intitulado guru da Motivação 4.0 visita uma empresa para apresentar ao 'supremo' CEO uma miraculosa prestação de serviços com uma visão de curto prazo, mas com efeitos arrebatadores. What? A solução baseada em "profícuos" estudos assentava em motivadores extrínsecos devidamente comprovados, milenais e referenciados. True?

Depois de uma detalhada, ardilosa e exaustiva explicação do modelo, o dito consultor termina a apresentação de uma forma clara, endereçando ao CEO a seguinte questão: «em conclusão desta esplendorosa apresentação, proponho uma estratégia milenar denominada '2C', i.e., cenouras e chicotes. Por fim, também tenho uma estratégia denominada por 'Gamification', mas penso que não é isso que procura, dado que é uma estratégia mais de longo prazo e, porventura, mais

O CEO levanta-se, visivelmente motivado, curva-se perante tamanha sapiência e fecha o acordo. 'Aparentemente', a 2C, independentemente do custo ou um qualquer horizonte mais extenso, aporta resultados imediatos e é isso que este CEO (como tantos outros) procura (porque, literalmente, também ele está a prazo).

Esta analogia, que revela 'miopia' ou imposição a muitos gestores, diretores e executivos, é também fruto de uma pressão mediática, populista, gananciosa ou, somente, de uma cultura do 'já e agora, sem olhar a meios'.

Assim sendo, as organizações que procuram, exclusivamente, resultados imediatos desviam-se de um futuro frutífero. Não significa que não consigam, mas o foco permanente e restrito em condicionantes comportamentais, tais como a recompensa e punição, demove o real foco estratégico de longo prazo e «arruína» o capital humano da organização.



Como se infere, a estratégia de Gamification ficou no bolso do estimado consultor, porque ele também precisa faturar. What? De facto, confirma-se a inexistência de receitas 'milagrosas e/ou universais', no entanto, parece certo que as organizações precisam de possuir e praticar uma visão ampliada, 'alimentando' e valorizando a motivação intrínseca dos seus colaboradores, i.e., dos seus ativos. Isto para que as organizações não figuem dependentes e aprisionadas das suas próprias crenças e medidas 'condicionais', ou que potenciem comportamentos antiéticos, abatam a criatividade e abdiquem de um potencial desempenho elevado.

Neste sentido, as práticas de gamification precisam de ser devidamente concetualizadas, enquadradas e explicadas. Não são ou não podem ser, como alguns perfilham, sprints de 100 metros onde, por exemplo, se juntam pontos, quadros de bordo e medalhas e já se pensa possuir uma estratégia 'gamificada' robusta.

Na verdade, a proposta de valor de uma 'Meaningful and Strategic Gamification' assemelha-se a uma 'verdadeira marato-

É preciso conhecer e compreender detalhadamente cada quilómetro da prova, o (seu) contexto, o Eu enquanto Player, os demais players envolvidos e o plano estratégico definido para efetivamente alinhar a prática de gamification com os resultados estratégicos esperados.

Assim, a 'Strategic' Gamification deve

'apontar' à motivação intrínseca dos colaboradores, de modo a fornecer-lhes o propósito para correr a dita 'maratona' ... e o resto 'virá de dentro', i.e., a determinação, interesse, prazer e satisfação dos colaboradores em concluir essa atividade para a qual voluntariamente se envolveram.

Excluindo desafios de caráter algoritmo ou urgente, as recompensas pecuniárias a cada 100 metros não se constituem como boas soluções. No futuro, o objetivo baixará para 50 metros e o prémio tenderá a aumentar. Os ditos 'chicotes' também deixaram de ser solução. Hoje até poderiam correr mais metros ou mais rápido, ou 'empurrar' alguém (what?), mas Amanhã, sem cenouras ou chicotes, até se enganariam no percurso (true?).

Por tudo isto, faça-se de cada maratona um desafio de per si grandioso, algo superior ao próprio player e a motivação intrínseca fará o resto....

Finalmente, conclui-se que as organizações e os seus líderes influem a motivação dos colaboradores e isso não é, necessariamente, mau...

Talvez esteja na hora de tirar a Gamification 'do bolso' e atender a três necessidades básicas: Competência, Relacionamento e Autonomia.

Adote-se assim uma visão holística e de longo prazo para entender e 'trabalhar' as motivações dos colaboradores. A prazo sai mais barato e o clima social organizacional agradece!

"Let's play!"

**RECURSOS HUMANOS** 

## Menos muros e mais pontes entre gerações!



DANIELA MOREIRA **Managing Director BWS** Consulting dfmoreira@bws-consulting.pt

abolição dos regimes ditatoriais implicou, como era desejado, que os direitos humanos, incluindo os laborais, passassem a ser uma realidade, não obstante os desrespeitos que ainda hoje se observam um pouco por todo o mundo. Desde então, a gestão de pessoas e as relações laborais assumiram não só uma importância crescente como aumentou significativamente a sua complexida-

A chegada de cada nova geração é vista sempre por muitos como algo alarmante, como se devesse temer sempre o pior, com o "entregar" dos destinos da gestão das organizações, do país e do mundo a estas pessoas.

#### "Baby Boomers" - nascidos entre 1940 e 1960

Geração fortemente influenciada pelo pós-Segunda Guerra Mundial, reconstrução dos países envolvidos e que cresceram durante a conquista da liberdade, tratando-se, assim, de uma geração idealista, combativa, disciplinada e com espírito coletivo, responsável por iniciar as lutas por direitos civis e políticos. É também a primeira geração a conquistar o "direito de ser jovem" (aparecimento de grandes festivais, por exemplo, o Woodstock) — o que inspira todas as gerações seguintes. É nesta geração que está concentrada a riqueza mundial e o poder de decisão de grandes empresas. Pelo facto de não terem nascido nem crescido no mundo acelerado como o de hoje, habitualmente, são mais resistentes às mudanças, e têm

#### Geração X - nascidos entre 1960 e 1980

preferência pela estabilidade.

Esta geração ainda tem muitos traços de influência da geração anterior, como a

busca pela estabilidade profissional, a disciplina e o respeito pela hierarquia. Mas é nesta geração que se dá o reforço da ideia de liberdade.

São mais céticos em relação a autoridades e governos, perdem um pouco do senso coletivo e tornam-se mais individualista e competitivos, muito devido à ação do marketing e da publicidade. Como tal, a capacidade empreendedora é maior do que na anterior.

#### Geração Y ("Millennials") - nascidos entre 1980 e 1995

Foram os últimos a conhecer o mundo sem internet, mas viram-na nascer e a aparecer o conceito em tempo real, em que a informação circula rapidamente numa questão de segundos.

São muito mais flexíveis às mudanças, são ávidos pela inovação e pelos desafios das transformações. Perde-se nesta geração a importância da estabilidade, substituindo--a por paixão, ousadia, experiência...

Como viram o mundo acelerar, eles querem ter o que desejam o mais rápido possível — seja o sucesso na carreira, seja uma mensagem no telemóvel. Com isso, também aumentam os níveis de medo e ansiedade dessa geração, que enfrenta sérios problemas psicológicos.

Têm um modo de pensar complexo, muitas vezes fragmentado, que reflete o meio que eles mais usam para se relacionar e se expressar: a internet. Isso resulta também numa identidade fragmentada - ora é uma coisa, ora é outra, ora é tudo ao mesmo tempo! — mas nada fora do normal para essa geração tão dinâmica.

Foi com esta geração que a vontade de

A chegada de cada nova geração é vista sempre por muitos como algo alarmante ser jovem se tornou uma obsessão, sendo uma geração de referência para os mais jovens e uma inspiração para os mais ve-

#### Geração Z - Nascidos entre 1995 e 2010

Já nasceram conectados e com um smartphone na mão, pelo que não compreendem a divisão entre online e offline.

Para os nascidos neste período, não há tempo a perder. São extremamente ágeis, multitarefas e capazes de absorver uma grande quantidade de informações.

Se na geração anterior nasce a preocupação com as questões ambientais e a sustentabilidade, esta vai mais além e materializa a preocupação em ativismo.

Ainda assim, a insegurança com o futuro é uma marca desta geração. São mais pragmáticos e realistas do que a geração anterior. Preocupam-se com o dinheiro e entendem que, mesmo que não tenham o emprego dos sonhos, um curso é um caminho para a estabilidade financeira.

Desde que iniciei a minha vida profissional – eu que pertenço à geração que apelidaram de "rasca", penso que se tratou de um mero lapso, porque me parece que no limite nos poderiam querer apelidar de geração à rasca -, tenho sido desafiada a lidar com profissionais de cada geração, desde os "baby boomers" à mais recente geração alpha. E isso tem-se revelado uma sorte, que tem engrandecido fortemente a minha experiência e me tem permitido melhorar o meu desempenho, aprendendo com o melhor e o pior de cada uma das

Não existe geração perfeita, nem existe geração rasca, a geração Alpha que ainda não entrou no mercado de trabalho também não será, mas isso não será um motivo de alarmismo, será antes um desafio a ser enfrentado. Se pensarmos como é que nos vamos adaptar às novas formas de pensar, o que podemos aprender com elas e como os podemos ajudar a não cometer alguns erros, talvez o conflito de gerações dentro das organizações deixe de ser um problema.

**RECURSOS HUMANOS** 

## Engagement e burnout: duas faces da mesma moeda ou duas moedas diferentes?



MARIA DE JESUS FONSECA Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

erante uma concorrência desenfreada e um mercado de trabalho volátil, as empresas têm vindo a dirigir as suas estratégias de Recursos Humanos para a retenção do seu Capital Humano mediante a implementação de Programas de Engagement. O intuito é garantir o bem-estar físico e mental dos seus colaboradores, promover o seu sentimento de pertença e melhorar o seu desempenho.

Altos níveis de Engagement produzem entusiasmo, energia e aquele esforço extra que muitas vezes é necessário para que sejam alcançados resultados extraordinários.

