

# START & GO

Nº 4 – SETEMBRO/OUTUBRO 2013

## Boas notícias para os empreendedores

PAULO MAGALHÃES

TI - PRIMEIRA PESSOA P. 4

“O ambiente na i2S sempre foi de forte inovação”

ADRIANO RIBEIRO

TI - CASO DE SUCESSO P. 6

“Soluções personalizadas como alavanca de crescimento”

RÚBEN E SAMUEL SOARES

EMPRESAS FAMILIARES P. 10

A empresa familiar é inovadora?

ANTÓNIO COSTA

CRIANÇA P. 16

Escola com vida para a vida

SARA DE SOUSA CARDOSO



**MÓNICA MONTEIRO**  
monicamonteiro@vidaeconomica.pt

## BILL GATE'S DREAM: A COMPUTER IN EVERY HOME

Já ninguém consegue imaginar como seriam as nossas atividades diárias sem as tecnologias de informação. Como era possível viver sem o telefone no bolso? Como conseguir trabalhar sem um computador? Como viajar sem o GPS?

A questão fundamental é: podia-se viver sem tecnologia? Sim, mas não era certamente a mesma coisa!

O desenvolvimento tecnológico não transformou apenas a nossa vida quotidiana, mas essencialmente o mundo dos negócios. Hoje o mercado é global e a disponibilização de informação em tempo real à escala mundial transformou os consumidores. Tudo está à distância de um "click".

Por ser um setor muito dinâmico e de grande importância para a economia, neste número da Strat & Go apresentamos casos de pequenas, mas inovadoras, empresas que se afirmam dentro e fora do nosso país. Destacamos especialmente a mais recente rede social dedicada à gestão de eventos: a TYMR. Este é um projeto 100% nacional ao qual desejamos a maior sorte e que consiga trazer de Dublin o prémio tão desejado.

Neste número lançamos mais uma secção para ajudar os nossos leitores a pensar "fora da caixa" e para isso vamos contar com a colaboração do Rui Pedro Oliveira, empreendedor e gestor.

Não percam a oportunidade de assistir ao seminário "Empreender Internacional", que decorrerá no próximo dia 8 de novembro, no ISEP, onde teremos a oportunidade de conhecer muitos exemplos de empresas que decidiram arriscar e afirmar-se em mercados internacionais.

Boas leituras e ousem sonhar!

## ÍNDICE



**03 PAULO MAGALHÃES**  
Boas notícias para os empreendedores



**04 ADRIANO RIBEIRO**  
"O ambiente na i2S sempre foi de forte inovação"



**06 RÚBEN E SAMUEL SOARES**  
"Soluções personalizadas como alavanca de crescimento"



**08 FRANCISCO COSTA**  
"Discover events around you and what your friends are up to"



**09 MANUELA RAMOS**  
Todos os caminhos levam à sustentabilidade



**10 ANTÓNIO COSTA**  
A empresa familiar é inovadora?



**12 MARIA MANUEL GUIMARÃES**  
O marketing digital e os novos desafios



**14** Eficácia nas vendas: superar objeções



**15 MANUELA RAMOS**  
Escola para a vida



**16 CONSULTÓRIO FISCAL**  
Medida Incentivo Emprego



**17 LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES**  
Modelagem de negócio: a lógica estratégica para o alto crescimento



**18 PAULO FERREIRA**  
A importância dos quadros comunitários de apoio



**19 The E-Myth**  
O nosso icebergue está a derreter



**20 RUI PEDRO OLIVEIRA**  
A próxima revolução industrial será feita nas nossas casas



**21** Nova plataforma para empreendedoras



**21** Fundação AIP organizou semana empresarial em Angola



**21** Candidaturas a Minho Empreende até 4 de novembro



**22** BERNARDINO PINTO  
O caminho das pedras

# START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL  
Nº 4 - SETEMBRO/OUTUBRO 2013

**PROPRIEDADE** Vida Económica - Editorial S. A.; **COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@vidaeconomica.pt); **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt); **PAGINAÇÃO** José Barbosa (josebarbosa@vidaeconomica.pt); **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Accountia, António Costa, Bernardino Ponto, Cristina Minguens, Dale Carnegie, Luís Lobão, Manuela Ramos, Maria Manuela Guimarães, Mónica Monteiro, Patrícia Flores, Paulo Ferreira, Paulo Magalhães, Paulo Vilhena, Rui Pedro Oliveira, Sara Cardoso; **PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalves Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt; **LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt

## Boas notícias para os empreendedores



**PAULO MAGALHÃES**  
DOCENTE DA PORTO  
BUSINESS SCHOOL  
E CEO DA TLANTIC

“(…) Hoje, neste século da minha velhice, não se fala senão de soluções. Sempre pensei que o Céu inventou os problemas e o Inferno as soluções. Os problemas abalam-nos, maltratam-nos, derrubam-nos, fazem-nos sair de nós mesmos. Desequilíbrio saudável, é através dos problemas que todas as espécies evoluem; é pelas soluções que elas se detêm e se extinguem. (…)”

Amin Maalouf  
Le Premier Siècle  
après Béatrice

Uma mão-cheia de boas notícias para quem *empreende* com o *software*. Também no nosso país.

1. Os *problemas a resolver* não dão qualquer sinal de saturação. Antes pelo contrário.

Cada incremento de produtividade, cada novo serviço incorporado na oferta de valor, cada passo em frente na incessante orientação para o cliente abre uma oportunidade para a incorporação de *software*.

A criação de *software* competitivo – que faça a diferença! – depende, sobretudo, do bom conhecimento do *problema* a que se destina. Requer convivência com *ele*, inconformismo e ousadia.

Uma boa *fonte de problemas* caracteriza-se ainda pela intuição apurada para os selecionar e pela abertura para os transmitir a quem possa aportar competências e meios necessários.

Boas *fontes de problemas* dão bom *software*.

Daí, a segunda boa notícia.

2. Há cá muito quem saiba enunciar problemas. Que os domina. Que ousa ir à frente na sua resolução. Diferentes empresas nacionais de diferentes setores de atividade que se distinguem pelo conhecimento do negócio, pela excelência, criatividade e imaginação.

Devemos aproveitar.

3. O *software* abre-nos a possibilidade de queimar etapas na corrida pela produtividade. Não requer grande infraestrutura ou *CARANal*. Antes beneficia quem arranca sem o lastro do passado, podendo tirar mais partido dos meios mais desenvolvidos, *state of art*.

A *massa* de que o *software* é feito permite que se progrida por incrementos. Tal como nas cidades que se desenvolvem organicamente, uma boa *arquitetura* de base pensada para o futuro permite a evolução sem ruturas frequentes. *Interoperabilidade* é o chavão com que nós, informáticos, designamos a organicidade dos sistemas de informação. *Software* interoperável simplifica a coabitação com o legado dos clientes alvo, protegendo investimentos passados. Por outro lado, a engenharia necessária para a integração cria a oportunidade do desenvolvimento de *clusters* de empresas especializadas no setor de atividade que pretendem servir.

Na produção e integração de *software*, o conhecimento do negócio alvo é talvez o fator mais distintivo, gerador de vantagem competitiva sustentada.

4. Felizmente, a ligação entre a Universidade e as Empresas, com o propósito específico da *aplicabilidade e sustentabilidade* do conhecimento, transformou-se nos últimos anos. Embora ainda haja muito por fazer, o contacto assíduo com as Empresas deixou de ser visto como uma heresia poluidora do puritanismo académico.

E há já bons resultados da ligação viva entre Universidade e Empresas, com o meio universitário como incubador de projetos empresariais e a própria empresa como universidade. Na minha experiência profissional dos últimos anos, pude viver por dentro o exemplo no setor de retalho. Afirmo com convicção que com o contributo de Empresa e Universidades – pela combinação da criação de empresas de *software* com a dinâmica de transferência de experiência e tecnologia – emergiu um dos pólos de conhecimento em retalho mais destacados do mundo. Ele existe, está aí – entre nós – e deverá ser retido, desenvolvido e, por que não?, estudado como exemplo a reproduzir noutras áreas de atividade.

5. Com a rede. Na rede.

Chegamos assim à quinta boa notícia. Vivemos o preâmbulo de uma das maiores revoluções da humanidade: a Era da Rede. Pelas suas qualidades de *compressão de tempo e espaço*, classifico-a ao nível da invenção da escrita, da imprensa ou da máquina a vapor.

A Era da Rede facilita a associação entre organizações; a abertura necessária à inovação; promove a reinvenção de modelos de negócio e a utilização do *software* para os criar.

Dá escala.

Amplia as condições de sucesso de programas integrados de fomento à criação de *ventures*, numa ação concertada entre universidades, empresas, empreendedores, investidores, juristas e *media*.

Finalmente, multiplica os momentos de *enunciação de problemas*. De crescermos com eles. Com coragem. Para nos tornarmos mais aptos. Para progredirmos. Sem a obsessão do imediatismo. Abrindo futuros, só por si.

## “O ambiente na i2S sempre foi de forte inovação”

*“A i2S foi fundada em 1984, tem sede no Porto e delegações em Lisboa, São Paulo e Luanda.*

*Dedica-se à conceção e desenvolvimento de aplicações informáticas para a atividade seguradora, bem como à implementação e assistência técnica de soluções informáticas com base nessas aplicações.*

*Atualmente, fazem parte dos seus quadros 200 colaboradores, com formação superior, especialistas em tecnologias de informação e na área dos seguros.”*

MÓNICA MONTEIRO  
monicamonteiro@aesc.pt

### **START&GO – Fundada em 1984, como descreve o caminho desenvolvido pela Empresa?**

**Adriano Ribeiro** – A i2S tem vindo a efetuar um percurso muito consistente ao longo da sua existência em termos da criação e desenvolvimento de conhecimento especializado na área de sistemas de informação. Com esse conhecimento, criou e implementou os seus produtos, atualizando-os permanentemente através de uma equipa capaz de produzir e inovar constantemente. Esse caminho levou a que a empresa atingisse hoje já um lugar de reconhecido relevo no âmbito dos fornecedores mundiais de soluções informáticas para a indústria de seguros.

