

SURF

UM NICHU DE OPORTUNIDADES



O poder do reconhecimento e recompensa P.18

LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES

Uma dúvida que me assola P.22

RUI PEDRO OLIVEIRA

Empreendedor: homem-orquestra ou maestro dos negócios? P.23

ANTÓNIO COSTA

Saber persuadir P.27

VÍTOR BRIGA





MÓNICA MONTEIRO
monicamonteiro@startandgo.pt

PORTUGAL NA CRISTA DA ONDA

Adoro o mar, embora não seja uma eximia nadadora, admiro os que o enfrentam quer seja na sua atividade profissional quer na prática de um desporto. O surf não é a minha “praia”, mas confesso que desde que o MacNamara surfou a maior onda do mundo na Nazaré despertou em mim curiosidade, essencialmente pela importância que tem para o desenvolvimento e crescimento da Economia.

A verdade é que Portugal tem gradualmente crescido na prática desta modalidade e atraído alguns dos mais importantes eventos mundiais e com isso tem conseguido afirmar-se como destino, com condições únicas, para a prática do surf.

Foi por esta razão que dedicamos esta edição da Start&Go ao surf. Procuramos trazer alguns bons exemplos de empresas e empreendedores que, além de o surf ser o seu estilo de vida também, fazem disso um negócio rentável. Não deixem de ler o caso da SURFTOTAL que está, inclusive, já num processo de internacionalização.

Alguns dizem que os donos de qualquer empresa são os seus clientes, por isso, hoje em dia, não chega satisfazer os clientes é necessário fidelizá-los, criando assim uma relação única e inquebrável que potencia as vendas e a sustentabilidade dos negócios. Analise a sua empresa e questione: “Clientes satisfeitos são clientes fiéis?”.

Para quem quer fazer crescer o seu projeto empresarial, sugiro que leia o artigo “Empreender via modelo de negócio” do empreendedor Frederico Rosa. Contudo, o crescimento desejado só será possível se, e como nos diz António Costa, o empreendedor aceitar que não pode ser homem orquestra mas tem que se transformar em maestro do seu negócio.

Boas leituras e não se esqueça: Start & Go!!!!

ÍNDICE



04 SURF
Blue Buddha
Hostel, um cartão
de visita!



05 SURF
SURFTOTAL –
filosofia de vida



06 SURF
Semente no mar



08 MARIA MANUEL
GUIMARÃES
Surf: um nicho do
marketing



09 MARKETING
E VENDAS
Clientes satisfeitos
são clientes fiéis?



11 FREDERICO ROSA
Empreender
via modelo de
negócio



12 GESTÃO DA INOVAÇÃO
Benchmarking das
soluções existentes
internacionalmente na
área da Gestão de IDI



14 DESAFIO DE
EMPREENDEDORISMO
ISEP.Challenge
2014: só para
empreendedores



15 RICARDO VARGAS
Liderança
baseada em
valores



16 SARA DE SOUSA
CARDOSO
O maior
especialista no
seu filho é você



17 CONSULTÓRIO FISCAL
Reforçados os
incentivos fiscais
aos investimentos
das empresas



18 LUÍS AUGUSTO
LOBÃO
O poder do
reconhecimento
e recompensa



19 GESTÃO DE PESSOAS
Como dar feed back



20 PAULO FERREIRA
Geoeconomia



21 LIVROS
O Líder sem título
“Finanças
da Empresa

Fora da CANA

22 RUI PEDRO OLIVEIRA
Uma dúvida que
me assola



23 ANTÓNIO COSTA
Empreendedor:
homem-orquestra
ou maestro dos
negócios?



24 INTERNACIONAL
Nascer Global



25 VÍTOR BRIGA
Saber persuadir



26 EDUARDO SANTOS
Gestão do Talento
nas Compras



27 GESTÃO DE CUSTOS
Poupar água nas
instalações da
empresa

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL
Nº 7 - MAIO/JUNHO 2014

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@start&go.pt); **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt); **ARTE** José Barbosa (josebarbosa@vidaeconomica.pt); **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Acountia; Alexandra O'Neill; Alice Campos; Ana Kankura Salazar; Andreia Tavares Gama; António Costa; E. Wayne Hart; Eduardo Santos; Expense Reduction Analysts; Frederico Rosa; Luís Lobão; Maria Manuela Guimarães; Mónica Monteiro; Nuno Campos; Paulo Ferreira; Rui Pedro Oliveira; Sara Cardoso; Vítor Briga; **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

Surf, o novo “cluster”?