Portanto, os Gestores de Recursos Humanos estão cada vez mais concentrados neste fenómeno, nos seus preditores e também nas suas conseguências. Parece existir um consenso generalizado à volta

da ideia de que o Engagement pode ser um fator decisivo para o sucesso de uma organização no mundo competitivo de hoje.

Trata-se de um estado psicológico positivo do colaborador face ao trabalho e à empresa que depende não apenas de fatores individuais, ligados, por exemplo, à Personalidade, mas também de fatores organizacionais, como, por exemplo, o Estilo de Liderança.

Mas será que no outro extremo da escala se encontra o burnout? Será que o excesso de dedicação, de empenho e envolvimento pode gerar efeitos negativos, por exemplo, ao nível do conflito trabalho-família e na saúde? Em que condições específicas poderá o Engagement levar ao burnout? Apesar do florescimento de estudos que visam medir estas duas dimensões, parece não existir, ainda conclusões firmes sobre se se trata de dois estados psicológicos opostos, isto é, duas faces da mesma moeda ou dois estados independentes um do outro, isto é, duas moedas diferentes. Com efeito, se os seus colaboradores não estão em "burnout", não significa necessariamente que estão "Engaged". Mas, não se sentirem "Engaged" também não significa necessariamente que estão em "burnout".

Como gestores de Recursos Humanos, é muito importante prestar atenção a estes estados de forma eficaz e contínua para garantir que não há efeitos perversos, negativos, no curto prazo ou no longo prazo. Os Programas de Engagement são intervenções estruturadas com eficácia teórica e prática comprovadas, quando implementadas por especialistas que procuram conhecer a realidade da organização e aconselhar as melhores práticas, adequando-as à Cultura e Estrutura da organização.

Assim, é importante medir o "estado de Espírito" dos seus colaboradores antes e após a intervenção, bem como de forma regular avaliar o seu bem-estar físico e psicológico.

Antes de embarcar em "modas", avalie a pertinência e o valor acrescentado das atividades que pretende desenvolver para que o seu impacto seja efetivamente e afetivamente positivo.

CONHEÇA A RARIA ONLINE DA VIDA ECONÓMICA Registe-se e acompanhe as novidades, lançamentos, campanhas e outras iniciativas. Publicações especializadas = Edições técnicas = Formação e eventos

PUB

**RECURSOS HUMANOS** 

## Haverá transformação digital sem digitalização?





TERESA RIBEIRO Diretora de marketina na bwd

expressão "transformação digital" é por vezes associada a uma alteração ou uma adoção de tecnologia que empodera os colaboradores de uma empresa. Na realidade, quem passa por este processo depressa descobre que esta mudança é muito mais sobre pessoas e menos sobre tecnologia digital. Não obstante, toda a jornada que constitui a transformação digital pressupõe a passagem por algumas etapas associadas a necessidades operacionais, que as organizações enfrentam em algum momento da sua existência. Entre elas contam-se:

- A conversão de analógico para digital;
- Uso de tecnologias digitais e dados digitalizados para impactar a maneira como o trabalho é realizado;
- Otimização interna dos processos via au-

tomação do trabalho, associada por vezes à minimização do uso de papel.

A organização pode ainda decidir, caso faça sentido para a sua estratégia, modelo de negócio ou visão, transformar a maneira como os clientes se envolvem e interagem, criando novos fluxos de receita por meio do digital (websites, apps, etc.).

Para dizer-se de facto digital, a empresa terá que passar pelas etapas anteriormente mencionais, ou a gestão verá o seu tempo consumido por constantes correções nas operações e não sobrará tempo para a inovação. Não obstante, a concretização destas etapas "per si" não garante a transformação digital ambicionada pelas organizações. Podemos digitalizar todos os documentos na nossa organização e ainda assim não poderemos dizer que alcançamos a "digitalização" corporativa. A digitalização deverá ser sempre encarada como um meio para a transformação digital e não um fim em si mesma.

Uma outra "armadilha" da transformação digital é a delegação de todo o processo

para o departamento de TI. Por muito competente e robusta que a sua equipa de TI seja, será incrivelmente injusto colocar nos ombros de alguns colaboradores uma alteração que se quer multidepartamental e que em grande parte não passa pela tecnologia.

Colocar as pessoas e os processos no centro da transformação digital, acrescentando valor, dignidade e relevância às funções dos seus colaboradores e não olhando apenas às ferramentas que serão utilizadas, é a chave para que chegue a bom porto na digitalização e posterior transformação digital da sua empresa.

Se está interessado em digitalizar e transformar a sua organização, convido-o a participar no workshop "Digitalização - o que fazer na sua empresa?", dia 18 de junho, inserido no ciclo de workshops Start&Go, onde serão abordados temas como Gestão da informação: uma visão holística; Reengenharia de processos e Digitalização e desmaterialização de documentos, mas também de dados.

**FINANCIAMENTO** 

## Financiamento da adaptação às alterações climáticas



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

#### Desafios da adaptação às alterações climáticas

É do conhecimento de todos que o fenómeno das alterações climáticas tem vindo a agravar-se ao longo dos últimos anos, fazendo sentir os seus efeitos, por vezes, de forma extrema. Continuamos a assistir a um aumento continuado da temperatura média anual, assim como ao aumento dos fenómenos climáticos extremos, como as tempestades, furacões, cheias ou secas.

Esta situação torna imperioso que os territórios se preparem para enfrentar temperaturas cada vez maiores e episódios climáticos extremos, adaptando as suas infraestruturas de modo a minorar os efeitos negativos daí decorrentes nos cidadãos. Este é um dos motivos pelos quais se tem assistido nos últimos anos à elaboração de estratégias locais e regionais de adaptação às alterações climáticas num número crescente de municípios e regiões portuguesas.

As medidas incluídas nas estratégias locais e regionais incluem medidas como a revisão dos planos de ordenamento, a preparação dos equipamentos de prestação de cuidados de saúde para as crescentes ondas de calor ou a reabilitação de edifícios públicos para melhoria do conforto térmico e dos níveis de eficiência energética, para lidar com o maior consumo dos sistemas de climatização associados. Acrescem ainda medidas para fazer face às consequências de fenómenos como os episódios de picos de chuva em reduzidos períodos de tempo, os cada vez mais frequentes e prolongados períodos de seca, com todas a pressões que causam nos sistemas de abastecimento de água, ou os acima referidos problemas das ilhas de calor nas cidades que têm de ser atenuados através da integração de zonas verdes no espaço urbano.

#### Novo aviso de concurso do EEA Grants 2014-2021

O EEA Grants 2014-202 é um mecanismo fi-

nanciado por três países europeus (Islândia, o Liechtenstein e a Noruega), que tem como objetivo principal financiar projetos que permitam reduzir as disparidades sociais e económicas em Portugal, reforçando as relações bilaterais com os países financiadores. Para tal disponibiliza uma verba total de 102.7

Neste âmbito, foi lançado recentemente o Aviso de Concurso Small Grants Scheme #3 - Projetos para reforçar a adaptação às alterações climáticas a nível local que tem como objetivo principal selecionar projetos que contribuam para a promoção do bom estado ambiental dos ecossistemas e reduzir os efeitos adversos da poluição e de outras atividades humanas, na área das medidas de adaptação às alterações climáticas de forma integrada com vários setores, em conformidade com a Estratégia Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas (ENAAC 2020) e o Programa Nacional de Ação para a Adaptação às Alterações Climáticas (P3AC).

Este novo Aviso de concurso tem uma verba total disponível de 2,65 milhões de euros, estando prevista uma taxa de financiamento de 85% dos custos elegíveis dos projetos selecionados, até um montante máximo de financiamento de 200 mil euros por projeto. Estes podem ter uma duração de 18 a 30 meses, devendo terminar até 30 de abril de 2024.

Os projetos a candidatar no âmbito deste aviso de concurso devem ser enquadrados numa das seguintes áreas prioritárias: (a) Elaborar Estratégias e Planos de Adaptação às Alterações Climáticas à escala local, (b) Operacionalização de Estratégias e Planos de Adaptação às Alterações Climáticas à escala local

De referir que podem apresentar candidaturas a este Aviso de Concurso as entidades públicas ou privadas, comerciais ou não comerciais e organizações não-governamentais, legalmente estabelecidas em Portugal. Os projetos a candidatar podem (e devem) incluir parceiros em Portugal e nos países financiadores, podendo estes ser qualquer entidade pública ou privada, comercial ou não comercial, bem como organizações não governamentais legalmente estabelecidas como pessoa coletiva nos Estados doadores, nos países beneficiários ou num país de fora do Espaço Económico Europeu, desde que tenha uma fronteira em comum com o Estado beneficiário, ou qualquer organização internacional ativamente envolvida na implementação do projeto proposto.

Podem ser obtidas mais informações sobre este e outros avisos de concurso do EEA Grants 2014-2021 em https://www.eeagrants.gov.pt/.

#### Financiamento da adaptação às alterações climáticas

Este novo aviso de concurso do EEA Grants 2014-2021 é mais um exemplo dos financiamentos que cada vez mais têm vindo a ser disponibilizados para a elaboração de estratégias e planos de adaptação às alterações climáticas, assim como para a implementação de medidas concretas que visem adaptar os territórios e as organizações aos efeitos negativos das alterações climáticas. Para além do EEA Grants 2014-2021, foram abertos em Portugal, em 2019, avisos de concurso pelo Fundo Ambiental e pelo Portugal 2020 (através do POSEUR) para financiar projetos de adaptação às alterações climáticas.

A nível europeu, também têm vindo a ser reforçados os financiamentos disponíveis para financiar projetos de inovação, como o Programa Horizonte 2020 ou o UIA - Urban Innovative Actions. Para os próximos anos prevê-se a multiplicação das verbas disponíveis para financiamento de projetos na área das alterações climáticas (descarbonização e adaptação), nomeadamente o Programa Horizonte Europa, com 34.000 milhões de Euros para projetos de I&DT em tecnologias verdes (2021 - 2027); o Innovation Fund, com 10.000 milhões de Euros para projetos de demonstração de tecnologias de baixo carbono, até 2030; e o Banco Europeu de Investimento (BEI), com 1.000.000 milhões de Euros para impulsionar os investimentos verdes até 2030.