### **S&G – A i2S oferece soluções integradas para a áreas de seguros. Qual a proposta de valor que a i2S tem para oferecer ao mercado?**

**AR** – Fundamentalmente, a i2S produz e implementa uma plataforma informática que suportando todas as necessidades de gestão dos operadores da área de seguros, é suficientemente flexível para permitir a sua adequação às características específicas de cada cliente. O GIS contempla todas as áreas de negócio de um operador de seguros, desde a definição de produto de seguros até à respetiva exploração de dados, passando pelos canais de comercialização. Simultaneamente, o sistema é dotado de uma configurabilidade única que permite aos nossos clientes uma gestão ágil e eficiente



Adriano Ribeiro é o presidente executivo da i2S desde 2012. A i2S é uma empresa dedicada há 28 anos ao desenvolvimento e produção de tecnologia para a indústria de seguros. Está presente em 8 países.

da sua atividade comercial, dotando-os de uma capacidade «time to market» absolutamente diferenciadora. O seu elevado nível de flexibilidade e integração permite às seguradoras adaptar-se rapidamente às mudanças constantes do mercado.

E tudo isto com uma estrutura de custos competitiva.

### **S&G – Qual a representatividade da i2S no mercado atualmente?**

**AR** – A i2S é hoje líder nos mercados português e PALOP. Os nossos produtos GIS estão também já em operação nos mercados espanhol, francês e polaco.

### **S&G – Estando numa área altamente especializada que alia as TI ao setor dos seguros, qual foi a estratégia definida para a penetração de mercado?**

**AR** – Creio que o sucesso do percurso de todos estes anos se deve à forma obsessiva como a i2S encarou o constante desenvolvimento do seu produto com vista à adequação às necessidades do mercado, mantendo a sua equipa permanentemente dotada de um profundo conhecimento sobre o negócio e as necessidades dos utilizadores finais.

**S&G – Quais foram os fatores que estiveram na base do processo de Internacionalização?**

**AR** – Fundamentalmente, a tomada de consciência da elevada competitividade internacional dos produtos GIS e a ambição de crescimento da empresa.

**S&G – Qual o peso dos mercados externos no volume de negócios da Empresa?**

**AR** – Cerca de 40%.

**S&G – Com quantos colaboradores conta atualmente a I2S?**

**AR** – Com cerca de 200 colaboradores, espalhados pela nossa sede no Porto e pelos escritórios de Lisboa, Luanda e Madrid.

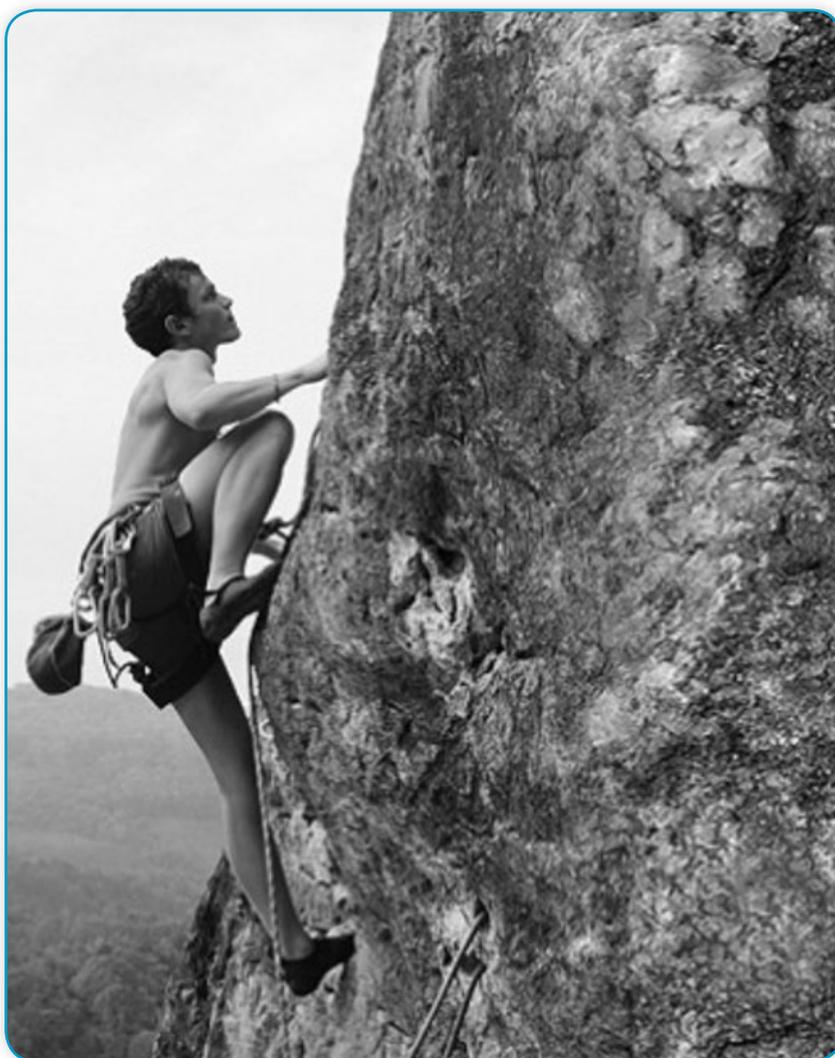
**S&G – A I2S tem alguma política de gestão/ retenção de talentos?**

**AR** – Temos vindo a desenvolver uma forte atividade de captação de talentos junto das Universidades, especialmente do Porto e Minho nas áreas de engenharia. Implementamos mais recentemente uma política de gestão de carreiras que permite identificarmos os nossos colaboradores mais talentosos, fazendo-os desfrutar de uma rápida evolução profissional, acompanhando a dinâmica de crescimento da empresa. Isto, numa altura em que o ambiente geral no mercado de trabalho é de crise.

A média de idades dos colaboradores da empresa é relativamente baixa e a taxa de “turnover” também bastante baixa, o que nos orgulha muito.

**S&G – Quando falamos do setor das TI obrigatoriamente falamos de inovação. Como se vive a inovação na I2S?****Que projetos podemos esperar da I2S para o futuro?**

**AR** – O ambiente na i2S sempre foi de forte inovação a todos os níveis e continuará a ser. Só assim foi possível dotar a gama de produtos GIS com competitividade baseada na diferenciação pela sua qualidade e elevada funcionalidade. A par da aposta continuada na permanente evolução funcional da gama GIS, sobretudo ao nível das capacidades em termos dos canais de distribuição e ferramentas de mobilidade, iniciámos este ano um projeto ambicioso de evolução da infraestrutura tecnológica dos nossos produtos. Temos tido um perfil conservador quanto à tecnologia



que usamos no “core”, dado que, tal como os nossos clientes, preferimos tecnologia provada e testada para aplicações “mission critical”. Mas, mantendo esse princípio, decidimos caminhar para uma oferta multiplataforma baseada em Java. Estamos a apostar também fortemente em tecnologias de gestão de requisitos, automatização de testes e desenvolvimento por modelos.

**S&G – Que conselho daria aos empreendedores e gestores que desejam abraçar os mercados internacionais?**

**AR** – Se investiram conscientemente no desenvolvimento qualitativo do seu produto ou serviço, ousem colocá-los à prova nos mercados internacionais começando pelos mercados que mais se aproximam em termos de características do produto. Com uma cuidada abordagem de eliminação dos eventuais «gaps» para cada mercado local, o investimento será compensador.

Implementámos mais recentemente uma política de gestão de carreiras que permite identificarmos os nossos colaboradores mais talentosos fazendo-os desfrutar de uma rápida evolução profissional, acompanhando a dinâmica de crescimento da empresa.

## “Soluções personalizadas como alavanca de crescimento”



Rúben e Samuel Soares eram abordados pelos amigos que lhes pediam conselhos sobre os equipamentos informáticos a comprar e a quem comprar. Do desejo de profissionalizar este hobby nasceu em 1997 a Samsys. Na altura Rúben ainda frequentava o ensino secundário e Samuel trabalhava por conta de outrem. Hoje a empresa está prestes a ampliar as suas instalações e conta já com a colaboração de 45 consultores.

No mercado a Samsys assume perante os seus clientes o papel de parceiro tecnológico que endereça e responde a uma grande diversidade de desafios relacionados com a área de TI, tendo para tal equipas especializadas nas diferentes áreas, nomeadamente: Softwares de Gestão – ERP; Sistemas e Redes; Programação e Desenvolvimento; Comunicação e Design; Impressão e Consumíveis; Suporte e Assistência. “Acreditamos que só conseguimos adicionar valor se os resultados dos desafios que nos colocarem superarem as expectativas dos mesmos, para tal trabalhamos diariamente com C.O.R.A.G.E.M”, afirmam estes empreendedores que com esta palavra definem os valores da sua empresa: Competentes, Objetivos, Rigorosos, Ambiciosos, Geniais, Empenhados e Motivados.

O relacionamento próximo com o cliente na

busca de soluções personalizadas é visto como uma oportunidade para “olhar para fora da caixa”, explorar e encontrar novas formas de “fazer acontecer” e com isto alavancar o crescimento da própria organização.