O surf vem sendo uma modalidade em franco crescimento em Portugal. No nosso país, o número de surfistas praticantes (que praticam surf pelo menos uma vez por semana) situa-se entre os cinquenta e os setenta mil. A motivação para a prática deste desporto tem registado um maior aumento nos últimos dois anos, desde que um surfista português (Tiago Pires) conseguiu garantir a sua qualificação no circuito mundial, onde apenas 46 surfistas são convidados a participar.

Em termos económicos, a indústria do surf, através dos lucros totais das diferentes empresas ligadas ao surf, do custo suportado pelos praticantes da modalidade e as receitas provenientes da realização de competições internacionais (que podem facilmente atingir um milhão de euros), chega a um valor global de cento e cinquenta a duzentos milhões de euros, representativos das mais-valias económicas para Portugal. Pode juntar-se a este valor os benefícios decorrentes do aumento do turismo relacionado com a modalidade, já notório no Litoral Alentejano, mas também em Peniche e na Ericeira, principalmente nesta última, uma vez que é a primeira reserva de surf da Europa e a segunda do Mundo.



Esta é uma modalidade que tem interesses múltiplos, que vão desde o desporto até à hotelaria e ao turismo. Nos últimos anos floresceram centenas de escolas de surf. As maiores marcas internacionais de produtos para a modalidade instalou-se no nosso país, transformando-o num importante importador e exportador de material de elevadíssima qualidade, de que são exemplo pranchas, vestuário e acessórios. Desenvolveram-se conceitos novos de alojamento conhecidos por surfcamps, que hoje representam milhares de camas de hotelaria não tradicional.

Infelizmente, todo este desenvolvimento da modalidade deve-se só à iniciativa privada, e não a uma devida promoção internacional do destino feita pelo turismo de Portugal. Sem qualquer agência de comunicação, a “promo-

ção” vem sendo feita por aqueles que nos visitam e assim se tornam nos nossos melhores embaixadores do surf e do setor turístico.

Alguns académicos defendem, em artigos de opinião, que o setor dos desportos náuticos devia estar para o turismo português como os desportos de neve estão para muitos países da Europa central, com uma particular vantagem: a neve tem uma carácter sazonal, enquanto que o surf pode ser praticado durante todo o ano, dinamizando assim a sazonalidade.

Com 800 km de costa e ondas de todo o género, Portugal é um destino central para o novo mercado do surf, com condições excecionais. É importante salientar que o “Oceano” é dos maiores ativos que Portugal tem na sua economia e está na hora de o explorar em todas as suas vertentes, tal como já fora feito no passado. Não tenho dúvidas em afirmar que Portugal está a criar um verdadeiro “cluster” económico associado ao surf.

NUNO CAMPOS

[artigo de opinião produzido no âmbito da unidade curricular “Economia Regional” do 3º ano do curso de Economia (1º ciclo) da EEG/UMinho]

Planeamento Territorial

Espaço de divulgação e debate de ideias relativas ao planeamento do território e ao desenvolvimento regional.

PUB

O BANCO NACIONAL COM PRONÚNCIA LOCAL



PUBLICIDADE 07/2013



Para mais informações consulte:
Linha Directa 808 20 60 60
 Atendimento 24h por dia. Personalizado de 2ª a 6ª feira das
 8h30 às 22h30 e Sábados, Domingos e Feriados das 10h às 22h.
www.creditagricola.pt

CA
 Crédito Agrícola

O Banco nacional
 com pronúncia local

Desde 1911

Blue Buddha Hostel, um cartão de visita!

“Estávamos nós, como é costume, a petiscar e a beber um copo ao fim do dia no jardim da casa que hoje é o Blue Buddha Hostel, discutindo como seria bom partilhar a praia, o surf, o mar, um fim do dia, o pôr do sol, boa comida, convívio, a Ericeira ...” diz-nos Miguel Gião um dos fundadores do Projeto.

Que começou como uma brincadeira de amigos, deu origem ao primeiro hostel na Ericeira numa altura em que alugar casa ou quarto, era algo difícil e sempre associado a pouco conforto. Com uma oferta diferenciada rapidamente se tornou num negócio de sucesso o que levou a abertura de um segundo Hostel em fevereiro de 2010 na Praia do Algodio - O Blue Buddha new Hostel.

Com uma localização privilegiada na vila da Ericeira e de frente para o mar, promete aos seus clientes, de todas as partes do mundo, o conforto e a flexibilidade da sua própria casa recheada de um intercâmbio multicultural enriquecedor.

“Os surfistas que chegam Blue Buddha Hostel adoram a Ericeira, Portugal e os Portugueses” afirma Miguel. A gastronomia, a cultura, o tempo, as praias, e o mar, são atrativos fundamentais para a escolha do país para a prática da modalidade.