A terminar, de referir a recente prioridade estabelecida pela nova Comissão Europeia para as políticas relacionadas com o combate às alterações climáticas, através da aprovação do novo European Green Deal, que prevê o reforço dos financiamentos disponíveis para cumprimento das metas climáticas assumidas pela União Europeia.

**FINANCIAMENTO** 

## Da ideia de negócio à criação da empresa



JOÃO PEDRO BARROCA Economista e Professor Especialista em projetos de investimento e incentivos financeiros Portugal e PALOP www.joaobarroca.com.pt

Empreendedorismo, componente de criação de novas empresas, deve ser encarado com muita seriedade e prudência, nomeadamente, por todos aqueles que pretendem optar por esta via para gerarem o seu próprio emprego. Existe um conjunto de fases que antecedem a criação da empresa e que não podem de forma alguma ser negligenciadas pelo Empreendedor, logo, neste sentido, torna-se fundamental que, após o Empreendedor ter realizado o seu primeiro investimento, em tempo, pesquisa e investigação sobre os principais recursos necessários para a criação e desenvolvimento do seu modelo de negócio, conhecimento dos apoios financeiros existentes e as diversas formas de financiamento disponíveis para novas start-ups, devem desenvolver um plano de negócios

Neste sentido, resumidamente, as principais etapas que devem anteceder a criação de uma Empresa são as seguintes:

- 1) Criação, Maturação e Desenvolvimento da Ideia de Negócio;
- 2) Validação da Ideia de Negócio;
- 3) Realização do Estudo de Mercado;
- 4) Criação do Modelo de Negócio;
- 5) Desenvolvimento do Plano de Negócios;
- 6) Angariação das Fontes de Financiamento Adequadas;
- 7) Criação da Empresa;
- 8) Exploração do Negócio.

Na concretização da primeira e segunda etapa, o Empreendedor poderá recorrer a ferramentas de gestão relacionadas com modelização de negócios, como, por exemplo, o Business Model Canvas, que é tradicionalmente utilizado neste tipo de processos. De seguida, será fundamental o desenvolvimento de um estudo de mercado credível que permita medir a

procura por parte do público-alvo do seu projeto.

Neste âmbito, é fundamental que, por exemplo, através de inquéritos presenciais que devem ser realizados a uma amostra representativa do target do projeto sejam recolhidos "inputs" por parte deste que permitam ao Empreendedor definir com segurança qual o melhor preço para o seu produto ou serviço, características base e funcionalidades do mesmo, vantagens competitivas e valor percebido, bem como quais os canais de distribuição mais adequados.

Posteriormente e caso os resultados obtidos com o estudo de mercado seiam positivos e favoráveis à materialização da ideia de negócio num projeto empresarial, então, o próximo passo será a criação do modelo de negócio e respetivo plano de negócios. Será precisamente com base no plano de negócios que o Empreendedor poderá analisar a viabilidade do seu projeto e perceber se, realmente, este reúne as condições desejadas para se materializar numa empresa de sucesso.

Neste sentido, resumidamente, a estrutura que deve ser contemplada no desenvolvimento do plano de negócios será a seguinte:

- 1) Sumário Executivo
- 2) Caraterização do Projeto e dos Promo-
- 3) Definição da Visão, Missão e Valores da Empresa;
- 4) Definição dos Objetivos Tangíveis e Intangíveis da Empresa;
- 5) Definição do Posicionamento do Negócio;
- 6) Análise do Mercado;
- 7) Análise do Setor;
- 8) Análise P.E.S.T.A;
- 9) Análise S.W.O.T;
- 10) Análise da Concorrência Direta e Indi-
- 11) Elaboração do Plano de Marketing;
- 12) Análise dos Principais Fornecedores e Parceiros Estratégicos:
- 13) Elaboração do Cronograma de Implementação do Projeto;
- 14) Elaboração do Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro;

15) Avaliação e Controlo das Variáveis do Negócio.

A fase posterior ao desenvolvimento do projeto de investimento também merece principal destaque, pois, caso o Empreendedor não inicie o seu negócio recorrendo na totalidade a capitais próprios, que, na realidade, raramente acontece, deverá então ponderar todas as vantagens e desvantagens inerentes ao capital alheio e incentivos para financiar o seu plano de investimento e perceber qual a fonte de financiamento que melhor poderá adequar-se ao seu conceito em particular.

Neste sentido, poderá considerar diversas alternativas viáveis que deverão ser adequadas a cada situação em particular:

- 1) Financiamento integral com capitais próprios;
- 2) Financiamento integral com capitais alheios provenientes de um sócio-inves-
- 3) Financiamento através de um Business Angel;
- 4) Financiamento através de sociedades de capital de risco:
- 5) Financiamento bancário tradicional de curto, médio e longo prazo;
- 6) Financiamento através de leasing operacional e financeiro;
- 7) Financiamento através de microcrédito; 8) Incentivos à criação do próprio emprego via IEFP - Instituo de Emprego e Formação Profissional;
- 9) Incentivos financeiros governamentais através de Quadros Comunitários;
- 10) Concursos e prémios relacionados com empreendedorismo;
- 11) Financiamento através de incubadoras de start-ups e programas universitários;
- 12) Financiamento através de agentes que operam na economia social.

Por último e após reunidas as fontes de financiamento necessárias para concretizar o plano de investimento inerente ao projeto, deverá procurar um Técnico Oficial de Contas que preste o aconselhamento necessário no processo de criação da Empresa, considerando a tipologia jurídica mais adequada ao seu projeto empresarial.

**ECONOMIA** 

## Manual de um não-bruxo para o 2020 das empresas



PEDRO AMENDOEIRA Partner na Expense Reduction

ão sou bruxo nem possuo uma mágica bola de cristal. Mas sei ler e resumir. Por isso, li uma série de relatórios, artigos, white-papers sobre o que nos espera em 2020 e resumi e acrescentei um pozinhos (ainda que não tenha dos mágicos).

Estamos há uns anos a navegar uma onda de prosperidade, mas nas águas há perigos e o navio da economia mundial pode embater a qualquer momento num icebergue ou encalhar numa rocha. As empresas vivem tempos de imensos riscos e de imensas oportunidades. Quais os mais prementes?

Alguns dos riscos a que as empresas podem estar expostas nos próximos meses

- Políticos guerras comerciais, "Brexit" e governos extremistas são alguns itens que continuam a constar do cardápio noticioso. Os efeitos podem ser enormes e desencadear nova crise global. Ou não, o cenário é muito parecido com o de 2019, ano que correu globalmente bem.
- Fiscais no nosso país todos os governos gostam de mexer na fiscalidade e raras vezes é para baixar os custos das empresas. Este orçamento não promete benesses.
- Tecnologia é disruptiva de setores e elimina mesmo empresas bem estabelecidas. Lembram-se da Kodak ou da Blockbuster? O seu setor pode ser o próximo? Eles também achavam que não.
- Cyber-attacks grandes e pequenas organizações têm sido vítimas de ataques de ransomware ou similares. Dado o sucesso e lucratividade para os piratas, tenderá a piorar.
- Mercados e custos –
- a. Os transportes subiram em 2019 e continuarão em 2020. Se em Portugal é o acordo de atualização salarial com os motoristas (de 11%), a par com o aumento dos combustíveis, que pressio-

na os preços, a nível europeu acrescem nova legislação, restrições e taxas à circulação de camiões, escassez de motoristas, congestionamentos, etc.

b. Em sentido contrário temos a energia elétrica: 2019 começou em alta mas a meio do ano inverteu completamente, tornando 2019 um ano globalmente barato. As razões prendem-se com o tempo ventoso e chuvoso, com o retorno ao funcionamento de 2 centrais nucleares espanholas e com o baixo preço do gás. No curto prazo não existem razões para que os preços subam, o que significa

Estamos há uns anos a navegar uma onda de prosperidade. mas nas águas há perigos e o navio da economia mundial pode embater a qualquer momento num icebergue ou encalhar numa rocha

que as empresas cujos contratos terminem no primeiro trimestre podem negociar uma baixa importante na sua fatura.

c. No petróleo e seus derivados, pelo lado da procura, não parecem existir razões para que suba mais, mas a crónica instabilidade política no Médio Oriente, apimentada pelo ano de eleições nos Estados Unidos pedir um inimigo a quem bombardear, pode contribuir para subidas marcadas.

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

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

- Mercados globais o mundo é vasto e repleto de nichos, ainda que possa ser crescentemente mais difícil e caro lá chegar. Uma guerra comercial fecha alguns mercados e torna outros mais acessíveis, uma desvalorização de moeda no país do concorrente torna as matérias-primas para o nosso processo lá produzidas mais
- Tecnologia é tanto risco como oportunidade, pois pode ser a maior aliada. A Netflix é muito maior do que a Blockbuster alguma vez foi. Com nova tecnologia podemos chegar onde a atual não pode. Uma tesouraria saudável permite investir em inovação interna, em cooperar com uma startup promissora ou em imitar os seus modelos (as práticas Lean Startup, por exemplo, estão a ser implementadas por muitas não-tecnológicas). O uso da Inteligência Artificial e do blockchain dissemina-se e começam a aparecer formas de as PME beneficiarem, entendendo melhor clientes ou refinando processos.
- Conhecimento e criatividade a adoção de novas soluções pode ultrapassar por completo a necessidade de alguns custos. Não há eletricidade mais barata do que aquela que não se consome, sistemas de embalagem diferentes podem exigir menores quantidades para o mesmo nível de proteção dos produtos.

Não sou bruxo nem possuo uma bola de cristal. Creio que não serão precisos tais atributos para concluir que, em 2020, como em qualquer outro ano, os barcos dos mais atentos e flexíveis navegarão em segurança em qualquer mar.