Num setor altamente competitivo como o das Tecnologias de Informação, a vantagem competitiva é, segundo Rúben Soares, a forte aposta que a empresa faz nas pessoas. “Na Samsys temos essa consciência, e nunca nos esquecemos que a competência, eficiência, qualidade do produto ou serviço, grau de satisfação dos clientes e muitos outros fatores dependem de uma coisa muito simples: das pessoas envolvidas!”

O investimento em formação e na motivação das pessoas através de uma gestão partilhada, onde os colaboradores são chamados a debater a estratégia da empresa, é uma prática

comum na Samsys. “Realizamos eventos regulares e, claro, não deixamos escapar nenhuma oportunidade para festejar as nossas vitórias”. O crescimento médio de 12% nos últimos sete anos tem sido o resultado, segundo o empresário, da aposta no envolvimento e desenvolvimento dos seus colaboradores.

A busca pela melhoria contínua é parte enraizada da cultura da Samsys e está refletida nos seus processos, procedimentos, e também na forma como intervém nos seus clientes e nas soluções que implementa. Esta forma de estar no mercado e no negócio valeu, em 2013, a distinção como PME Excelência pelo terceiro ano consecutivo. “Para nós, é sobretudo o reconhecimento do trabalho que todos como equipa fazemos. Sempre que obtemos uma nova distinção ou reconhecimento ou ascendemos no “ranking” das 200 maiores empresas de TI a atuar em Portugal, celebramos em equipa, porque é disso que se trata, o reconhecimento do esforço comum de todos os que diariamente dão o seu melhor, afirma.

A prática da responsabilidade social pode ser objetivo de pequenas empresas, como nos dá a conhecer este caso. Foi planeado para 2013 o lançamento da iniciativa D.A.M.E. + (Dar, Aju-

dar, Motivar, Educar), que tem como principal objetivo apoiar as empresas e os seus quadros com mais apoio, mais ajuda, mais motivação, e mais formação.

Com este programa a Samsys compromete-se a:

**Dar** apoio a 3 empresas, na recuperação do seu crescimento, através da utilização dos seus serviços de forma gratuita. Estes serviços poderão ser em qualquer uma das áreas de atuação da Samsys nomeadamente softwares de Gestão, Engenharia de Sistemas, Comunicação e Desenvolvimento.

**Ajudar** 50 empresários através da realização de workshops e formações em diversas áreas da gestão.

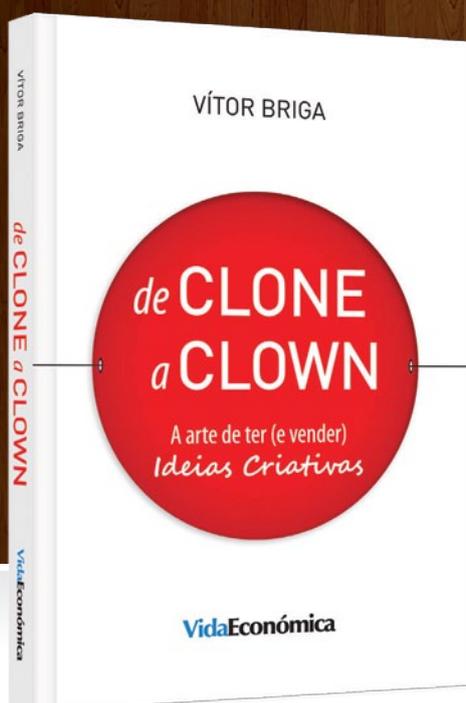
**Motivar** 500 empresários através da realização de eventos, palestras e tertúlias de livre acesso como a tertúlia sobre “Liderança e integridade perante condições de stress”

**Educar** 10 formandos, apoiando-os na entrada no mercado de trabalho, tendo já sido até a data apoiados 11 formandos.

Para o futuro da Samsys podemos esperar a inauguração de novas instalações em Lisboa e no Porto e uma aventura em mercados internacionais, sem nunca parar de crescer!

**“Realizamos eventos regulares e, claro, não deixamos escapar nenhuma oportunidade para festejar as nossas vitórias”**

PUB



## Só precisa de libertar o seu palhaço interior! Joga?

Um livro inovador sobre a arte de ter (e vender) ideias criativas

**Quer pensar em formas mais positivas e criativas de fazer as coisas?  
Quer surpreender os seus clientes?**

Neste livro encontrará vinte e seis comportamentos e hábitos práticos, numa linguagem clara e sucinta, que o ajudarão a ter (e vender) ideias originais. São o resultado da aprendizagem *clown* do autor, da análise de ideias de sucesso, e da sua vasta experiência como formador em diversas empresas nacionais e multinacionais.

► Autor: Vítor Briga ► Páginas: 224 ► P.V.P.: € 11,90

**VidaEconómica**

## “Discover events around you and what your friends are up to”



**FRANCISCO COSTA**  
EMPREENDEDOR E  
FUNDADOR DA TYMR



**O desafio que Francisco Costa, Nuno Seixas e João Alves assumem é o de obterem o capital necessário para expandir o seu projeto a outros continentes**

*Este é o lema da TYMR, uma rede social de origem portuguesa e que, apesar de ser muito jovem, conta já com mais de 35 mil utilizadores e 50 mil eventos registados.*

**A** TYMR é uma plataforma digital de gestão e promoção de eventos onde qualquer pessoa pode registar-se, criar a uma página e divulgar e vender bilhetes do seu evento. Com todas estas funcionalidades a plataforma tem como principal objetivo aproximar os organizadores de eventos com o seu público, sem onerar significativamente o processo de divulgação.

Este projeto inovador foi selecionado para estar presente no European Web Summit 2013 que ocorrerá nos dias 30 e 31 de outubro em Dublin. Num evento onde estarão presentes mais de 7000 participantes de todo o mundo a TYMR distingue-se por ser o único deste tipo.

O desafio que Francisco Costa, Nuno Seixas e João Alves assumem é o de obterem o capital necessário para expandir o seu projeto a outros continentes, como eles mesmo o desejam.

O que pode esperar da TYMR se é promotor de um evento:

- Promoção on line do seu evento
- Gestão do nº de bilhetes vendidos
- Faturação
- Estatísticas dos participantes
- Questionários

Se é utilizador da rede, tem à sua disponibilidade:

- Geolocalização automática
- Sistema de recomendação personalizado de acordo com o perfil
- Pesquisa por categorias de eventos
- Integração com outras redes sociais
- Sugestão de eventos na localidade onde se encontra
- Partilhar eventos com seus amigos
- Conhecer os eventos onde os seus amigos estão presentes
- Ranking de popularidade de eventos
- Compra e validação on-line de bilhetes

## Todos os caminhos levam à sustentabilidade

No atual contexto económico, as empresas, para assegurarem a sua sobrevivência e crescimento, devem ter desempenhos superiores ao que era exigido no passado. Assegurar a continuidade do negócio passa por reduzir



**MANUELA RAMOS**  
Vice-presidente  
da Direção Regional  
Norte da APQ

custos, principal preocupação das empresas nos dias que correm, mas, também, por garantir uma resposta eficaz às exigências do seu mercado alvo. Dependendo do produto, ou serviço, em causa, os clientes podem valorizar mais o preço ou a diferenciação, mas valorizam sempre a qualidade e, cada vez mais, as questões ambientais e sociais inerentes ao produto e seu processo de fabrico.

A comprovar esta tendência crescente das preocupações ambientais podemos citar alguns factos:

- aumento do número de produtos e serviços aos quais foi atribuído o Rótulo Ecológico (6 produtos em 1996; 1357 em 2011, com tendência de forte crescimento em 2012)<sup>1</sup>.

O Rótulo Ecológico europeu é um sistema de adesão voluntária que visa distinguir produtos que cumprem determinados critérios de desempenho ambiental ao longo do seu ciclo de vida, como, por exemplo, perigosidade das matérias-primas utilizadas, consumo de energia, poluição da água e do ar, a produção de resíduos, uso sustentável de recursos naturais, etc.

- aumento do número de certificados de Cadeia de Responsabilidade (CdR) para produtos de origem florestal (por exemplo: em janeiro deste ano, o número de certificados CdR atribuídos, segundo o esquema Forest Stewardship Council, era de 24617 e em setembro deste ano era de 26886, correspondendo a um crescimento de cerca de 9% em meio ano)<sup>2</sup>.

A certificação da Cadeia de Responsabilidade visa assegurar a rastreabilidade de um determinado produto à matéria-prima incorporada, de modo a comprovar que esta é de origem florestal responsável.

- exigências específicas por parte de determinados clientes ao longo da cadeia de fornecimento (ex: Grupo Ikea exige aos seus fornecedores o cumprimento de determinados requisitos a nível ambiental, de segurança e saúde no trabalho, consumos energéticos, etc.)

Além da maior consciencialização ambiental e social dos seus clientes, as empresas deverão ainda ter em conta a evolução da legislação, cuja tendência é impor requisitos que visam uma maior sustentabilidade dos produtos e processos.

A título de exemplo, podemos referir alguns regulamentos comunitários, tais como o novo Regulamento de Produtos de Construção (Reg. (EU) 305/2011) ou o Regulamento referente ao Comércio de Madeira (EU Timber Regulation - Reg. (EU) 995/2010).

No primeiro caso, Regulamento de Produtos de Construção, verifica-se que os requisitos básicos aplicáveis a obras de construção passam a incluir questões de higiene, saúde e ambiente e questões de economia energética, bem como a utilização sustentável de recursos naturais.