Com carreiras profissionais em diferentes áreas, avançaram para uma nova aventura que rapidamente se mostrou aliciante. “O surf e o mar, sempre estiveram no nosso ADN. Somos das primeiras gerações de surf em Portugal” afirma o empresário.

A melhor recompensa para Lúcia e Miguel é poderem satisfazer as expectativas dos seus clientes, pessoas que estão felizes e que adoram o nosso país.



SURFTOTAL – filosofia de vida



Pedro Almendra, surfista desde a sua adolescência, recorda-se como o surf e o mar foram a receita para ultrapassar a rebeldia própria da juventude. Surfista e empreendedor desde cedo, e em paralelo com o seu percurso académico, empenhou-se não só na prática da modalidade, mas também no desenvolvimento de inúmeras iniciativas de promoção da mesma, chegando a criar um clube de Surf na Maia, com os seus amigos – o Onda Clube da Maia.

Finalizado o bacharelato em ciências agrárias, era altura de se tornar independente financeiramente e arranjar um emprego. A LIPOR foi a sua primeira experiência profissional, mas a sua paixão pelo mar levou-o a manter em paralelo atividades ligadas ao surf, nomeadamente ao nível do lançamento de novas marcas no mercado português.

Assim, em 2001, já depois de ter decidido seguir a sua verdadeira vocação e trabalhar apenas na área do surf, já com vastas relações e um conhecimento profundo do setor, arranca com o seu próprio projeto – a SURFTOTAL. O projeto nasce na internet com a filosofia de divulgar, disseminar e fidelizar o surf na sociedade portuguesa. “Deixei de trabalhar das 9 às 5 e a SURFTOTAL entrou em simbiose com a minha vida”, afirma o empresário.

Tendo como público-alvo os desportistas e os entusiastas do surf com idades compreendidas entre os 14 e os 39 anos de idade, o portal pretende manter os seus utilizadores atualizados

diariamente sobre as melhores condições para a prática da modalidade no nosso país, bem como as novidades a nível nacional e internacional.

O arranque do portal não foi fácil, pois a prática da modalidade não tinha a projeção que tem hoje. Contudo, a persistência e a vontade de divulgar o que é a sua filosofia de vida, fez com que este empreendedor não desisti-se. O grande salto da SURFTOTAL deu-se em 2003, pela presença regular na televisão, com uma rubrica no programa “Curto-Circuito”, da SIC Radical.

Atualmente, o portal SURFTOTAL regista mais de 2,4 milhões de visitas por ano, com uma duração média de 3 minutos por visita. Também no que se refere à presença em televisão, a SURFTOTAL está presente nos canais TAP e em todos os canais da RTP, registando 2% de share da “RTP Informação”, com mais de 40 mil espetadores.

Neste momento, e sendo a SURFTOTAL uma referência em Portugal e no estrangeiro, a aposta passa por internacionalizar a marca.

A forte ligação à Indonésia e a proximidade com a sua embaixada levou à internacionalização do conceito neste país. Assim, em 2011, nasceu o portal pemburuombak.com com notícias atualizadas de surf para o público indonésio, assim como um novo canal televisivo o “Pemburu Ombak TV”.

Para Pedro Almendra e toda a sua equipa, só podemos desejar “boas ondas!”

“Deixei de trabalhar das 9 às 5 e a SURFTOTAL entrou em simbiose com a minha vida”, afirma o empresário.

MÓNICA MONTEIRO

Semente no mar



START&GO - Como nasceu a paixão pelo surf?

Miguel Katzeinstein - Foi em finais dos anos 70, depois de ver um anúncio na TV (Old Spice). Pensei que deveria ser um desporto giro e, após experimentar, fiquei viciado.

S&G - O que o levou a construir a sua própria prancha? O que o levou a passar de surfista a “shaper”?

Nick Uricchio - No geral, qualquer surfista gostaria de fazer a sua própria prancha e eu não fugi à regra. O que nos leva a aprofundar mais o shape é tentar compreender melhor como a prancha se adapta nos vários tipos e tamanhos de onda.

S&G - De que forma foi importante o contacto com outros “shapers” para o desenvolvimento da Semente Surfboards?

MK - Foi muito importante, pois começámos em 82 e na altura não tínhamos qualquer tipo de informação sobre pranchas. Aí o contacto com outros “shapers” para haver troca de ideias foi e continua a ser importante.

S&G - Pode-se falar de criatividade e inspiração na construção de uma prancha?

NU - No fundo, uma prancha requer bastante criatividade, pois elas são bastante diferentes umas das outras. Depende do surfista, tipo de onda, ta-

manho... tudo isso é aliado à criatividade e inspiração do “shaper”.