FORMAÇÃO 2020

#### DESIGN THINKING FOR BETTER ORGANIZATIONS AND BUSINESS - PME'S

#### PORQUÊ FREQUENTAR ESTE CURSO?

Quantos de nós, ao longo da nossa vida profissional, não nos deparamos como Líderes e Gestores com a necessidade de criar novos processos, modelos de negócio e estratégias? Realizamos essas atividades com o intuito de otimizar atividades internas, reduzir custos e eventualmente alinhar os nossos produtos e serviços com as necessidades e expectativas dos clientes.

As organizações terão que seguir o caminho do desenvolvimento da Agilidade, da Capacidade de Criar e Gerir a Mudança e desenvolver estratégias, táticas e ações Ambidextras (fomentar um espírito de curiosidade e divergente e ao mesmo tempo que mantêm um foco na implementação e upgrade de produtos, serviços e propostas de valor. Isso implica uma abordagem Human-Centric, onde a voz de todas as partes interessadas possa ser "escutada" e que o potencial, competências e recursos das Pessoas e Organizações possam estar alinhados de uma forma orgânica e em ambiente de ecossistema.

Numa economia em que uma das grandes dificuldades das empresas é a diferenciação e onde as start-up's desafiam empresas há muito estabelecidas no mercado, o Design Thinking emerge como a metodologia eleita pelas empresas mais inovadoras - por exemplo Google, Apple, GE, IBM ou P&G .

O Design Thinking é uma abordagem lógica e estruturada, mas baseada na curiosidade e na criatividade e na possibilidade do menos óbvio.

Todas as Pessoas e Organizações podem ser Designers do seu Futuro!

#### A QUEM SE DESTINA?

CEOs, Managing Directors, Diretores/Heads de Áreas Funcionais; Líderes e Gestores de Áreas Funcionais e Equipas, Gestores de Projetos, Area Managers e todos aqueles que são decisores e influenciadores nos processos de Desenvolvimento da Liderança e Equipas, Processos e Workflows, Interação com Clientes e Parceiros e Desenvolvimento Organizacional nas PME'S.

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Domínio de uma nova metodologia de inovação estruturada e passível de adoção imediata.
- Imersão no mindset do design thinker: explorador, criativo, experimentalista e human-centric.
- Desenvolvimento de uma orientação empresarial customer-centric.
- Capacidade para identificar e desenvolver novas oportunidades de inovação.
- Utilizar ferramentas geradoras de ideias e inovação bem como de visualização e agilidade perante os riscos e as mudanças.
- Desenvolvimento de competências como a Empatia, Colaboração, Comunicação, Observação, Co-Criação, Confiança Criativa, Experimentação e Visão Multidisciplinar.

#### FORMADOR



#### HUGO GONÇALVES

EXECUTIVE | BUSINESS COACH e DESIGN
THINKER com paixão pelas Pessoas e pelo seu
Potencial e Competências. INTEGRADOR da
Excelência de Pessoas e Negócios, comprometido
no suporte e facilitação de processos de
definição de Propósito, Estratégias, Operações e
Competências de empresas e organizações que
desejam um ser um "terreno" de desenvolvimento
de Pessoas, criando e fornecendo Produtos e
Serviços Excelentes aos seus Clientes e Mercados,
através de Proposta de Valor alinhadas com
requisitos e expectativas de Clientes, Eliminação de
Desperdícios e cultura de Melhoria Contínua.

#### **OUTRAS INFORMAÇÕES**

Data de início: 20 de março
Data de Fim: 28 de março
Duração: 14 horas
Horário: Sex. 15h00/19h00 • Sáb. 9h00/13h00
Local: Porto
Investimento: 350€\*
Condições de realização: (1) O curso realizar-se-á com a inscrição mínima de 9 formandos;
(2) As datas poderão sofrer alterações.

#### CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

- Propósito | Visão | Sentido de Urgência A Organização tem um desafio ou deseja implementar algumas mudanças? Qual o propósito, desafio, oportunidade ou challenge, visível ou intangível?
- Descoberta Os desafios estão definidos e o propósito da inovação está consciencializado e comunicado. Qual a abordagem a tomar? Como podemos compreender melhor tudo o que está envolvido nesta nova etapa?

Imersão e Interpretação - As Pessoas e a Organização aprenderam algo. Como vamos interpretar e sintetizar? Quais são os insights mais importantes que recolhemos? Como é que eles se agrupam? Quais os temas e contextos dominantes? Quais as principais conclusões a que chegamos e quais as principais oportunidades que se materializam? Qual o seu impacto?

- Geração de Ideias Temos as seguintes oportunidades para explorar. Como o podemos fazer através do melhor equilíbrio entre lógica, emoções, cognição, futuro e impacto para as Pessoas (Clientes, Utilizadores, Colaboradores)?
- Experimentação | Prototipagem | Iteração Temos as seguintes ideias a explorar. Como posso construir protótipos ou experiências que validem o impacto esperado das ideias geradas?
- Evolução Experimentamos novas abordagens, processos, serviços produtos, formas de comunicar. Como podemos fazê-los evoluir? Como transferir o conhecimento e experiências adquiridos para um repositório acessível e intuitivo e colocá-lo ao serviço das Pessoas e da Organização?

# APRENDIZAGEM FORMAL E NÃO FORMAL FORMACÃO INDIVIDUALIZADA PERSONALIZADA SECTORIAL APRENDIZAGEM FORMAL CULTURA DE INOVAÇÃO É ENSINADO O QUE É PRATICADO D QUE É PRATICADO D QUE É PRATICADO D QUE É ENSINADO

#### CONTACTOS:

www.startandgo.pt

T. +351 919 759 761 · Porto - Portugal geral@startandgo.pt · monicamonteiro@startandgo.pt O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

## Irlanda - o poder das histórias



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

#### "Storytelling is the most powerful way to put ideas into the world"

**ROBERT MCKEE** 

m 2010 a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) concedeu a Dublin o título de Cidade Património Mundial da Literatura, uma das seis cidades do mundo a compartilhar esta honra.

Depois de conhecer a cidade, sentimos que as suas pessoas, ruas e casas estão cheias de histórias para partilhar. Não é por acaso que Dublin foi o berço de alguns dos maiores escritores (Samuel Beckett, Oscar Wilde, James Joyce, George Bernard Shaw, Jonathan Swift, Bram Stoker...) e que alguns bares da cidade oferecem a experiência de storytelling com contadores de histórias locais, narradores experientes, a partilhar a tradição irlandesa em momentos de encanto acompanhados com o sabor de uma Guiness.

À semelhança do que faço habitualmente quando chego a uma cidade nova, procurei no meu primeiro dia em Dublin o local de encontro para um "Free Walking Tour". O que me agrada no formato do "Free Walking Tour" é a oportunidade de ter uma visão global da cidade, a caminhar e liderado por alguém local que me dá as dicas necessárias para os sítios a conhecer mais a fundo depois por minha conta.

Quando comecei a ouvir o guia desse dia, percebi logo que não só iria conhecer alguns pontos chave de Dublin, mas também passar duas horas de boa disposição, pois deparei-me com um irlandês cómico, que juntava sempre aos dados 'técnicos' sobre um determinado monumento uma boa história.

Uma dessas histórias foi sobre uma placa comemorativa que em 2004 apareceu na ponte O'Connell em memória do "Padre Pat Noise". Esta placa continua lá a homenagear um homem que... nunca existiu! O texto da placa diz: "Esta placa comemora o Padre Pat Noise, mentor de Peadar Clancey. Morreu em circunstâncias suspeitas quando a sua carruagem caiu ao rio Liffey em 10 de agosto de 1919. Erigida por HSTI."

Durante quase dois anos ninguém questionou a existência da placa ou deste padre, presumível mártir da luta pela independência, até que um jornalista levou este facto à atenção da Câmara Municipal. Rapidamente se tornou uma placa célebre debatida por jornalistas, escritores e pelos media e, obviamente, os historiadores concluíram tratar-se de uma fraude.

Acredita-se que a placa foi produto da brincadeira de dois irmãos e que o desenho do perfil que está na placa seja o do seu pai. A organização fictícia que supostamente erigiu a placa, HSTI, presume-se que seja o potencial anagrama de uma palavra feia (SHIT).

Um "amigo do artista" anónimo escreveu



"Free Walking Tour" é a oportunidade de ter uma visão global da cidade, a caminhar e liderado por alguém local que me dá as dicas necessárias para os sítios a conhecer mais a fundo depois por minha conta

ao "The Irish Times": "Espero que esta experiência tenha animado um pouco as pessoas e que, enquanto a placa não é removida, possa trazer um sorriso a todos os que passarem neste local onde decorreu este acidente 'suspeito'".

No entanto, quando se soube que a Câmara se preparava para remover a placa, surgiram várias homenagens e protestos contra a remoção da placa, desde ramos de flores a mensagens. A população de Dublin gostou tanto da brincadeira que a placa ainda hoje se mantém na ponte O'Connell.

Depois de contar isto, remata o guia: "Nós

#### O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

aqui gostamos tanto de histórias que nunca deixamos que a verdade se coloque à frente de uma boa história!" E assim os autores do feito conseguiram mais uns quantos sorrisos no grupo onde me en-

O "storytelling" consiste no uso de histórias com um propósito definido. No fundo, é acrescentar humanidade ao que quer dizer às pessoas. É uma arte, e uma arte que deve colocar sempre que possível nas suas apresentações em público ou quando pretende, enquanto líder, que a sua mensagem tenha mais impacto.

As histórias são poderosas porque estimulam as emoções, criam imagens, entretêm, referem-se à nossa experiência, envolvem o inconsciente e, dessa forma, aumentam a retenção da informação.