No caso do Regulamento de Comércio de Madeira, o objetivo é proibir a colocação no mercado de madeira abatida ilegalmente ou de produtos derivados dessa madeira, impondo às empresas a necessidade de assegurarem a rastreabilidade da matéria-prima à sua origem e comprovarem a legalidade da mesma (Sistema de Devida Diligência). De referir, ainda, que, além destes exemplos mais setoriais, a Comissão

Europeia visa preparar métodos para avaliação do desempenho ambiental dos produtos e organizações, pretendendo encorajar os Estados-Membros e as empresas a adotarem esses métodos. O objetivo é «Construir o Mercado Único dos Produtos Ecológicos» e reduzir o número de rótulos de desempenho ambiental existente, visando tornar a informação mais clara para os consumidores (Recomendação 2013/179/EU, de 9 de abril).

De facto, já Michael Porter, na estratégia competitiva, refere as expectativas em relação ao meio envolvente contextual, considerando que esta força externa que engloba legislação e a opinião pública pode influenciar a estratégia empresarial.

Para serem competitivas as empresas não devem descurar estas questões, sendo fundamental que desenvolvam uma atitude proactiva face ao que as rodeia, procurando inovar nos seus produtos e processos e antecipar-se a novas exigências legais ou do mercado.

As empresas devem periodicamente questionar-se quanto às tendências sociais, ambientais e à legislação específica para o setor, procurando responder a questões, tais como, que perceção tem os meus clientes quanto às questões sociais? Que preocupações ambientais existem no mercado? Que podemos fazer para melhorar a nossa imagem como empresa ambientalmente responsável? Que leis afetam ou podem vir a afetar a nossa atividade? Estão previstas alterações?<sup>3</sup>

A resposta a estas questões pode ajudar a definir a estratégia a seguir, contribuindo para o aumento da competitividade da empresa e redução de fatores de risco.

1 Fonte: [www.ecolabel.eu](http://www.ecolabel.eu).

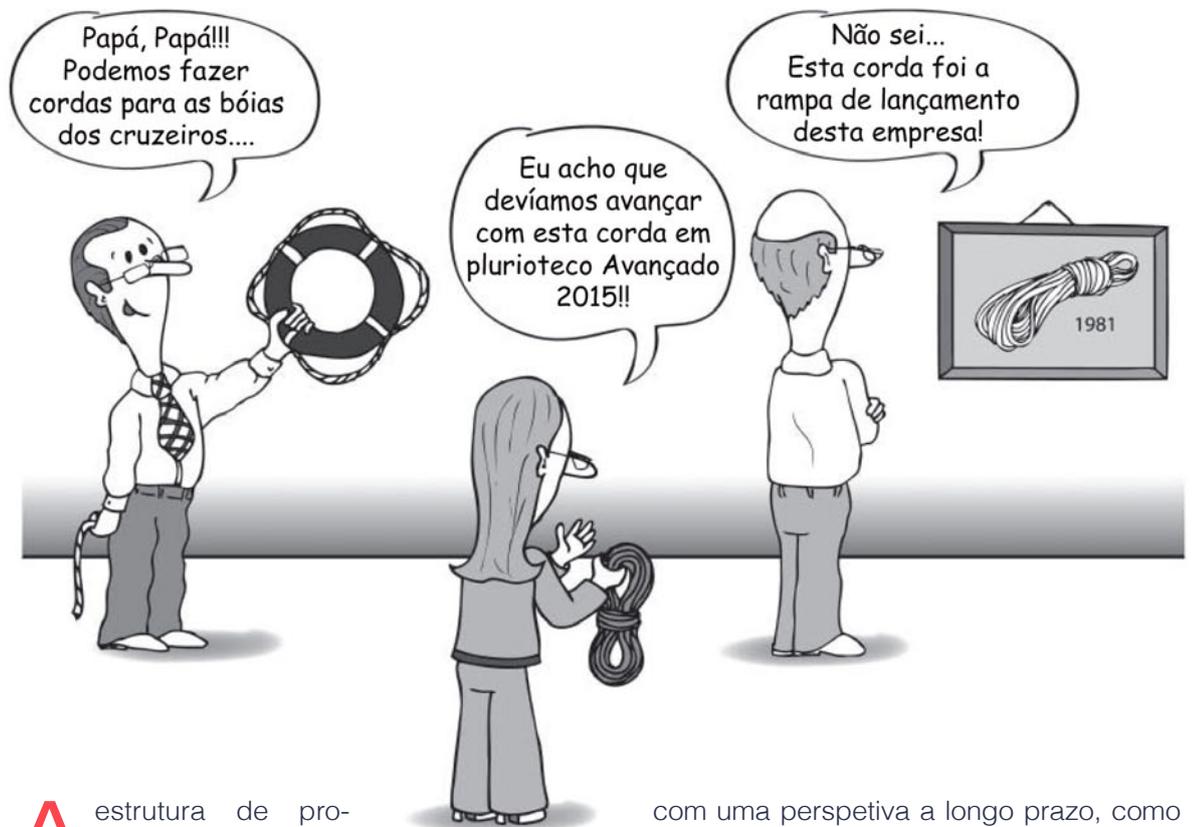
2 Fonte: [www.fsc.org](http://www.fsc.org).

3 Planeamento Estratégico; João M.S. Carvalho; Vida Económica; 2012.

## A empresa familiar é inovadora?



ANTÓNIO COSTA  
Especialista  
em Empresas Familiares  
antonio.costa@efconsulting.es



**1000 maiores empresas europeias que investem em I&D, referente a 2010, inclui oito entidades portuguesas, das quais três são empresas familiares.**

A estrutura de propriedade das empresas foi intensamente analisada na literatura académica como um dos elementos que determinam o nível de investimento em I&D. No campo da empresa familiar, este estudo foi levado a cabo a partir de diferentes perspetivas. Isto permitiu constatar neste tipo de organização uma marcada capacidade geradora de inovação tecnológica e desenvolvimento económico. Esta análise foi também realizada tendo em conta a evolução da propriedade ao longo do tempo e o impacto da tipologia do cARANal no seu efeito no investimento em I&D.

Numa tentativa de aprofundar o envolvimento da estrutura de propriedade familiar no investimento em I&D, Chen (2009) examinou a relação entre propriedade familiar, independência do Conselho e investimento em I&D, numa amostra de empresas tailandesas, concluindo-se que existe uma correlação negativa entre propriedade familiar da empresa e investimento em I&D, o que sugere que uma elevada percentagem do cARANal da empresa nas mãos da família proprietária pode ser um fator de inibição de investimentos em I&D

com uma perspetiva a longo prazo, como consequência da aversão ao risco.

Olhando para este dado de forma isolada e numa extrapolação excessivamente simplista do seu significado, poder-se-ia concluir que a presença de uma única família na propriedade da empresa, com poder de decisão maioritário sob o controlo desse grupo, poderia ser um travão à aposta em inovação e desenvolvimento.

A lista das 1000 maiores empresas europeias que investem em I&D, referente a 2010, inclui oito entidades portuguesas, das quais três são empresas familiares.

Posição	Empresa	Milhões €
89	Portugal Telecom	213,00
<b>257</b>	<b>Bial</b>	<b>59,75</b>
262	Caixa Geral de Depósitos	58,02
377	Energia de Portugal	31,00
658	Crédito Agrícola Financial	11,49
734	Novabase	9,10
770	Martifer	8,19
872	Brisa	6,00

Saliante-se a posição da Bial, somente ultrapassada pela gigante Portugal Telecom, que tem uma facturação superior em mais de 45 vezes.

Fonte: EU Industrial R&D Investment Scoreboard; iri.jrc.ec.europa.eu/reports.htm



No entanto, este domínio da família na propriedade pode também significar, e referimo-nos para isso a conclusões do mesmo estudo citado, a uma utilização mais eficiente do investimento em I&D, o que torna suficiente uma taxa de investimento menor comparativamente com empresas com menor peso de propriedade familiar na sua estrutura de cARANal. Este dado, da utilização mais eficiente dos recursos, é sustentado pela capacidade de supervisão da família que participa na gestão e projeta sobre a empresa a sua política de austeridade nos gastos, bem como um compromisso de longo prazo nas decisões de gestão, beneficiando-se diretamente da política de investimento em inovação e desenvolvimento.

A evidência identificada por este autor sugere, também, que as empresas familiares nas quais o Presidente do Conselho de Administração não é simultaneamente CEO da empresa têm maiores níveis de investimento em I&D, correlação positiva que também se observa à medida que aumenta a percentagem de conselheiros independentes na administração da empresa.

O significado prático e a recomendação empresarial que resultam deste trabalho científico são que as empresas familiares com mais iniciativas de inovação e desenvolvimento, e que fizeram um aproveitamento mais eficiente dos resultados obtidos, incorporam nos seus órgãos de administração, principalmente no Conselho de Administração, conselheiros independentes. E recordamos o que significa ser independente: assessor não vinculado com a família (não é uma pessoa com fortes vínculos de amizade ou relacionamento com a família, e que foi escolhida precisamente por este aspeto), sem vínculo com a empresa (como assessor ou como trabalhador atual ou passado, o que traz uma visão estratégica e de negócio objetiva e enriquecida com pontos de vista externos) e com experiência semelhante num cargo de responsabilidade equivalente. Se a sua orientação estratégica, o desafio que a sua empresa enfrenta nos próximos anos, se direcionar para uma aposta na inovação, não deve descuidar a presença de Conselheiros Independentes com este perfil no seu Conselho de Administração.

**...as empresas familiares nas quais o Presidente do Conselho de Administração não é simultaneamente CEO da empresa têm maiores níveis de investimento em I&D**

# O marketing digital e os novos desafios



**MARIA MANUEL GUIMARÃES**

Consultora e doutoranda em gestão com especialização em marketing pelo ISCTE-IUL  
maria.guimaraes@personalasset.pt



Segundo Philip Kotler, "os avanços tecnológicos provocaram enormes alterações nos consumidores, mercados e marketing ao longo do último século.