S&G - Quando se fala em surf, fala-se também num estilo de vida. Podemos falar de tendências ou estilos nas surfboards?

MK - Podemos, pois existem bastantes estilos diferentes de pranchas, e sempre existiram. É a própria evolução do desporto que faz com que se vá fazendo pranchas com estilos novos e serem mais rápidas e versáteis.

S&G - O que pode esperar um cliente que compra uma Semente Surfboard?



Nick Uricchio

Miguel Katzeinstein

NU - Pode esperar alta qualidade e acompanhamento no seu nível de surf, pois fazemos pranchas para o principiante até ao surfista profissional. Aliado a isto, temos a experiência de 32 anos a fabricar pranchas de surf.

S&G - Qual o tempo médio de produção de uma prancha? Existe uma preocupação ambiental na escolha dos materiais para a produção da prancha?

MK - É de 3 a 4 dias. Claro que existe uma preocupação ambiental, pois, in-

felizmente, não são os materiais mais ecológicos que se usam no fabrico de pranchas.

S&G - Toda a projeção internacional que Portugal tem tido no surf tem contribuído para o crescimento do negócio da Semente?

NU - Claro que tem, pois de momento, além de o mercado nacional ter crescido bastante, também exportamos para a Europa. Temos qualidade comprovada pelo mundo fora.

S&G - Que projetos podemos esperar para o futuro da Semente?

MK - Manter a qualidade pela qual somos reconhecidos e inovação nas pranchas.

S&G - Que conselhos daria a quem quer empreender?

NU - Como qualquer empreendedor de qualquer ramo, o que é necessário é muito trabalho e dedicação.

PUB

www.lipor.pt

Voar mais alto com certeza

O SISTEMA DE GESTÃO DE INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO DA LIPOR FOI CERTIFICADO PELA APCER.

É certo que, desde que nasceu, a Lipor tem sido inovadora. Inaugurou os primeiros ecocentros em Portugal. Dinamizou a separação e recolha de materiais recicláveis com a criação do serviço Ecofone. Produz um composto orgânico de alta qualidade autorizado na agricultura biológica. Deu uma nova vida a lixeiras e aterros sanitários transformando-os em espaços de lazer. E agora, é a primeira empresa portuguesa do setor dos resíduos a obter a certificação do Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Com esta distinção, daqui para a frente, só poderá voar mais alto. Isso é uma certeza.

The advertisement features a large heart shape composed of green dots of varying sizes, set against a blue sky background. Below the heart, there are two green balloons. The left balloon has the APCER logo (ENTIDADE CERTIFICADA, NP 4451, IDI) and the right balloon has the Lipor logo (lipor, COM O AMBIENTE NO CORAÇÃO).

Surf: um nicho do marketing



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



Um estilo de vida

O Surf é uma atividade, um desporto, que se tem tornado cada vez mais popular nas várias gerações, com maior incidência nas gerações mais jovens, sendo um modo de vida, "a lifestyle", para a grande maioria dos praticantes, que muitas vezes já o encaram como uma herança dos parentes mais velhos. Em muitos países, apesar do clima contraditório à atividade, o surf é um desporto que se tem evidenciado e crescido face a outros desportos, como é o caso do Reino Unido, ao qual muitos apelidam de "cold Hawaii". Trata-se de uma atividade com um cariz muito especial, chegando a representar uma "subcultura", apelativa a um perfil específico de personalidade, definindo assim muitos aspetos do carácter do praticante e, conseqüentemente, do consumidor em si.

O estilo de vida do surf emergiu como parte de uma cultura irreverente, o oposto das atividades desportivas tradicionais na década de 1960. O surf tornou-se no desporto da tão aclamada "geração hippie" que substituiu, de certa forma, a "geração perdida" dos anos de 1930, como foi retratado no trabalho do autor F. Scott Fitzgerald. Com a sua crescente popularidade, e profissionalismo dos seus praticantes, depressa surgiram as regras de concorrência e codificação do surf. A cultura "surf" rapidamente perdeu a sua identidade anticoncorrência e a "big wave surfing" tornou-se na base da competição do surfista para traçar o seu prestígio.

Um nicho exigente

O surf desde cedo se define como um nicho para o marketing, com uma cultura muito própria, que tem de ser devidamente pesquisada e aperfeiçoada do lado de quem a pretende conquistar. Começamos por referir ínfimos aspetos da "psicologia do surf" para os quais, e por extrema ne-

cessidade, um potencial "surfer marketer" terá que se sensibilizar, para singrar nesta comunidade de consumidores tão singular, quase tribal. Há, de facto, diferentes tipologias de surfistas, com características muito díspares: que vão desde o seu nível de aprendizagem, dedicação, prática, espírito e competição, até ao seu empenho para se tornarem em profissionais a cem por cento. Digamos que são grupos heterogêneos, com diferentes perfis e, portanto, com diferentes exigências em termos de abordagem para um marketer.