Carolyn O'Hara, no artigo "How to tell a great story" da "Harvard Business Review", salienta que "nesta era de informação saturada, os líderes não serão ouvidos, a não ser que estejam a contar histórias (...). Factos, números, e todas as coisas racionais que julgamos serem importantes no mundo dos negócios, na realidade, não ficam na nossa mente. Mas as histórias criam pensamentos duradouros por fazerem a ligação entre emoções e acontecimentos. Isto significa que os líderes que conseguirem criar e partilhar uma boa história terão uma forte vantagem sobre os outros."

E a boa notícia é que, com mais ou menos treino, todos poderemos ser contadores de histórias. Jonah Sachs, autor do livro "Winning the Story Wars", lembra que "Estamos programados pela nossa evolução biológica para sermos simultaneamente criadores e consumidores de histórias".

Deixo, então, aqui algumas dicas que partilho nos meus cursos para usar o "storytelling" na sua liderança:

Há algum ponto importante a explorar? Uma "moral" ou mensagem a retirar no final da história que vai contar?

Antes de decidir a história, decida qual é a mensagem que quer passar. O objetivo da história é passar uma mensagem que vai facilitar a mudança de crenças, que por sua vez levará as pessoas a agir de forma diferente.

Vai ser útil para quem a vai ouvir?

Coloque-se no lugar da sua equipa. É importante que percebam a história, a razão porque a está a contar e a sua utilidade. As pessoas tendem a não gostar daquilo que não compreendem.

Tem emoção? É possível ligar a história com as emoções da audiência?

Conte uma história com a qual as pessoas se identifiquem. Podem identificar-se com as caraterísticas do protagonista, com os seus desafios, medos e desejos. Quanto mais se identificarem com as personagens da história mais conectados emocionalmente vão estar.

Tem situação, complicação e resolução? Para uma história ter emoção, tem de existir um desafio. Os bons contadores de histórias percebem que uma história precisa de conflito. Existe um concorrente que deve ser superado? Um projeto que tem de ser ganho? Não tenha medo de dizer que a estrada vai ser difícil. Ao envolver a sua equipa com uma história inspiradora, eles também vão querer fazer parte dos heróis que vão combater os obstáculos, para que no fim "as forças do bem" ganhem.

Ao envolver a sua equipa com uma história inspiradora, eles também vão querer fazer parte dos heróis que vão combater os obstáculos. para que no fim 'as forças do bem" ganhem

Transmite a sua verdade e honestidade? Pode optar por contar uma história que leu ou ouviu, com a qual se identifique, ou por contar uma história que viveu. Ao inspirar-se nas suas próprias memórias e experiências de vida terá o impacto de estar a partilhar algo que não está nos livros. Pode basear-se na forma como transformou um fracasso numa aprendizagem ou em lições que recebeu de outras pessoas e de eventos que presenciou.

O importante é que evite ser sempre o herói imaculado da sua história, pois é importante que seja honesto e, como tal, que exponha também as suas vulnerabilidades (e a forma como lidou com elas). Como refere Carolyn O'Hara: "Pode ser a figura central da história, mas o seu foco deve ir para as pessoas que conheceu, as lições que aprendeu ou os eventos que testemunhou. Sempre que possível, deve esforçar-se para fazer da audiência ou dos seus colaboradores os heróis. Isto aumenta a sua vontade e disposição em aceitar a sua mensagem. Uma das principais razões que nos faz ouvir histórias é a necessidade de criar uma crença mais profunda em nós mesmos. Quando o contador de histórias fala sobre o quão grande ele é, a audiência desliga. Quanto mais enaltecer as suas decisões, menos a audiência se vai ligar a si e à sua mensagem."

É simples? É curta, isto é, demora até 3 minutos a contar?

Não complique. A narrativa nem sempre tem de ser épica. Às vezes histórias simples e diretas, contadas com sinceridade e no momento certo, são as mais memoráveis. Não deixe também que detalhes supérfluos o distraiam da mensagem central. Centre-se nos detalhes que aumentam a emoção associada ao tema central da história.

Tem um lado de entretenimento? Permite-lhe usar os seus recursos expressivos? O impacto emocional de uma história deve-se em grande medida à forma como usa a sua voz: a respiração, o volume, o ritmo, as entoações, as pausas dramáticas; e também à sua expressividade corporal: a gestualidade, o contacto ocular com a audiência e postura corporal. Se a história for verdadeiramente importante para si, ela vai naturalmente mobilizar alguns destes aspetos. Poderá sempre otimizar estes recursos, treinando em casa num ambiente seguro com a família ou amigos, ou num workshop de teatro.

É inspiradora, isto é, cria vontade de agir? O objetivo é que, no final, crie uma espécie de 'Call to Action' isto é, que depois de ouvirem a sua história as pessoas se sintam mais motivadas para fazer algo que antes não queriam, ou de que duvidavam, e que retenham a sua mensagem como a ilustração de um caminho importante a ser seguido para o bem de todos.

Hans Christian Andersen escreveu que "As histórias servem para adormecer as criancas e acordar os adultos."

Boas histórias!



## Fora da Caixa



RUI PEDRO OLIVEIRA Gestor rpo@imaginew.pt

ela primeira vez vou escrever o porquê de este espaço se chamar "Fora da Caixa" e a vasta implicação que ele tem na sociedade portuguesa e dos milhares de leitores que nos seguem.

A resposta está já dada. Zero no que concerne à minha pessoa.

Tenho efetivamente da parte editorial liberdade para escrever o que quiser, mas nada que um leitor atento amiúde de jor-

nais e outras curiosidades não pudesse explanar os seus pensamentos sobre a sociedade, a tecnologia, as tendências e admirar o futuro.

Gosto de escrever, de dar as minhas opiniões, mas só abro a boca para fundamentar algo que esteja certo de assim ser. Escrever de forma bonita e assertiva, como se fosse dono de um douto conhecimento, impingindo a opinião a alguém, não faz parte do meu perfil.

A Mónica Monteiro é a inspiradora de ser "Fora da Caixa". Quando me convidou para esta rubrica, sabia que eu era Doutorado em banalidades de opi-

nião, mas ela sabia (além de que Doutorada é ela) que não haveria filtro no que pudesse escrever, e, por isso, chegámos a este nome da rubrica, certo que não censurará jamais as minhas palavras.

A Start & Go é dos projetos mais interessantes, abrangentes e altruístas que jamais conheci, na lógica de divulgar toda a expertise dos convidados a escrever nas mais diversas áreas de negócio, pensamentos e ideologias que conheço. Tem um rosto, de alguém que abdica muito tempo da sua vida pessoal e académica, sem descurar a profissional, em prol de dar à sociedade, gratuitamente, uma panóplia de "experts" que escrevem nas suas páginas sobre as mais variadas matérias de expertise, na qual naturalmente não me incluo,

mas a minha colega de carteira numa Business School há mais de uma década teve a amabilidade de me convidar para escrever certos disparates, sendo que, desta vez, acho (imodestamente) que acertou em pleno sendo esse o objetivo.

O tema da capa é o Douro.

A Start & Go não é uma publicação regional, tal como o Douro não é dos montes Cantábricos à Foz. no Porto e Gaia.

A cidade do Porto, provavelmente das poucas cidades no mundo onde é limitada a sul por um rio, a oeste pelo Atlântico, e a leste e norte por uma estrada, não tem por onde crescer além das suas fronteiras. Não é uma cidade como Lisboa que cresdo, mas sim muito bem aproveitado nos últimos anos. Os vinhos, as quintas, os hotéis, as vindimas, o turismo, na altura que escrevo, leio que a família Symington vai transformar ruínas em casas de charme no Douro. Sobre o Douro, há milhares de histórias

"contra natura". O Douro não foi privatiza-

por contar, mas basta referenciar a Condé Nast, National Geographic, New York Times (and so on) que são unânimes no tema e o prestígio das mesmas fala por si. E porque há um paralelo entre o Douro, a Start & Go e o Porto? É que o Porto e o Douro não nos pertencem, pertencem ao mundo, são património mundial por-

> que foram muito bem aproveitados ao oferecer o que já foi votado melhor vinho do mundo, os melhores restaurantes, os melhores hotéis e uma beleza inimaginável. A Start & Go nasceu no Porto, mas rapidamente se materializou uma publicação de âmbito nacional, e não posso deixar de referir novamente que tudo obra do altruísmo da nossa querida "editor in chief", que rapidamente já criou a academia

DOURO VALLEY WINE MAP REGIÃO DEMARCADA DO VINHO DO PORTO & DOURO

ceu para Loures ou a Amadora, onde se confundem as suas áreas limítrofes, não é como Basileia ou Genebra, que, sendo cidades suíças, têm os seus aeroportos locais em território francês. Neste aspeto podemos orgulhar-nos de nos compararmos com a grandeza de Manhattan ou Hong Kong, que estão delimitadas.

O Douro é contraditório, como qualquer elemento de água, passa por qualquer obstáculo sem pedir autorização. Pedras, granitos, montanhas, cascatas de dezenas de metros e cotas zero onde necessários, tudo para chegar à foz do Douro.

Há uns anos, na faculdade (quase trinta), tive um Professor que achava que o Rio Douro devia ser privatizado. Naturalmente, ideia disparatada, na qual concordo ser de formação (para quem não conhece, recomendo https://www.startandgo.pt/m/ pt/academy ) com excelentes oradores e vastos temas aplicados às empresas.

Tal como eu, pensa "Fora da Caixa". Tal como a água do Douro, a Mónica contornou todos os obstáculos com mais ou menor dificuldade, mas entra nos nossos computadores sem pedir licença neste seu serviço público.

Já estou preparado para que me peça para escrever alguns artigos em Inglês, pois Portugal já não é só o nosso target, tal como o Douro.

S. Exa., Sr. Presidente da República, Prof. Marcelo Rebelo de Sousa, esteja atento às comendas a dar neste 10 de Junho por favor.

ΤĪ

## Regras para a utilização de email



MARTIM MARIANO Formador e consultor

odos nós temos relações complicadas com as nossas contas de email. Porquê? Porque não sabemos escrever emails!