*Muitos de nós se questionam sobre o conceito de marketing digital, tão falado hoje em dia em conversas informais, em destaques dos media, em chats de marketing e de outros temas, em revistas da especialidade, entre outros meios. Trata-se de um conceito simples, mas com uma enorme complexidade na sua retaguarda. O marketing digital são todas as ações de marketing realizadas através de meios digitais, com o grande destaque da internet. É interessante compreender que o marketing digital se diferencia do marketing tradicional porque usa a internet como forma de interação e relacionamento com o público-alvo de forma segmentada e individualizada e não como meio de comunicação de massa. Segundo Philip Kotler, "os avanços tecnológicos provocaram enormes alterações nos consumidores, mercados e marketing ao longo do último século. (...) A tecnologia permite aos indivíduos expressarem-se e colaborarem uns com os outros."*

A introdução dos meios tecnológicos na forma como se fazem os negócios tem tido um impacto tremendo na forma como se delinea o marketing de produtos e de serviços. O marketing mix, que sumariza as atividades básicas desenvolvidas no marketing, envolve a identificação de um mercado "target" ou de um grupo de consumidores, designando, assim, um apropriado produto, preço, promoção e distribuição, que foram extensivamente afetados e para sempre alterados com o desenvolvimento e evolução do marketing digital. Exemplo disso é o facto de existirem milhões e milhões de páginas Web indexadas pelo Google, segundo informações da própria empresa. É uma quantidade quase imensurável de páginas a serem divulgadas diariamente no meio Web, levando a que uma questão persista: como é que os profissionais de marketing fazem para que um site, um produto, um serviço, seja encontrado no meio de um oceano de concorrentes?

Existem, assim, estratégias de marketing digital através das quais as mais variadas empresas e marcas tentam uma maior proximidade com os consumidores. Porém, estas estratégias apresentam, como em tudo na vida, os seus prós e os seus contras. Vejamos alguns exemplos disso:

**Otimização para os sites de busca** – SEO (Search Engine Optimization): continua a ser das formas mais simples e baratas de divulgação no marketing digital, sendo, porém, trabalhosa e exigindo conhecimento, até pelo facto de a competição pelo topo ser cada vez mais intensa. Uma posição top 10 (na primeira página de busca do Google) pode significar milhares de visitantes por dia sem nenhum custo direto associado. Justamente por isso, o SEO é um trabalho tão exigente e tão bem remunerado no meio dos profissionais de marketing digital.

**Email Marketing** – o uso do email continua a ser um dos meios mais utilizados pelos utilizadores e um bom trabalho de email marketing pode trazer muitos visitantes para um determinado site. Apesar de muitos dos emails que recebemos diariamente serem considerados spam pelos servidores, o email continua a ser, sem dúvida, uma excelente via para o envio regular de newsletters, podendo trazer um excelente retorno em termos de fidelização e branding.

**Anúncios em banners** – pay per view: a grande dificuldade aqui é a relação custo/benefício, geralmente desfavorável para o pequeno anunciante. Esta estratégia tem vindo a perder espaço para o sistema pay per click, mais vantajoso em termos de controlo de custos e de resultados.

**Anúncios em links patrocinados** – pay per click: o sistema de anúncios pay per click (PPC), pagamento por clique, como é o caso dos anúncios do Google Adwords, representam a evolução dos anúncios na Internet. A estratégia tem como grande vantagem um melhor custo/benefício e uma grande facilidade de gestão, mas pode não ser viável para produtos de baixo valor unitário ou de baixa taxa de conversão, pela dificuldade de se atingir o ponto de equilíbrio entre o custo do clique e o lucro obtido com a venda.

As redes sociais são a mais recente novidade do marketing digital e que nos oferecem um novo paradigma no mundo do marketing. Redes sociais como o Facebook, Twitter, My space, Google+, Orkut (em alguns países mais utilizado, como no caso do Brasil), Instagram, entre outros, são o ponto de encontro na era da Internet. No entanto, é ainda necessário um tempo de maturação, com mais experiências bem sucedidas, para que se desenvolvam as melhores práticas de marketing digital.

Acima de tudo, uma nota importante que devemos reter no significado que damos ao marketing é a seguinte: ao definir marketing, devemos elevar o estado do mesmo de forma a torná-lo um interveniente importante na conceção do futuro estratégico da empresa. O marketing não deve ser considerado apenas um instrumento de venda e a utilização de ferramentas para gerar procura. O marketing deve ser considerado a grande esperança de uma empresa para recuperar a confiança do consumidor.

**“O email continua a ser, sem dúvida, uma excelente via para o envio regular de newsletters, podendo trazer um excelente retorno em termos de fidelização e branding.”**



**VidaEconómica**

**50 perguntas essenciais sobre EMPRESAS FAMILIARES**

Araceli Laguna de Costa | Francisco Magreza del Rio | Jesús Magreza del Río

VidaEconómica

Preço: € 18

**“Temos aqui um bom instrumento de trabalho para nos levar a encontrar soluções concretas para construir o futuro das nossas empresas e das nossas famílias.”**

*Extraído do Prefácio escrito por José Luís Simões, Presidente do Conselho Administração do Grupo Luis Simões*

PUB

# Eficácia nas vendas: superar objecções



**“Quando a vida te der limões, não faças limonada. Abre uma loja de limonadas.” – Dale Carnegie**

*Em qualquer situação de venda, é provável que tenha que ultrapassar as objecções dos clientes, antes da tomada de decisão. Muitas vezes, a nossa forma de lidar com os obstáculos afasta o cliente. Superar estas situações de forma eficaz torna-se um processo que envolve algum cuidado, sensibilidade, saber ouvir e positivismo, como resposta às preocupações do cliente. As objecções do cliente nem sempre são racionais. Na maioria das vezes são totalmente emocionais. O vendedor tem que responder às necessidades emocionais dos clientes e às que os impedem de comprar, se quer construir um relacionamento a longo-prazo.*

## PASSO UM OUÇA

Ouvir as objecções pode ser um verdadeiro desafio. Os vendedores enfrentam o mesmo tipo de objecções e tendem a ouvi-las o tempo todo. Geralmente pensamos que sabemos o que o comprador irá dizer e sabemos à partida como responder. Devido à nossa familiaridade com as objecções mais comuns, tendemos a ouvir metade e avançar para a resposta. Em vez disso, tente usar esse tempo para retardar o processo de venda, ouvir para compreender e ver as objecções do ponto de vista do comprador.

## PASSO DOIS QUESTIONE

Quando o cliente coloca uma objecção, poderá percebê-la de 4 formas:

- O que dizem
  - O que ouve
  - Como interpreta
  - O que realmente eles querem dizer
- É fundamental que, antes de responder à preocupação do cliente, ambas as partes entendam realmente do que se trata. Tenha cuidado para não interpretar a objecção, pois a sua resposta poder ser despropositada se a interpretar estiver incorreta.

## PASSO TRÊS AMORTEÇA

Amortecer é uma declaração que ouviu a perspectiva, ouviu a objecção e reconheceu a sua importância. Quando o comprador coloca uma objecção, a sua primeira reação deveria ser amortecer a objecção. Isso não significa que concorde ou que esteja a responder à objecção.

Exemplos de amortecedores:

**Objecção: O seu preço é consideravelmente mais alto que o que esperava.**

Amortecedor: Compreendo a sua preocupação com o investimento.

**Objecção: Estou satisfeito com o meu atual fornecedor.**

Amortecedor: Estou certo de que o seu atual fornecedor tem sido satisfatório.

**Objecção: A minha equipa está satisfeita com o processo que estão a utilizar agora.**

Amortecedor: Certamente querará manter a sua equipa satisfeita.

**Objecção: Penso que não estamos preparados para uma mudança neste momento.**

Amortecedor: Sei que irá tomar a decisão certa no momento certo.

## PASSO QUATRO RESPONDA

A sua resposta é desencadeada por um grande número de fatores, incluindo o seu relacionamento com o comprador, interesses e perspectiva de compra. No entanto, uma das melhores formas de responder às objecções são as evidências. Acabar com as dúvidas:

### FIDEATO:

- F** Factos
- I** Incidentes
- D** Demonstrações
- E** Estatísticas
- A** Analogias
- T** Testemunhos
- O** Objetos

## PASSO CINCO AVALIE

Pode até pensar que fez um excelente trabalho na resolução da objecção do cliente. No entanto, o que o comprador sente é que realmente importa. Antes de avançar, pare um momento para avaliar se o comprador está pronto para avançar em direção a um compromisso.

Exemplos:

Isso faz com que esteja mais confortável com o pagamento a prestações? Como isso soa?

Isso direciona a sua preocupação?



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

## Escola com Vida para a Vida



SARA DE SOUSA CARDOSO  
Supervisora Pedagógica  
da Escola de País

*Hoje a escola como entidade está em crise, pois ela já não tem o protagonismo de antes. Antes era por excelência o único local onde se podia aprender, agora tem como concorrentes a TV e a Internet, agentes educativos imponentes. A escola perdeu o monopólio da transmissão cultural, assumindo predominantemente a função socializadora. Esta função obriga-a a estar mais aberta e atualizada à vida, à economia, à diversidade cultural, à sociedade de informação e conhecimento e à cultura muito própria dos jovens de hoje.*

A escola está descaracterizada, na medida em que agora ninguém a frequenta apenas para auferir cultura, e pelo gosto de aprender. Hoje frequenta-se porque é um direito e uma obrigatoriedade do cidadão e porque, acima de tudo, ela nos prepara, ou deveria preparar, para o mercado de trabalho cada vez mais exigente.