As especificidades de uma subcultura

É interessante o que alguns estudos evidenciam: o surfista dedicado, normalmente não desperta a sua atenção e interesse pelo "fashion statement", pelo que é moda. Pelo contrário, valoriza muito mais a utilidade e a segurança do que usam. Se a moda conseguir ser utilitária neste nicho, então muitos seguidores são propensos a nascer, mesmo não sendo totalmente praticantes da atividade em si. Quando a imagem se torna preponderante (aliada a uma certa vaidade), o surfista encara a marca que veste com outro propósito e com uma visibilidade pensada, esperada. Estamos a falar de um nicho que, para além das suas especificidades culturais, aliadas à psicologia de quem as pratica, é maioritariamente constituído por uma comunidade masculina, menos vulnerável a questões relacionadas com moda, tendências, estética e outfits próprios.

Curiosamente, a capacidade de diversificação e crescimento da moda no "surf market" é refletida na velocidade de expansão do "surf style" no segmento feminino, o qual teve o seu auge nos anos 90. Foi precisamente nesta altura que surgiram os primeiros "outfits" de sucesso para as praticantes do sexo feminino, e que rapidamente se mul-

tiplicaram por produtos relacionados, dando oportunidades a novas marcas, que acabaram por singrar neste mercado e que ainda hoje perduram em força.

A evolução e a exigência

Tanto o material para a prática de surf como a moda que o acompanha, têm tido evoluções interessantes, sendo realmente importante o posicionamento estratégico atempado das marcas. Enquanto antes a t-shirt de surf era originalmente desenhada e produzida como uma forma de publicitar a marca do produtor das pranchas de surf e de evidenciar a ligação do surfista com um produtor específico, as t-shirts de hoje não são apenas uma forma de publicitar a marca das pranchas e outros materiais de surf, como também são, frequentemente, verdadeiras obras de arte, retratando a onda ideal, a última competição de surf ou um determinado clube. As marcas de renome neste desporto têm de facto apresentando uma evolução interessante: acompanham as tendências e tentam ganhar terreno, estendendo o seu público-alvo não só aos praticantes mas também aos não praticantes de surf, mas que apreciam a modalidade e quem a pratica. Apesar desta extensão, as marcas tentam sempre que a sua associação ao surf seja sempre a sua base essencial, por forma a não perder o seu rumo principal.

Trata-se de um nicho muito especial, de um grupo de referência de consumidores, que exige aos marketers uma atenção cuidada e a definição constante de estratégias de interpretação de consumo por forma a acompanhar as "ondas" do seu público. É um nicho cuja linguagem é de escrupulosa descodificação, exigindo às marcas um trabalho de campo por forma a entrar no espírito tribal que aqui existe. Só assim, as marcas conseguirão acompanhar este mercado e ser pioneiras no objetivo a que se propõem.

Clientes satisfeitos são clientes fiéis?

A satisfação dos clientes é reconhecidamente um fator determinante do sucesso dos negócios a longo prazo [1] na medida em que origina compras repetidas e promoção baseada no *passa-a-palavra* [2], é fundamental para o bem-estar dos consumidores, para os lucros das empresas e para a estabilidade económica e política [3].

Um outro fator, o da lealdade do consumidor, é também considerado extremamente relevante no sucesso das empresas. Há já alguns anos que a pesquisa tem enfatizado os benefícios da retenção dos consumidores existentes, como sendo menos cara do que adquirir novos e o seu impacto nos lucros [4]. Os gestores têm consciência da importância de reterem consumidores, por oposição à procura de novos, uma vez que custa cinco vezes mais ganhar um novo consumidor do que manter um existente [4]. Talvez por esta razão, as empresas procurem a lealdade do consumidor, como um meio para obter vantagens competitivas sustentáveis no mercado. Este não é, no entanto, um conceito unidimensional, sendo possível distinguir três conceitos de lealdade:

- Inércia (compra repetida de uma marca para poupar esforços).
- Lealdade verdadeira (a compra reflete uma decisão consciente de continuar a comprar a mesma marca).
- Lealdade latente (existe uma atitude favorável subjacente, favorável à marca).

Ainda, se se examinar as duas formas de lealdade – comportamental e atitudinal – podemos ter uma ferramenta efetiva para identificar os clientes verdadeiramente leais e para adaptar as estratégias de construção de lealdade para os consumidores (i) verdadeiramente leais e (ii) apenas com comportamento leal [5].