Ou são demasiado vagos; demasiado longos; os assuntos ambíguos; a informação não é clara; o email não corresponde ao assunto... enfim.

Podia ficar horas a falar sobre isto, mas não quero maçar ninguém, sobretudo porque todos nós temos MUITA coisa para fazer e pouco tempo para estar a ler coisas sem interesse ou que não acrescentem nada às nossas vidas.

Assim, para cada problema devemos encontrar soluções. É isto que me proponho fazer com este artigo.

Posto isto, aqui ficam alguns conselhos para tentar alcançar um objectivo comum a todos nós: fazer com que os nossos emails sejam... LIDOS!

#### 1. Tornar o assunto interessante

Os emails são todos iguais, sobretudo quando descansam tristes e amontoados na nossa caixa de entrada, acumulando--se em listas de emails não lidos que, como bem sabemos, em alguns casos, não chegarão sequer a conhecer a luz do dia.

#### Importância de um bom título

O título será sempre a parte mais lida de qualquer notícia ou de qualquer anúncio.

É a partir dele que as pessoas decidem se vão (ou não) ler o resto do conteúdo.

Por esta ordem de ideias, o título tem de ser interessante e despertar em quem o recebe uma indomável vontade de saber mais.

Vá, passado o natural exagero, o email tem mesmo de ser capaz de fazer com que tenhamos vontade de o ler na totalidade e, sem um título cativante, interessante e, sobretudo, que prometa alguma coisa à pessoa que o está a ler, dificilmente conseguimos alcançar o objetivo a que nos propomos: que a pessoa leia o email até ao fim. E não, não é por escrevermos - URGENTE - no subject que as pessoas vão ter mais vontade de ler o nosso email.

Há demasiada gente a cair neste erro, o que faz com que todos nós tenhamos, nos dias de hoje, um reflexo condicionado relativamente a um subject escrito desta

Olhamos para o - URGENTE - como para o miúdo que passa a vida a dizer que vem lá o Lobo... no dia em que o desgraçado do Lobo lá aparece, ninguém acredita na palavra do miúdo que passou 2 anos a dizer que vinha lá o Lobo e o animal nunca aparecia... acho que é fácil de perceber onde quero chegar com a analogia.

#### DICA: olhar e perceber como funciona a lógica dos jornais e revistas

Espreitar o NYTimes ou o Wall Street Journal e perceber como estão feitos os títulos que convertem os leitores de títulos em leitores de notícias.

Este exercício simples, para além de ajudar a perceber melhor como funciona esta ciência, ainda nos permite outra coisa: ficarmos informados sobre o que se passa no país... e no mundo. (parafraseando Rodrigo Guedes de Carvalho)

Importa não esquecer que, ao nível de altos quadros, por exemplo, a maioria das pessoas apaga 1/3 dos emails sem sequer os ler... com que base é que filtram estes emails? Pelo assunto... dá para perceber a importância de escolher bem e de pensar bem no mesmo?

#### 2. Ir direito ao assunto ou "keep it short and sweet"

Não apenas para poupar o precioso tempo do leitor, mas para dizermos aquilo que queremos dizer. Ler emails longos num ecrã de computador, ou, pior ainda, num smartphone, é um exercício penoso.

Por isso, e porque deve ser essa a nossa missão, temos de procurar sempre ajudar as pessoas com quem queremos falar. Fazer com que tenham um dia mais calmo e não contribuir para o desgaste propositado das suas retinas. Como? Escrevendo melhores emails.

Um bom exercício passa por, numa fase inicial, apagar 50% daquilo que acabámos de escrever. É incrível o resultado prático que

esta técnica tão simples pode ter na forma como os seus emails são lidos por quem os

As pessoas querem respostas rápidas a questões simples. Emails curtos e breves, claro que sim, mas que sejam completos, direitos ao assunto, objectivos.

Esta é a única variável que controlamos quando enviamos um email, pelo que devemos ser capazes de a usar a nosso favor.

#### 3. Contexto

O email pode ser curto, conciso... e ainda assim recebemos uma resposta a pedir que sejamos mais específicos. WROOOONG!!! A omissão ou o esquecimento no que ao contexto diz respeito é responsável por trocas de emails exaustivas e que, regra geral, não levam a lado nenhum.

É imprescindível que sejamos claros relativamente ao propósito da mensagem que estamos a tentar passar. O que é que queremos que o nosso leitor faça?

Se queremos ou estamos à espera de receber uma resposta ao nosso email, é aconselhável que isso esteja expresso no email, ao invés de ser deixado ao acaso ou à vontade do nosso leitor... que pode ser nunca!

#### 4. Tom de voz

Claro que os emails não têm cara nem voz. Mas o assunto pode começar por fazer essa mesma distinção.

"Ajuda-me. Como respondo a isto?" ou "Muito obrigado a todos" são boas formas de marcar logo o tom de voz que vamos usar na comunicação.

Por outro lado, a saudação inicial que usamos pode fazer a mesma coisa. É possível ser informal, amigável e profissional, tudo numa só frase.

"Olá, António", parece mais adequado e aceite nesta economia digital do que "Caro António", ou "Estimado Martim".

É importante não esquecer uma parte fundamental de um email: a assinatura final. Todos nós recebemos dezenas, centenas de emails que não acabam... não há uma assinatura, uma despedida. E isso também diz muito de quem o escreve.

#### Conclusão

Estas dicas têm uma única finalidade: fazer com que os seus emails sejam abertos e liΤĪ

dos. Nada mais do que isto. E isto, por si só, já é muito.

Se, como vimos, ao nível dos quadros superiores, mais de 30% dos emails são apagados sem serem sequer abertos, então estas dicas podem fazer com que os seus emails passem a fazer parte dos outros 70%, os que são lidos e, idealmente, respondidos. Assim, se o seu email tiver um "subject"

claro e interessante, se for direito ao assunto, ou, em bom inglês, for "straight to the point" e "short and sweet", se tiver contexto e o tom de voz for adequado e amigável, as chances de os seus emails começarem a ser tidos em consideração e a ser recebidos com satisfação, então já terá valido a pena mudar a estratégia e começar a pensar mais em quem recebe os seus

emails e na forma como estes são enviados. Lembre-se: não envie emails desnecessários, não coloque toda a empresa em cópia de emails que não são importantes para os destinatários e seja responsável por tudo aquilo que envia. Em caso de dúvida, não clique no botão ENVIAR. Bom trabalho.

Nota: Este artigo tem como base a leitura do livro "Writing That Works", de Kenneth Roman e Joel Raphaelson.

PLIB

## Ornal Fiscal

A SOLUÇÃO PARA TER ACESSO À INFORMAÇÃO MUITAS VEZES DISPERSA E NEM SEMPRE ACESSÍVEL.

#### **PARA SI QUE É:**

- Profissional liberal
- Contabilista Certificado
- Advogado
- Solicitador
- Gestor

#### A ASSINATURA INCLUI:

- 2 dossiers de argolas;
- 21 números por ano (publicação quinzenal);
- Separadores temáticos
- Índices temáticos e sistemáticos atualizados a cada edição;
- 2 guias temáticos;
- Alerta e Newsletter Fiscal
- Cada edição contém informação sob a forma de artigos elaborados por juristas cujas rubricas são as seguintes: IVA, IRC, IRS, OUT, BEF, DDG, CSC, TS, AFT



#### **ANALISAMOS PARA SI:**

- Legislação:
- Doutrina da Administração Fiscal;
- Decisões dos tribunais

Linguagem Simples, Clara e Rigorosa

Quinzenalmente, informações atualizadas sobre todas as áreas do direito fiscal e de outras áreas de atividade, como sociedades, arrendamento, trabalho e segurança social

Acesso rápido e eficaz à informação em papel ou através do site:

Apenas € 44,64

em vez de € 49,60

www.jornalfiscal.pt

#### **ASSINATURA 2020** Campanha especial Promoção PVP -40% assinatura 10% Direito Tributário 40% desconto PAPEL + ONLINE 324 € 239.04 € 194.40 € ONLINE 294 € 176,40 € 221.04 €

Campanha válida para novos assinantes e não acumulável com outras campanhas/promoções Preços com IVA incluído.

JORNAL TEMPO É DINHEIRO! Fiscal

#### Assine agora em condições especiais.

Poupe 40% na assinatura do Jornal Fiscal e ainda 10% no livro Direito Tributário 2020.

A obra mais completa. Atualizada e comentada.

Campanha válida até 30 de março



Assine já em: assinaturas@vidaeconomica.pt

VidaEconómica R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO • ⊕ http://livraria.vidaeconomica.pt • ♦ 223 399 400

## Como podem os chatbots melhorar a experiência com o cliente?

os últimos anos, a tecnologia impôs uma nova forma de fazer negócios, de gerir e, claro, de se relacionar com os clientes. A experiência do cliente é um fator diferenciador para garantir o sucesso da marca e aumentar a sua notoriedade no mercado.

Assim, é essencial que as empresas entendam as expectativas e as necessidades dos seus clientes e, para isso, acompanhar o processo de interação com a marca em todas as fases é imprescindível de forma a dar a melhor e mais impactante experiência possível.

O consumidor está hoje claramente mais digital, informado e exige agilidade e rapidez quando interage com as marcas. Seja através de um call center, das redes sociais ou do website, o consumidor quer ser tratado de forma única e ver as suas dúvidas, questões ou reclamações resolvidas de forma adequada e imediata. Como tal, o tempo de espera deve ser o mínimo possível e proporcionar um tratamento personalizado e eficiente.

#### Porque será que 80% das empresas quer ter algum tipo de automação de chatbot ainda este ano?

Os chatbots surgem para dar respostas imediatas, eficazes e automatizadas, fazendo hoje parte da estratégia de atendimento ao cliente de muitas organizações.