O ensino atual vive numa competição desmedida, onde a qualidade das instituições escolares é medida pelas notas que atribuem e tudo vale para ser bem classificada nos rankings e atribuir os melhores diplomas. Escolas que trabalham para os rankings consideram os alunos números para as estatísticas, e não indivíduos únicos com necessidades e interesses próprios. São instituições que não fomentam o espírito crítico, a criatividade, a iniciativa e a reflexão, pois privilegiam a memorização e re-

produção de conhecimentos, o que se traduz em profissionais dotados de um conhecimento teórico de excelência, mas com poucas habilidades técnicas, dificuldades nas relações sociais, pouco resilientes, baixa capacidade de adaptação à mudança e à resolução de problemas.

O mercado de trabalho não valoriza apenas o grau académico que possuímos, mas aquilo que valem como "pessoas", pela nossa capacidade de adaptação a diferentes realidades, pela nossa vontade de estar cada vez mais informados, pela forma como gerimos toda a informação e de como a revertermos em benefício de todos, pelo nosso relacionamento interpessoal, pela nossa criatividade.

Como tal, é importante educar as crianças a serem pessoas informadas, bem formadas, com um espírito crítico forte e uma autoestima elevada, preparadas para viver em sociedade, não deixando de lhes transmitir valores morais, de lhes fazer ver a competitividade como uma forma saudável de progressão e de fazê-las perceber a importância da entreatajuda e do trabalho de grupo. Esta missão extremamente importante de educar cabe não só aos pais mas também aos educadores e a toda a comunidade educativa.

Sublinha-se a necessidade de abrir a escola ao mundo, tornando-a num lugar de acolhimento a todos, proporcionando uma educação e formação mais flexível e versátil, desenvolvendo todo o potencial do ser humano.

O mercado de trabalho não valoriza apenas o grau académico que possuímos, mas aquilo que valem como "pessoas", pela nossa capacidade de adaptação a diferentes realidades, pela nossa vontade de estar cada vez mais informados, pela forma como gerimos toda a informação e de como a revertermos em benefício de todos, pelo nosso relacionamento interpessoal, pela nossa criatividade.

## CONSULTÓRIO FISCAL

# Medida Incentivo Emprego

Portaria n.º 286-A/2013, de 16 de setembro

*Este diploma cria a medida Incentivo Emprego que consiste na concessão, ao empregador, de um apoio financeiro à celebração de contrato de trabalho.*

## Características do apoio e procedimento de candidatura

Este apoio financeiro corresponde a 1% da retribuição mensal do trabalhador, entendendo-se como tal o valor pago pelo empregador ao trabalhador e relevante para efeitos de incidência da taxa contributiva devida à segurança social.

O novo subsídio pode ser acumulado com outros apoios ao emprego aplicáveis ao mesmo posto de trabalho cuja atribuição esteja, por natureza, dependente de condições inerentes aos trabalhadores contratados, e é reportado ao período compreendido entre o início da execução de cada contrato de trabalho e 30 de setembro de 2015 ou a data de cessação do contrato, conforme a que se verifique em primeiro lugar.

O apoio pode ser solicitado pelos empregadores que celebrem contratos de trabalho regulados pelo Código do Trabalho, entre 1 de outubro deste ano e 30 de setembro de 2015, incluindo empresas de trabalho temporário, qualquer que seja a duração do contrato celebrado com o trabalhador temporário. Estão, no entanto, excluídos os contratos de trabalho de muito curta duração, regulados no artigo 142.º do Código do Trabalho.

## Requisitos da candidatura

O incentivo é atribuído aos emprega-



dores que reúnam cumulativamente os seguintes requisitos, no momento de formalização da candidatura e durante o período em que tenha lugar a atribuição do apoio financeiro:

- Tenham a situação contributiva regularizada perante a administração fiscal e a segurança social;
- Tenham a situação regularizada em matéria de restituições no âmbito do financiamento do Fundo Social Europeu;
- Não se encontrem em situação de incumprimento no que respeita a apoios financeiros concedidos pelo IEFP;
- Não se encontrem em situação de incumprimento no que respeita às entregas devidas no âmbito do regime jurídico do fundo de compensação do trabalho, do mecanismo equivalente e do fundo de garantia de compensação do trabalho;
- Disponham de contabilidade orga-

nizada de acordo com o previsto na lei, quando aplicável.

## Pagamento do incentivo

O subsídio é pago pelo IEFP, mediante apuramentos trimestrais dos montantes a atribuir a cada empregador, efetuados pelo Instituto de Informática.

Nos casos em que o Instituto de Informática detete que os requisitos não estão a ser cumpridos, o que condiciona a atribuição do incentivo, o IEFP suspende o pagamento até à regularização, que tem de ser feita até ao final da verificação trimestral seguinte.

Nota: coloque-nos as suas dúvidas fiscais

# Modelagem de negócio: a lógica estratégica para o alto crescimento



LUÍS AUGUSTO LOBÃO  
MENDES  
Professor da Fundação  
Dom Cabral

*O que separa uma empresa de alto crescimento das demais é o jeito com que seus executivos encaram sua maneira de conduzir o negócio. A maioria das empresas faz de tudo para alcançar e ultrapassar seus rivais, adotando práticas de benchmarking e monitorização dos movimentos da concorrência. O resultado é que suas estratégias tendem a ser semelhantes. É o que denominamos convergência estratégica, todos competem com os mesmos atributos de valor e estruturam seus negócios no mesmo formato, desta forma, perdendo a sua vantagem competitiva pela similaridade da oferta e operação, falta singularidade e diferenciação.*

**“É cada vez mais indispensável ser capaz de questionar e melhorar seu modelo de negócios dentro da atual conjuntura global e altamente competitiva dos negócios, mesmo em setores tradicionais e já estabelecidos”**

Existem três coisas que uma empresa tem de entender muito bem se quiser competir com vantagem sobre seus concorrentes: (1) Seu modelo de negócio, (2) A estratégia de negócio para desenvolver esse modelo, (3) A execução da estratégia para colocá-la em prática. A primeira parte, o modelo de negócio, é “o que fazemos e porquê”. A segunda, a estratégia, é “como, quando, onde, por quem e para quem vai ser feito”. A terceira, a execução, é realmente fazer aquilo que foi decidido. Modelo de negócio é a forma pela qual uma empresa cria valor para todos os seus principais públicos de interesse. Em um nível mais abstrato, um modelo de negócio é uma série de elementos e suas inter-relações.

Um bom modelo de negócio responde a algumas perguntas: “Quem é o cliente?” e “O que é valor para o cliente?”. Também responde a perguntas fundamentais que qualquer gestor deve se perguntar: “Como nós fazemos dinheiro nesse negócio?” e “Como nós podemos oferecer valor para o cliente com um preço apropriado?”. Em síntese, é um método científico: você começa com uma hipótese, testa na realidade e revisa se necessário. É importante ressaltarmos que modelo de negócio não é a mesma coisa que estratégia de negócio – e muita gente confunde seus conceitos. Modelo de negócio mostra o sistema da empresa: como as peças do quebra cabeças se unem.

O modelo de negócio é formado por quatro elementos, que devem ser trabalhados com a equipe executiva de forma contínua: proposta de valor, interface com o consumidor/cliente, modelo de operação e modelo econômico. Estes elementos devem ser muito bem encaixados:

**Proposta de valor:** É a forma pela qual a empresa define qual é o seu diferencial no mercado, como se torna única e se destaca de todas as demais empresas que participam desse mesmo mercado. A proposta de valor devem ter atributos relacionados às necessidades do cliente/consumidor.

**Interface com o consumidor:** Esse elemento descreve onde, quando e como uma empresa interage com os seus consumidores. Essa interação pode se dar através do seu canal de distribuição e seu modelo de criar e manter o relacionamento.

**Modelo de operação:** É como que uma empresa faz para projetar e produzir o seu produto e/ou serviço. Deve prever todas as etapas necessárias para viabilizar sua produção, passando por logística, incluindo competências e modelo de gestão.

**Modelo econômico:** É onde se demonstra a viabilidade financeira de uma empresa. Esse modelo mostra como uma empresa ganha recursos e paga suas despesas a fim de atingir a sustentabilidade.

É cada vez mais indispensável ser capaz de questionar e melhorar seu modelo de negócios dentro da atual conjuntura global e altamente competitiva dos negócios, mesmo em setores tradicionais e já estabelecidos. Em tempos passados, cada setor se caracterizava por um Modelo de Negócios único e dominante. Em tal conjuntura, a vantagem competitiva era obtida principalmente através de uma execução melhor, de processos mais eficientes, organizações enxutas e inovação de produtos. Embora óbvio que a execução e a inovação de produtos ainda sejam importantes, hoje em dia, estas não são mais suficientes.

# A importância dos quadros comunitários de apoio



PAULO FERREIRA  
Economista



**...o melhor caminho para ter projetos de sucesso enquadrados no novo quadro comunitário de apoio é agir como se ele não existisse.**

**Definindo estratégias que conduzam à sustentabilidade, com planos que as concretizem viabilizando os projetos.**

*Em vésperas do lançamento de novos programas de apoio de 2014-2020 que suportarão a chamada Horizonte 2020, que estarão previsivelmente disponíveis em meados de 2014, existe um ambiente de expectativa e esperança à volta dos mesmos, pairando a ideia de que “agora é que vai ser”.*

**M**as essa expectativa tem sido precisamente um dos problemas que genericamente envolveu os anteriores quadros comunitários, pelas seguintes razões: por um lado, “despejar” dinheiro sobre a economia não traz crescimento sustentável, pode ajudar pontualmente com alguns fogachos de sucesso, mas não resolve o problema. Por outro lado, o montante de apoio diluído pelo período de vigência do programa comunitário não representa mais do que 3% a 4% do PIB nacional. O dinheiro pode fazer parte da solução mas não resolve o problema.