Figura 1. Tipologia da Lealdade com Base na Atitude e Comportamento [5]

		Atitude	
		Baixa	Elevada
Comportamento	Alto	Lealdade espúria	Lealdade verdadeira
	Baixo	Baixa lealdade	Lealdade latente

A lealdade em termos comportamentais é uma condição necessária mas não suficiente como antecedente da verdadeira lealdade [6]. Se os gestores perceberem as diferenças entre lealdade em termos de comportamento e atitude, então conseguem distinguir entre os clientes verdadeiramente leais e os que são apenas leais aos programas de frequência, ou aos que não têm alternativa ou lhes é mais conveniente.

A criação de lealdade em termos de atitude pode passar por uma prestação consistente e atenciosa do serviço, cumprir as promessas comunicadas e responder aos pedidos triviais dos clientes. Em termos de antecedentes da lealdade, a construção de barreiras elevadas à mudança pode aumentar a lealdade em termos de comportamento e de atitude. Para ajudar à construção da lealdade à marca, devem ainda ser implementadas estratégias de serviço de valor acrescentado relativamente à concorrência como meio de fortalecer a lealdade em termos de atitude.

As motivações dos consumidores para manterem a relação com os prestadores de serviços podem ser categorizadas em dois grupos com base em constrangimentos (têm de ficar na relação) e com base na dedicação (querem ficar na relação). A relação de dependência é geralmente baseada em aspetos económicos que incluem por exemplo os custos de mudança. A relação de dedicação é baseada numa perspetiva psicológica como por exemplo confiança e afeto. Estes dois tipos de relação, apesar de distintos estão interrelacionados, e produzem diferentes resultados. Por exemplo, uma relação com base em dedicação resulta em cooperação e recomendações favoráveis [5].

A relação entre as variáveis satisfação e fidelização dos clientes tem sido amplamente estudada, sendo que vários estudos sugerem que existe uma relação positiva significativa entre a satisfação do consumidor e a lealdade/retenção do consumidor [6]. Existe um conjunto de investigações aplicadas ao mercado português com modelos validados que incluem a satisfação como antecedente direto da fidelização [8].

Mas... muitos dos consumidores mudam, mesmo estando satisfeitos, devidos a aspetos de conveniência, ações da concor-

rência ou preços. Um outro facto é ainda relevante: embora existam autores que defendem que um cliente, ainda que insatisfeito, pode permanecer na empresa, estudos indicam que clientes satisfeitos podem abandoná-la. A satisfação do consumidor não é uma garantia da retenção do consumidor, uma vez que, entre 65 e 85% dos consumidores que abandonam dizem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os seus antigos fornecedores [4]. Estudos revelaram que a satisfação do consumidor não implica necessariamente que este seja leal [9]. Cerca de 20 a 30% dos respondentes que classificaram a satisfação como elevada, estavam também inclinados a mudar [10]. Uma explicação para este resultado pode ser obtida da figura 2.

Figura 2. Tradução das medidas de satisfação em lealdade [9]

Medida de satisfação (escala de 1 a 5)	Comportamento
Completamente satisfeito (5)	Muito leal
Satisfeito (3-4)	Facilmente abandona a empresa
Insatisfeito (1-2)	Muito desleal

Observe-se uma proposta de sistematização da relação entre satisfação e lealdade na figura 3 [9].

Figura 3. Relação satisfação-lealdade

Satisfação	Elevada	Mercenário	Apóstolo
	Baixa	Terrorista	Refém
		Baixa	Elevada
		Lealdade	

Ou seja, ter clientes satisfeitos não chega. Existe uma correlação de natureza assintótica entre a satisfação e fidelização do cliente: enquanto a insatisfação leva o cliente a mudar de fornecedor, a satisfação não é garantia de fidelização. [11]

Conforme visto anteriormente, muitos estudos acerca da satisfação do consumidor concluíram que existe uma relação significativa entre a satisfação do consumidor e a lealdade [4], mas este resultado tem sido posto em causa também devido ao facto dos estudos se focarem na medição da componente cognitiva da satisfação do consumidor [12]. As emoções positivas e negativas, e a componente cognitiva da satisfação estão correlacionadas com a

lealdade. A componente afetiva serve melhor como previsor da lealdade do consumidor do que a componente cognitiva. As emoções positivas estão positivamente associadas com o passa-a-palavra positivo e vontade de pagar mais e negativamente associadas ao comportamento de mudança. Assim, os gestores precisam de dar mais atenção ao que os consumidores "sentem" acerca das suas experiências com a prestação do serviço [11].