Com recurso à Inteligência Artificial e ao Machine Learning, os chatbots ajudam os clientes a agendar servicos, a encontrar determinado produto ou serviço, a fazer re-



servas, ou a avaliar a sua experiência, por exemplo. É, sem dúvida, uma ferramenta poderosa que permite que qualquer empresa ofereça um atendimento mais personalizado, rápido e eficiente, libertando os recursos humanos para tarefas mais com-

Os chatbots conseguem também responder a perguntas ambíguas, aprender com o histórico das conversas e fazer análises preditivas baseadas em conversas em tempo real. O Processamento de Linguagem Natural permite reduzir, em muito, as falhas das interações com chatbots.

Segundo a Gartner, as empresas investirão na experiência do cliente nos próximos dois anos. 47% das organizações usarão chatbots para o atendimento ao cliente e 40% terão assistentes virtuais.

A Inteligência Artificial está assim a trans-

formar a forma como as empresas comunicam com os seus clientes e potenciais clientes. Segundo o Global Market Insights, o mercado de chatbots no mundo valerá mais de US \$ 1,3 bilião até 2024. Embora o caminho ainda seja longo, com recurso ao Machine Learning, à Inteligência Artificial e ao Processamento de Linguagem Natural, os Chatbots estão cada vez mais inteligentes e capazes. Economizam custos às empresas, criam uma experiência com o público mais agradável e impactam positivamente os consumidores ajudando a aumentar a notoriedade da marca.

Sem envolvimento humano, os chatbots são capazes de responder, por texto ou voz, por exemplo a questões sobre um preço, um desconto, agendar uma marcação, uma alteração de password, ou gerir uma reclamação por exemplo.

Os chatbots são, cada vez mais, englobados na estratégia da organização e permitem tratar cada cliente de forma individual e envolvente o que, sem dúvida, criará uma boa experiência, que se traduzirá em clientes mais fiéis e embaixadores da sua marca.

E, na sua organização, quer dar respostas eficientes 24 horas por dia, 7 dias por se-

mana e que se enquadre expectativas dos seus clientes?



#### Que benefícios traz um chatbot para a sua empresa?

- Redução de custos operacionais e do tempo médio de atendimento
- Experiência personalizada, agradável e imediata com o público
- Aumento da notoriedade da marca junto dos consumidores
- Um suporte 24/7, o que impacta positivamente na satisfação dos clientes
- Melhora a retenção dos clientes com um serviço de atendimento mais rápido e
- Permite automatizar o processo de vendas e a geração de leads
- Resolução de reclamações de forma rápida
- Aumento da produtividade e agilidade do negócio

DICAS



## Tens humor no trabalho?

"Comedy is acting out optimism."

Robin Williams

onsegues rir de ti mesmo e dos outros? És divertido em situações apropriadas? Ou pensas que o humor tem de ficar fora do local de trabalho? Em seguida partilhamos algumas dicas para transformares a tua capacidade de humor num aspeto positivo para ti e para os outros:

- Tem cuidado com o humor sobre temas que normalmente podem tornar-se num assunto sério – política, homens vs. mulheres, religião, culturas e desporto.
- Usa o humor sobre ti mesmo, é mais se-



guro e permite-te aumentar o respeito dos outros.

- Atenção ao tom sarcástico. Muitas vezes usamos o humor para criticar os demais.
- Nervoso ou defensivo? Não uses o humor como um 'escudo', para além de ser

visível, torna-te mais vulnerável, pois não alivia a tensão.

• Encontra o humor em pequenos detalhes do dia-a-dia, olha à tua volta e percebe onde está o humor em situações simples.

## Não trata as pessoas de forma igual? Receia que esteja a favorecer alguém?

Iguns líderes passam muito tempo a tentar agradar as pessoas. Sabem que têm de ter diálogos frontais e difíceis com algumas delas, mas receiam fazê-lo. Outros sentem que têm dois pesos e duas medidas. Elegeram um grupo de 1.ª categoria e têm um grupo de 2.ª. Mas a verdade é que já desistiram um pouco deste último grupo. Enquanto outros já perderam a cabeça com alguns colaboradores diretos. Reagem emocionalmente e atuam contra eles. Não quer cair nesta tentação?

Não partilhe informação de forma seletiva. Primeiro a uns e depois a outros, fazendo disso um prémio. Seja sincero consigo mesmo e encare a verdade - não gosta de algumas pessoas, pois não? Questione-se sobre os motivos dos seus comportamentos e pense como gostaria de ser tratado pelo líder caso estivesse no lugar das pessoas com quem não simpatiza. Identifique até que ponto não está a favorecer alguém

'É muito mais fácil dizer do que fazer.' Jack Welch, Ex CEO da GE, Speaker e Autor



com quem tem uma relação pessoal ou que tem um bom desempenho. A melhor forma de descobrir isso é pedir a opinião a um colega que esteja próximo e que sinta algum conforto em fazê-lo. Ajude as pessoas introvertidas e com dificuldades a participarem mais na equipa. Acalme a energia e entusiasmo dos outros. Dê as mesmas oportunidades a todos. Está muito zangado com alguém? Dê uma segunda oportunidade e proteja-se de atitudes precipitadas e emocionais da sua parte. Assuma compromissos públicos perante a equipa, defina regras e padrões. Não se esqueça – a palavra convence mas é o exemplo que arrasta.

PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

## Três segredos para vencer o medo



DANIELA AREAL High Performance Expert CEO DeRose Douro Foz www.DeRoseDouroFoz.pt

ara ser empreendedor é necessária coragem. É preciso estar disposto a assumir novos riscos, construir relacionamentos, aceitar que no processo navegaremos muitas vezes no desconhecido e que rapidamente teremos de adquirir novas aptidões.

Para ser empreendedor é necessário estar aberto a abraçar desafios, ser capaz de prescindir da ideia do controlo, mas desenvolvendo excelência na administração, aceitar que vamos errar muito, mas que temos que arranjar forças para continuar, que iremos ter certamente dúvidas mas que não nos podemos deixar bloquear.

A verdade é que, quando escolhemos ser empreendedores, abraçamos um estilo de vida que nos obriga constantemente a crescer, a sair da zona de conforto, e isso pode ser muito assustador ...

Então, como lidar com o medo? Como lidar com a possibilidade de falhanço? E por outro lado, se bem sucedidos, como gerir o receio constante de não estar devidamente preparado, de não ter o que é preciso?

São muitos os medos com que nos deparamos: o medo de falhar, o medo de ser bem sucedido, o medo do ridículo, o medo da crítica, o medo de não ser suficiente, o medo da rejeição... São tantas as frentes do medo, como não se deixar assoberbar? Para responder a estas questões, deixe--me partilhar consigo 3 segredos que, sendo muito simples, mudaram por completo a minha vida e me mantiveram na senda do empreendedorismo:

#### 1 - Nunca compare os seus bastidores com o palco dos outros!

Todos os dias vemos nas redes sociais, nas nossas relações profissionais e pessoais, pessoas a partilharem histórias de sucesso, demonstrando uma sensação de

alegria, de controlo e de segurança total. Muitas vezes o sucesso do outro parece espelhar o nosso suposto insucesso e isso torna-se muito desconfortável e doloroso até. É quando este pensamento vem que sempre recordo: esta partilha é como uma fotografia do resultado final, pelo que não reflete todos os momentos de medo, de erros e correções, de dúvidas e indefinições, de aprendizagem e treino que a pessoa passou... No palco monta-se o show, cria-se o glamour, mostra-se só o que está no seu melhor... Todo o mestre foi antes Cabe-nos perceber que este software não é o mais apropriado para a resolução de situações disruptivas e ativar o nosso "mindset vencedor", aquele que nos diz para nos prepararmos no que pudermos mas para continuarmos a rumar na direção aos nossos objetivos.

#### 3 - A coragem vem com o porquê!

Ter coragem é agir. Grandes sonhos exigem ação massiva, exigem esforço e empenho. Sem um forte porquê deixamos tudo nas



um aprendiz e para ser muito bom em algo sempre se passa por uma fase de principiante. Se a excelência que procuro ainda não está na minha vida, isso não me caracteriza; significa apenas que há algo que ainda que tenho de aprender, ou algo que tenho de treinar mais... Faz sentido para si?

#### 2 - Coragem não é a ausência de medo - ter coragem é continuar a agir apesar do medo!

O medo é das emoções mais básicas do ser humano, é o nosso mecanismo de proteção, faz parte do nosso "software" de origem, que não dá para desinstalar e a sua função é garantir a nossa sobrevivência. Sempre que nos propomos a algo novo, a nossa mente quer manter-nos na zona de conforto, naquilo que já conhece e para o qual já tem protocolo de segumãos da força de vontade, que todos sabemos ser uma energia muito pequena e que rapidamente se esvai ao longo do dia. Ter muito claro porque queremos o que queremos, o que nos apaixona realmente e para onde desejamos ir, é o que nos dá motivação para agir apesar do medo. Motivação não é mais que ter um motivo para a ação! Os resultados são uma expressão direta das nossas intenções e das ações que realizamos. Quanto mais intencionais, quanto mais claro tivermos o nosso porquê, mais força temos para agir.

A sua coragem, a sua força de ação, a sua motivação é resultado direto da clareza que tem sobre quem quer ser, o que quer realmente conquistar e realizar. Porque quer empreender? O que pretende alcançar? Se o seu porquê for realmente forte, vai sempre achar soluções para os seus desafio. Mas, se não for, dificilmente terá a coragem para fazer o que é preciso para vencer...

## Erros que podem afetar a sua imagem



José Ribeiro Revisor

odos erramos - "errar é humano". É muitas vezes desta maneira que aprendemos! Por isso, sempre que cometemos um erro, devemos fazer um esforço para o corrigir, de modo que não se torne habitual. Porém, quando o hábito se instala, o erro acaba por ser percebido como familiar, parecendo ser a forma correta. E tal como a mentira que, por tantas vezes ser repetida, se torna "verdade", o erro pode seguir um percurso idêntico. Neste estádio, a sua identificação torna--se muito difícil para quem o comete... E se o número de infratores aumenta, o erro vai-se generalizando, acabando até, no limite, por ser aceite como a forma aconselhável e correta.