Então de que forma deveremos olhar para o próximo quadro de apoio? A minha primeira resposta é que devemos atuar como se ele não existisse, ou seja, o mais importante é definir estratégias, e ter uma visão global, olhando para as vantagens competitivas de cada região e desenvolver o país de forma coesa e harmo-

niosa, respeitando as características endógenas de cada região, e não apenas tentar reproduzir mimicamente as obras/realizações de uma região referência, que por norma são os centros urbanos, porque essa atuação conduz a estratégias desadequadas.

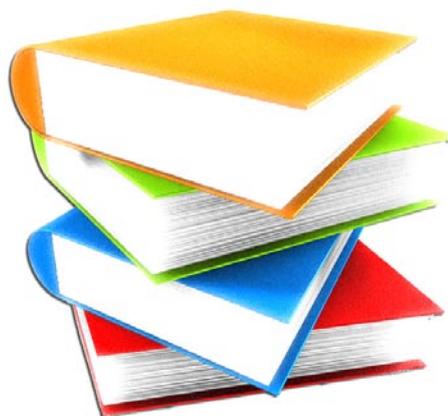
Tal como acontece em projetos empresariais, por norma o financiamento não é o principal problema, mas sim ter a estratégia adequada e planos de negócio que tragam diferenciação e vantagens competitivas que conduzam à sustentabilidade dos negócios. Se existir viabilidade económica dos negócios, o financiamento aparece.

Assim, arriscaria a dizer que o melhor caminho para ter projetos de sucesso enquadrados no novo quadro comunitário de apoio é agir como se ele não existisse. Definindo estratégias que conduzam à sustentabilidade, com planos que as concretizem viabilizando os projetos. Para o efeito é necessário combinar polos de conhecimento (I&D) existentes, explorar as vantagens competitivas das regiões e capacidade empresarial e só depois enquadrar a melhor forma de os financiar.

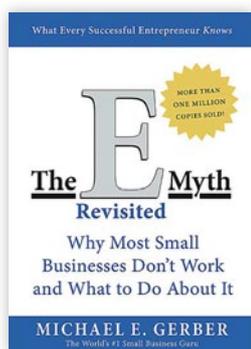
Não devemos começar pelo fim olhando para as verbas disponíveis e depois elaborar os projetos. Se a perspetiva for essa, posso afirmar que ainda não vai ser desta.



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



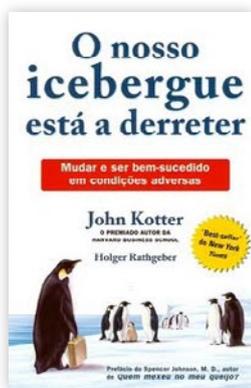
### »» THE E-MYTH, MICHAEL E. GERBER



A minha escolha vai para “The E-Myth” de Michael E. Gerber. Este livro trata, essencialmente, dos níveis de insucesso das pequenas empresas e motivos para que 96% dos negócios não sobrevivam aos primeiros 10 anos de atividade. As razões para estes dados tão dramáticos prendem-se com um desequilíbrio nas valências dos empresários enquanto tal. O autor acredita que cada um de nós, quando decide montar o seu próprio negócio, tem aquilo a que gosto de chamar de uma disfunção tripolar, ou seja, assume 3 personalidades: a Empreendedora, a Gestora, e a Técnica. A grande falácia do empreendedorismo, diz o livro, é a de que se conhecemos o trabalho técnico subjacente a qualquer negócio, conhecemos esse mesmo negócio. E porquê? Porque, ao contrário daquilo que normalmente se pensa, as pessoas que montam negócios não são eminentemente empreendedoras e sim técnicos insatisfeitos. Por isso, quando a sua empresa inicia a atividade, vão fazer o trabalho técnico tendendo a deixar para segundo plano o trabalho de empreendedorismo e de gestão...

PAULO DE VILHENA – EMPRESÁRIO, ESCRITOR E ORADOR

### »» O NOSSO ICEBERGUE ESTÁ A DERRETER: JOHN KOTTER, HOLGER RATHBERGER



Leitura improvável: um livro de pinguins, escrito por John Kotter, o Professor de Harvard que ganhou o prémio McKinsey 2012 para o pensamento mais prático e inovador do mundo na área de negócios / gestão. Porquê lê-lo?

1. Porque andamos a precisar de **sorrir**

Este livro sobre “Gestão da Mudança”, colorido e repleto de desenhos, lê-se com um sorriso nos lábios e permite que os conceitos penetrem facilmente. Destrona a ideia de que livros com mais ilustrações que texto são só para crianças.

2. Para perceber o que é que **Harvard** tem a ver com **pinguins**

A estrutura do modelo de “Gestão da Mudança” desenvolvido pelo Professor Kotter é-nos apresentada através desta fábula que decorre na Antártida.

3. Porque é um **livro para todos** e se **lê numa hora**

O facto de ser uma alegoria e de ser muito simples faz deste um livro para uma audiência alargada, que tem uma mensagem para cada um. Dos 8 aos 80.

4. Porque queremos **MUDAR** e saber como

O modelo apresentado divide o processo de mudança em 8 etapas sequenciais e trata uma situação prática de aplicação dessas etapas. Ao longo da sua leitura, facilmente o leitor dá por si a aplicar o que lê à sua realidade profissional, à da sua empresa ou mesmo à vida pessoal.

CRISTINA MIGUENS – DIRETORA GERAL DA WIND

## A próxima revolução industrial será feita nas nossas casas



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

*Gomez, chefe de família, a sua cadavérica mulher Morticia, os filhos sádicos Wednesday e Pugsley, o estilo Frankenstein do mordomo Lurch e a mascote Thing, que é uma mão que isoladamente caminha sempre atrás dos donos, são os personagens principais da Família Addams para quem não se recorda.*



**“Hoje já se fala da apelidada era 4D, em que os próprios objetos criados são moldados por interação com os elementos como a água e o calor que nos rodeia e que mesmo antes desta fase ambiental e sensorial será o caminho próprio e legítimo para uma pergunta algo inquietante”.**

Um destes dias esta família incomum decidiu fazer um jantar ao seu estilo cómico/dramático para os seus amigos. Gomez adquiriu uma impressora 3D há pouco tempo. Um objeto caro ainda só ao alcance de famílias abastadas como os Addams, com consumíveis muito limitados nas suas cores, géneros e aplicabilidades e que teve que a depositar no seu jazigo privado que serve de quarto de arrumos devido às suas dimensões consideráveis.

A família desejava por receber bem os seus convivas, como é seu apanágio, entusiasmou-se a fazer uns talheres personalizados para o jantar. As inscrições FA estavam em todas as facas, garfos, cutéis e tudo o mais que se pudessem imaginar. Pugsley e Wednesday, inspirados com o que tinham lido numa revista, decidem fazer uns clones tridimensionais de órgãos humanos, entre eles um fiel clone de Thing para brincar durante o repasto. Uma vez repreendidos pelo fiel mordomo Lurch que caminha do alto dos seus mais que 2 metros, em parte a estatura devida às novas solas personalizadas dos seus sapatos que tinham sido feitas em casa naquela semana, pois não deveriam os petizes estar a brincar com objetos que tinham estudado num domingo à tarde de brincadeira anatômica. Morticia, especialista em velas, flores, adornos e “decors” fúnebres, mostrava a maquete 3D que acabou de fazer do novo cemitério que o clã Addams quer patrocinar na sua propriedade, enquanto Gomez mostrava com orgulho as peças que fez para uma réplica de um carro funerário que transportaria o corpo de Charles Manson um dia.

Isto é naturalmente uma analogia com esta família tão simpática e divertida que, embora nascida nos anos 60, só nos anos 90 se tor-

nou popular no cinema. Mas é tão real como possível devido ao crescimento logarítmico a que se aplicam as novas tecnologias quando capazes. Todos estes exemplos já foram elaborados em impressoras 3D ainda rudimentares, bem longe das que no Natal de 2015 já podemos ter em nossa casa para fazer componentes da ceia de Natal, já foi estudada a hipótese com o avanço de um hamburger feito por camadas em 3D ainda este ano, um componente para a traqueia humana que salvou a vida a uma criança, um conhecido apresentador americano que faz as peças 3D para os seus carros de coleção no conforto da sua casa, e uma infinidade de possibilidades que serão realidade num curto espaço de tempo. Quem não quiserá fazer “legos” próprios, que arquiteto comprará madeira de balsa, cola e pequenas árvores artificiais para demorar dias a fazer uma maquete, que criador de moda não personalizará artigos dos seus sapatos e malas, que falsificador não fará réplicas exatas dos seus relógios preferidos e que médico não usará estas impressões para fazer à medida as mais belas, encaixáveis e personalizadas próteses, de um molar a uma pequena membrana auditiva?

Isto é a realidade da impressão tridimensional.

Hoje já se fala da apelidada era 4D, em que os próprios objetos criados são moldados por interação com os elementos como a água e o calor, que nos rodeia e que mesmo antes desta fase ambiental e sensorial será o caminho próprio e legítimo para uma pergunta algo inquietante.

E quando uma impressora 3D criar uma impressora 3D?

## NOVA PLATAFORMA PARA EMPREENDEDORAS



Foi lançado recentemente o projeto [womenwinwin.com](http://womenwinwin.com) – Connecting Women & Business, uma plataforma online que apoia, promove e divulga iniciativas empresariais de mulheres empreendedoras em Portugal.