Mas, como saber o que os clientes pensam e sentem?

Existem 3 modos extremamente relevantes que podem ser usados com esta finalidade [9]:

- Feedback dos consumidores – como comentários e reclamações.
- Funcionários de contacto – são uma fonte privilegiada de informações
- Pesquisa de mercado – no sentido de

saber quais os atributos verdadeiramente relevantes para o consumidor e qual a avaliação que faz de cada um, relativamente à nossa empresa e aos concorrentes.

Concluindo, é essencial que as medidas de satisfação sejam fiáveis para que possam ser usadas na tomada de decisões eficazes no sentido da fidelização, uma vez que **clientes satisfeitos não são necessariamente fiéis** [13].

Bibliografia

[1] Kanning, U., & Bergmann, N. (2009). Predictors of customer satisfaction: testing the classical paradigms. *Managing Service Quality*, 19 (4), 377-390.

[2] Salazar, A., Rita, P., & Costa, J., (2004) Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions: A Study on the Hospitality Setor. *Proceedings of the 33rd EMAC (European Marketing Academy Conference)*. Murcia, Spain.

[3] Oliver, R. (2010). *Satisfaction – a behavioral perspective on the consumer* (2nd Edition). New York: M.E. Sharpe.

[4] Bigné, J. R., Aldás-Manzano, J., Küster, I. e Vila, N. (2002). The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies setor, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(2), pp. 87-95.

[5] Barsky, J. e Nash, L. (2002). Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 39-46.

[6] Bologlu, S. (2002). Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Whishers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (February), pp. 47-59.

[7] Alireza, F., Ali, K., & Aram, F. (2011). How Quality, Value, Image, and Satisfaction Create Loyalty at an Iran Telecom. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 271-280.

Dagger, T., & O'Brien, T. (2010). Does experience matter?: Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1528-1552.

[8] Almeida, C. (2010). *A lealdade das empresas ao setor bancário: principais fatores de fidelização*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto.

Ball, D., Coelho, P., & Vileas, M. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 20 (6), 391-403.

[9] Jones, T. O. e Sasser, W. E. Jr. (1995). Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, 73[November-December], pp. 88-99.

[10] Tam, J. L. M. (2000). The Effects of Service Quality, Perceived Value and Customer Satisfaction on Behavioural Intentions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6(4), pp. 31-43.

[11] Yu, Y-T. e Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), pp. 234-250

[12] Wirtz, J. e Bateson, J. E. G. (1995). An Experimental Investigation of Halo Effects in Satisfaction Measures of Service Attributes, *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), pp. 84-102.

Stauss, B. e Neuhaus, P. (1997). The Qualitative Satisfaction Model, *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), pp. 236-246.

Peterson, R. A. e Wilson, W. R. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20[1, Winter], pp. 61-72.

[13] Anderson, E., & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.

ANA KANKURA SALAZAR,
ANDREIA TAVEIRA DA GAMA,
PAULO MATOS GRAÇA RAMOS,
KS Consulting Research
www.ksconsulting.pt
geral@ksconsulting.pt



PUB

bbz

Procura um meio para financiar as suas actividades? Não procure mais, já encontrou.



AGROGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
239 854 310 | www.agrogarante.pt | agrogarante@agrogarante.pt

GARVAL - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
Agências: Santarém 243 356 370 | Leiria 244 850 190 | Coimbra 239 853 750 | www.garval.pt | garval@garval.pt

LISGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
Agências: Lisboa 210 425 510 | Algarve 289 896 710 | Madeira 291 215 490 | www.lisgarante.pt | lisgarante@lisgarante.pt

NORGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
Agências: Porto I 226 061 810 | Porto II 226 061 802 | Aveiro 234 373 020 Braga 253 202 140 | Viseu 232 457 310 | www.norgarante.pt | norgarante@norgarante.pt



Apoios:



Empreender via modelo de negócio



FREDERICO ROSA
Gestor e Consultor

Analiso, por via da minha atividade profissional, algumas centenas de projetos empreendedores por ano, sonhos tornados tangíveis para o aparecimento de novas *startups* que prometem gerar valor, emprego e futuro. Na minha experiência, diria que hoje em dia todas as propostas que vejo estão materializadas por via de um plano de negócios completíssimo. É pena. Gostaria muito mais de saber qual o modelo de negócio que querem por em ação. A questão é simples: como pode uma nova empresa fazer um plano de negócios plurianual onde prevê vendas a clientes que não tem, crescimento anual para faturação que não entrou, controlo de custos para uma operação que ainda não arrancou, que não sabe como o mercado vai responder à sua oferta e como vai ter que se adaptar às condições concorrenciais? Como confiar nos números do plano de negócio sem pensar que estamos a ser enganados (e provavelmente quem o fez também), conseguem dizer? E aqui tenho uma ideia basilar no meu pensamento:

“Empresas estabelecidas executam plano de negócios, Startups provam a sua competitividade na entrada no mercado por modelo de negócio”

E o que é o modelo de negócio?