Todos erram, mas ninguém aceita os erros alheios. (Sid Aguiar)

Quando erramos, mas detetamos a falha ou alguém nos alerta, temos muitas vezes a tendência para arranjar desculpas ou justificações – desde a simples distração até à atribuição (indevida) da culpa ao novo Acordo Ortográfico...

Posição diferente temos, normalmente, com os erros dos outros: são quase sempre inadmissíveis!

Recordemos alguns mal-entendidos muito comuns:

#### 1. Outrem | Outrém

Exemplos:

	Errado	Correto
1	Ser trabalhador por conta de <b>outrém</b> tem vantagens.	Ser trabalhador por conta de <b>outrem</b> tem vantagens.
2	A Rita foi responsabilizada pelo erro de <b>outrém</b> .	A Rita foi responsabilizada pelo erro de <b>outrem</b> .

#### Justificação:

Dado que "outrem" é uma palavra grave

(a sílaba tónica é a penúltima), não é acentuada graficamente. Mas se, porventura, tivesse acento, este seria na sílaba tónica ("ou"), e nunca na última ("em").

Este erro acontece, provavelmente, devido à semelhança de "outrem" com, por exemplo, "alguém", "ninguém" ou "também", que são palavras agudas e, como tal, devem ser acentuadas.

#### 2. Sobre | Sob

Exemplos:

	Errado	Correto
1	Dez distritos do país estão <b>sobre</b> aviso amarelo.	Dez distritos do país estão <b>sob</b> aviso amarelo.
2	Colocou o véu <b>sob</b> a cabeça	Colocou o véu sobre a cabeça
3	Esse jogador está <b>sobre</b> a alçada disciplinar do clube.	Esse jogador está <b>sob</b> a alçada disciplinar do clube.
4	Apresentou a sua ideia <b>sobre</b> a forma de esquema.	Apresentou a sua ideia <b>sob</b> a forma de esquema.
5	Apresentou a sua ideia <b>sob</b> a forma de vida na Terra.	Apresentou a sua ideia <b>sobre</b> a forma de vida na Terra.

#### Justificação:

"Sob" e "sobre" são palavras antónimas (têm significados contrários); mas, pelo facto de serem tão parecidas, conduzem muitas vezes a mal-entendidos e à troca de uma pela outra.

"Sob" significa "por baixo de", "debaixo de", "subordinado a", etc. (exemplos 1, 3 e 4).

"Sobre" significa "em cima de", "por cima de" e "acima de"; ou seja, refere-se a algo que está numa posição superior (exemplo 2); mas também pode ter o sentido de "acerca de", "a respeito de" (exemplo 5).

#### 3. Há quem | Aquém | À quem

#### Exemplos:

	Errado	Correto
1	Os resultados ficaram à quem das expectativas.	Os resultados ficaram aquém das expectativas.
2	Não aquém te consiga entender, homem!	Não há quem te consiga entender, homem!
	A casa do Luís fica há quem do rio.	A casa do Luís fica aquém do rio.

#### Justificação:

"Aquém de" significa "abaixo de" (exemplo 1) ou "antes de" (exemplo 3).

"Há quem" (verbo haver + pronome relativo) equivale a "existe quem" (exemplo 2). A expressão "à quem" não faz sentido; no entanto, devido à homofonia (o mesmo som), é muitas vezes utilizada, erradamente, em substituição tanto de "aquém" como de "há quem".

#### 4. Porque | Por que

Exemplos:

Exemples:		
	Errado	Correto
1	O Rui desmaiou <b>por que</b> estava muito calor.	O Rui desmaiou <b>porque</b> estava muito calor.
2	Porque caminhos andas?	<b>Por que</b> caminhos andas?
3	Este é o artigo <b>porque</b> tanto esperei.	Este é o artigo <b>por que</b> tanto esperei.
4	Por que não respondes às minhas mensagens?	Porque não respondes às minhas mensagens?
5	Porque motivo não respondes às minhas mensagens?	Por que motivo não respondes às minhas mensagens?
6	<b>Por que</b> escreves tantos artigos?	Porque escreves tantos artigos?
7	Diz-me <b>por que</b> escreves tantos artigos.	Diz-me <b>porque</b> escreves tantos artigos.

#### **DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

#### Justificação:

Esta é uma dificuldade muito comum, acentuada pelo facto de a norma portuguesa não ser rigorosamente coincidente com a variante brasileira, nomeadamente na formulação de perguntas, como se verá a seguir.

#### "Porque" emprega-se:

- quando é conjunção causal (exemplo 1); - quando é advérbio interrogativo, tanto nas orações interrogativas diretas (exemplos 4 e 6) como nas indiretas (exemplo 7). Na variante brasileira do português usa-se "por que" nestes casos.

#### "Por que" utiliza-se:

- quando "por" é preposição e "que" é pronome relativo, equivalendo a "pelo qual", "pela qual", "pelos quais", "pelas quais" (exemplo 3). Nestes casos, o nome (substantivo) a que o "que" se refere está quase sempre presente ("artigo" no exemplo 3);
- quando "por" é preposição e "que" é pronome interrogativo adjunto, isto é, vem junto de um nome (exemplos 2 e 5: "caminhos" e "motivo", respetivamente);
- quando "por" é preposição e "que" é pronome interrogativo; por exemplo, «Por que esperas?» (= «Por que coisa esperas?»; «Que coisa esperas?»)

Uma maneira expedita de saber que for-

ma usar consiste em substituí-la por "por/ pelo(a) qual" ou "por/pelos(as) quais": se fizer sentido, a forma correta é "por que"; senão, é "porque".

#### 5. Mais bem | Melhor

Exemplos:

	Errado	Correto
1	A Joana parece <b>melhor</b> informada do que tu!	A Joana parece mais bem informada do que tu!
2	Este tema foi <b>melhor</b> apresentado do que o anterior.	Este tema foi <b>mais bem</b> apresentado do que o anterior.
3	Este tema foi apresentado <b>mais bem</b> do que o anterior.	Este tema foi apresentado <b>melhor</b> do que o anterior.
4	Desta vez, a peça foi <b>melhor</b> ensaiada!	Desta vez, a peça foi <b>mais bem</b> ensaiada!
5	Desta vez, ensaiaram <b>mais</b> <b>bem</b> a peça!	Desta vez, ensaiaram <b>melhor</b> a peça!



#### Justificação:

"Melhor", como comparativo de "bem", pode utilizar-se como modificador de um verbo (exemplo 5).

Porém, antes de um particípio passado, utiliza-se "mais bem" e não "melhor" (exemplos 1, 2, 4).

No entanto, depois do particípio passado usa-se a forma sintética "melhor" (exemplo 3).

Tudo o que se disse aplica-se de igual modo a "pior / mais mal".

Estes são apenas alguns dos erros que se cometem com alguma frequência, designadamente em ambiente empresarial, e que podem afetar a imagem e a credibilidade de quem os comete e da própria empresa.

PUB

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

#### A perspetiva do turismo comunitário

O turismo tem vindo gradualmente a assumir-se como uma importante força motriz da economia dos países, estimulando o aparecimento de novos modelos de negócio associados à atividade turística.

Esta obra tem por objeto uma associação que promove atividades de turismo comunitário. Trata-se de um trabalho que tem em vista analisar a viabilidade de se empreender no setor do turismo, tendo como premissa o Plano Estratégico Nacional do Turismo 2020.

Inclui um detalhado plano de negócio de turismo comunitário.

Uma obra de interesse para profissionais, alunos e professores que visa dar a conhecer e compreender o Empreendedorismo Social.

> **Autores** Ana João Reis e Orlando Lima Rua PVP € 12 PVP c/desconto € 10.80

#### Compre já em http://livraria.vidaeconomica.pt

⇔ encomendas@vidaeconomica.pt 
 ♦ 223 399 400





## > LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS EM PME'S

#### PORQUÊ FREQUENTAR ESTE CURSO?

Liderar num contexto onde os recursos são escassos é um desafio em si mesmo, se acrescentarmos a pressão pela obtenção de resultados, este desafio torna-se exponencial. Conhecer o seu estilo de liderança e adquirir ferramentas que facilitem a comunicação num ambiente de rápida mudança é fundamental. Neste curso terá a oportunidade de treinar e simular diversas situações que lhe permitam uma abordagem prática ao tema.

#### A QUEM SE DESTINA?

Empresários, Gestores e quadros intermédios de pequenas e médias empresas que liderem equipas ou que se preparam para o fazer.

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Desenvolver capacidades de auto e hetero-diagnóstico.
- Saber como liderar em contexto de mudança.
- · Compreender o papel e importância da liderança na gestão da cultura organizacional.
- Utilizar técnicas de comunicação eficaz.

#### CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

- · Liderança e estilos de liderança
- Práticas e técnicas de gestão de equipas
- Ética e cultura organizacional
- Problema-Solução-Feedback

#### **FORMADOR**



#### PEDRO FERREIRA

Doutorado em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela. Professor na Universidade Portucalense e no ISCAP-IPP na área de organizações, gestão de pessoas e marketing. Desenvolve com regularidade projetos com empresas com o objetivo de melhorarem as suas práticas de gestão de pessoas.

#### **OUTRAS INFORMAÇÕES**

Data de início: 27 de março | Data de Fim: 18 de abril | Duração: 24 horas | Horário: Sex. 15h00/19h00 • Sáb. 9h00/13h00 | Local: Porto | Investimento: 580€\* Condições de realização: (1) O curso realizar-se-á com a inscrição mínima de 9 formandos; (2) As datas poderão sofrer alterações.
\*acresce iva a 23%



#### **CONTACTOS:**

T. +351 919 759 761 · Porto - Portugal geral@startandgo.pt · monicamonteiro@startandgo.pt www.startandgo.pt