A plataforma, fundada por Maria José Amich, pretende ser um centro de partilha de experiências e informação entre empreendedoras.

## FUNDAÇÃO AIP ORGANIZOU SEMANA EMPRESARIAL EM ANGOLA



A Fundação AIP, através da AIP – Feiras Congressos e Eventos, organizou em Angola a 2ª edição da Semana Empresarial Angola Portugal, na qual participam cerca de 60 empresas portuguesas dos setores

da construção e imobiliário, energia, água, ambiente, segurança, decoração e mobiliário.

Durante o evento, as empresas portuguesas visitaram as províncias de Huila e Namibe, onde tiveram encontros com as autoridades e os empresários locais, trocando opiniões e experiências sobre as oportunidades de negócios e investimentos no Sul de Angola. Além disso, decorreu, em Luanda, no passado dia 23 de outubro, o Grande Encontro Empresarial Angola Portugal com cerca de 200 empresários convidados dos dois países. O evento, promovido pela Fundação AIP, contou com o apoio da Embaixada de Portugal em Angola e da AICEP.

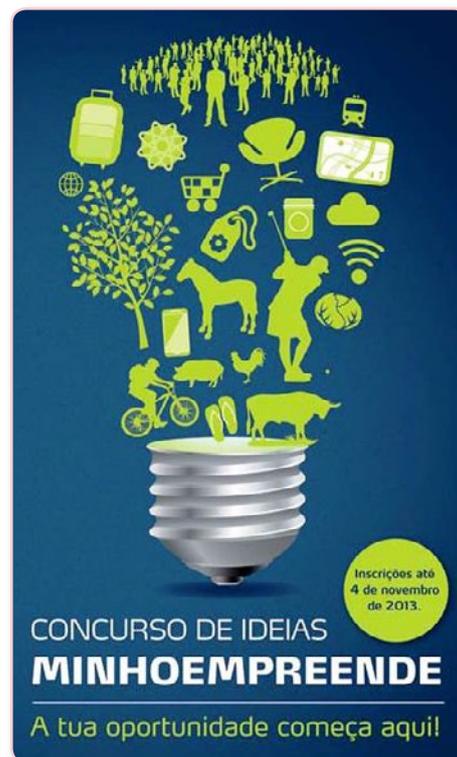
Segundo Jorge Rocha de Matos, presidente da Fundação AIP, “a dimensão deste encontro mostra a grande confiança, credibilidade e respeito mútuo que norteiam hoje as relações económicas entre empresários e instituições empresariais de Angola e Portugal, e que todos estamos empenhados em cimentar.

As novas tecnologias, a formação de quadros, projetos de interesse público e social, investimentos recíprocos entre os 2 países, qualidade dos produtos e serviços fornecidos, razoabilidade nos preços praticados, processos que melhorem o cumprimento de prazos de entrega de mercadorias e a confiança no ambiente de negócios entre empresários dos dois países serão certamente temas de interesse nos contactos entre os empresários convidados.”

Para fevereiro a instituição encontra-se já a organizar a 2ª edição da Quinzena Empresarial Moçambique Portugal, que terá lugar em Maputo.

## CANDIDATURAS AO MINHO EMPREENDE ATÉ 4 DE NOVEMBRO

Até 4 de novembro, pode submeter a sua ideia de negócio ao



concurso Minho Empreende. Segundo o presidente do BICMinho, André Vieira de Castro, esta “é uma excelente oportunidade para os empreendedores da região”.

Durante um encontro que teve lugar em Viana do Castelo e que reuniu empreendedores da região, o responsável defende que “as ideias a concurso deverão ser inovadoras, exequíveis, comercializáveis e responder às necessidades do mercado, dando origem a um novo produto, serviço ou processo produtivo”.

Neste concurso de ideias, todos os concorrentes com classificação igual ou superior a 60 poderão usufruir dos apoios técnicos, que incluem a realização do plano de negócios, apoio à internacionalização, coaching empresarial, incubação e utilização do Laboratório de Prototipagem.

O primeiro prémio do concurso dá direito a um ano de serviço de contabilidade e gestão e desenvolvimento da imagem corporativa.

## O caminho das pedras



**BERNARDINO PINTO**  
Empreendedor e fundador  
da Contambiente



### Muitos

**empregados são verdadeiros empreendedores, e sorte das organizações que os possuem, mas quando não se realizam profissionalmente acabam frequentemente em projetos alternativos (concorrência) ou próprios (tornando-se empreendedores formais).**

*A primeira dúvida que coloca a si mesmo é se terá “nascido para isto”, como quem quer descobrir se o empreendedorismo é inato ou adquirido. A meio caminho está a verdade. Podemos dividir as capacidades necessárias ao empreendedor em características pessoais e competências técnicas e de gestão, mais decisivas para o sucesso as primeiras, certamente indispensáveis mas não suficientes as segundas.*

**P**ode alguém ser quem não é? Pode. Tal como no filme “Os ricos e os pobres”, protagonizado por Eddie Murphy, é possível que um indigente se transforme num bem sucedido homem de negócios, obviamente sob determinadas condições.

Há em todo o caso uma mudança interior, uma rutura súbita ou latente, que pode criar o empreendedor. Podem-se enunciar as razões e as consequências dessa mudança, mas só a vivenciando se pode compreender na sua plenitude.

Muitos empregados são verdadeiros empreendedores, e sorte das organizações que os possuem, mas quando não se realizam profissionalmente acabam frequentemente em projetos alternativos (concorrência) ou próprios (tornando-se empreendedores formais). Ultrapassada tal dúvida existencial, podemos

centrar-nos no que faz o empreendedor ter sucesso ou, pela negativa, falhar.

Ao domingo de manhã, jogo à bola com os amigos. Quando estou num bom dia, posso ser o “homem do jogo”, mas 9 em cada 10 vezes arrasto-me em campo, dou “casas” e não passo da “cepa torta”, e todavia não desisto de tentar. Se o meu futuro dependesse da minha performance futebolística, estaria em maus lençóis: tenho algumas outras qualidades, mas infelizmente todas irrelevantes no caso em apreço.

Só se ganha dinheiro naquilo que se “faz bem”. Fazer bem implica muita paixão e valências técnicas. Paixão tenho (até me levanto mais cedo ao domingo), o que me falta são condições físicas e técnico-táticas.

Quando ouvimos falar em empreendedores, vem logo à cabeça a imagem de um grupo de investigadores que criam uma “startup” na esperança de conseguir levar o seu trabalho para o mercado. Ou um grupo de trabalhadores que se vê no desemprego e resolve tomar o destino nas suas mãos.

Sendo distintos, em ambos os casos existe o domínio da técnica, o conhecimento das “porcas e parafusos”, a que juntam certamente muita paixão, mas não necessariamente o conhecimento do mercado.

E o que dizer do recente sucesso, à sua escala, de alguns empreendedores adolescentes?



# EMPREENDER INTERNACIONAL

# ISEP

## PORTO

### 8 NOVEMBRO

08.30h às 18.00h

08h30 **Acreditação**

09h00 **Sessão de Abertura**

Dr. João Luís de Sousa – Diretor Adjunto do Jornal Vida Económica

Prof. Doutor João Rocha – Presidente do ISEP

09h20 **“Como identificar oportunidades para Empreender”**

Prof. Doutor Carlos Brito, pró-Reitor da Universidade do Porto

10h00 **“Empreender – Oportunidades de financiamento”**

Doutora Sara Medina – Administradora SPI Ventures

10h30 **“A importância do Empreendedorismo para o desenvolvimento regional”**

Dr. Guilherme Pinto, Presidente da Câmara Municipal de Matosinhos

11h00 **Coffee-Break e feira de Empreendedorismo**

11h30 **“Empreender em Português”**

**O Exemplo da Nonius** – Engº António Silva, CEO e fundador da Nonius

**O Exemplo da I2S** – Dr. Adriano Ribeiro, CEO

12h30 **Almoço livre e feira de Empreendedorismo**

14h00 **“Empreender e Inovar”**

**A criatividade no processo de inovação** – Doutora Maria Helena Gil Costa, docente universitária e investigadora

**A importância de um processo estruturado de inovação** – Dr. Jorge Oliveira Teixeira, partner Accelper Iberia

15h00 **“Empreendedorismo e a Internacionalização”**

**Internacionalização e o papel da AICEP** – Dr. Pedro Rodrigues, Direção de Pequenas e Médias Empresas

**Parceiros para a Internacionalização – O caso Sapientia** – Dr. José Oliveira – CEO e fundador da Bi4all

**Mercado Global – O caso da Mecwide** – Engº Carlos Palhares – CEO Mecwide

16h30 **Coffee-Break e feira de Empreendedorismo**

17h00 **A Internacionalização nas Empresas de Tecnologias de Informação**

Engº Rui Paiva, Ceo da WeDo Technologies

17h30 **Apresentação do Núcleo de Empreendedorismo do ISEP**

Doutora Andreia Taveira da Gama – ISEP

**O testemunho de um empreendedor do ISEP** – Engº Miguel Gomes Rocha – M.G. Engenharia e Construções

18h00 **Encerramento da Sessão**

**Preços** Público em Geral €20 + IVA

**Gratuito** para Assinantes da VE e Alunos do ISEP

ORGANIZAÇÃO:

VidaEconómica

isep

Instituto Superior de Engenharia do Porto

PATROCÍNIO GOLD:

CA Crédito Agrícola lipor

IPBRICK®

PATROCÍNIO PLATINUM:

Liberty Seguros

INFORMAÇÕES/INSCRIÇÕES:

Patrícia Flores

Tel: 223 399 466/00

patriciaflores@vidaeconomica.pt