Um modelo de negócio deve descrever as componentes base da operação de uma organização, e pode inclusive ser alvo de patente (como a Amazon que patenteou o seu modelo de compras on-line). E deve ser testado, tal como os cientistas usam o método científico da hipótese, teste, análise e revisão do resultado, o gestor deve olhar para o seu modelo da mesma forma: testá-lo, analisá-lo e rever o resultado para que possa entrar no mercado fortalecido. Um modelo de negócio que altere o *business-as-usual* vigente pode-se vir a revelar uma vantagem estratégica para a sua organização, levando-o às escolhas certas e à criação de um ciclo virtuoso para o seu negócio. Ele é o seu mantra da operação empresarial. Gosto de dividir em quatro grandes áreas a criação de um modelo de negócio:

- **Opções estratégicas:** onde nos posicionamos no mercado, a nossa marca, quem são os concorrentes, o que vamos fazer de diferente, qual a nossa missão e visão para o sucesso e que competências devemos ter ou recrutar para o alcançar;

- **Network:** quem são os nossos fornecedores e como nos relacionamos com eles, como nos relacionamos com os clientes e como lhes passamos informação sobre o que fazemos, onde vendemos e como vendemos;

- **Criação de Valor Interno:** quanto custa o investimento inicial, quanto custa a operação no primeiro ano, qual o modelo de faturação, qual a estratégia de preço, como vamos ganhar dinheiro?;

- **Criação de Valor Externo:** como vão os clientes ganhar connosco e o que vamos fazer para eles de diferente/mais rápido/mais barato/mais ágil/melhor/nunca antes feito (escolher pelo menos uma opção)?

Tendo a lógica de operação criada, chega a questão mais fácil de fazer: já testou / validou o seu modelo de negócio em contexto real? A criação de um modelo de negócio tem os seus riscos inerentes, nomeadamente o de partirmos de assunções erradas sobre a importância do modelo proposto para o cliente e de este assentar em pressupostos errados que põem em causa a forma como criamos valor interno e externo. Por isso a prova de conceito é fundamental para testar a sua teoria, validá-la ou alterá-la com *insights* de futuros clientes (que lhe vão dizer exatamente o que pode fazer por eles). É melhor adaptar-se antes de ter a empresa criada, lembre-se que um dos trunfos que as *startups* trazem ao mercado em relação a outras organizações já estabelecidas é precisamente a sua agilidade na mudança e na adoção de novos conceitos.

Já consegue perceber porque dou muito mais importância ao modelo de negócio em relação ao plano de negócio para uma *startup*? Vou tentar resumir num parágrafo:

Se fizer algo de relevante que os clientes queiram obter, se souber quanto custa, por quanto vende, onde vende e a quem vende, onde se abastece e como entrega o seu produto/serviço, porque o faz, como se vê a continuar a fazê-lo e já tenha testado e validado o seu modelo em contexto real, não acha que é mais relevante que projeções plurianuais numa qualquer folha de cálculo? E onde acha que um investidor iria colocar o seu dinheiro? Exatamente!

Bons negócios e empreenda!

Um modelo de negócio deve descrever as componentes base da operação de uma organização, e pode inclusive ser alvo de patente (como a Amazon que patenteou o seu modelo de compras on-line)

Benchmarking das soluções existentes internacionalmente na área da Gestão de IDI

Adjudicado por:

Inova-Ria

Elaborado por:

DigitalFlow

Cordenação:

Rui Patrício

Equipa Projeto:

Rui Patrício, Andrei Moraru, António Rocha, Catarina Garcia, José Cordeiro, Marcos Ribeiro, Miguel Soares and Ricardo Costa.

O ponto de partida foi o reconhecimento que a gestão de inovação (aqui também designada por gestão de I&D+I) é uma área de vanguarda e de procura por parte de um número crescente de organizações em todo o mundo (particularmente por parte daquelas que acreditam que a implementação de práticas mais estruturadas e regulares de I&D+I poderá contribuir para o reforço e sustentabilidade dos seus fatores de competitividade).

Assume-se que o desenvolvimento de uma nova e adequada oferta de soluções de I&D+I para responder a este tipo de procura poderá ter um elevado potencial de aceitação em mercados geográficos mais maduros e em setores mais avançados em termos de tecnologia (como por exemplo, o Norte da Europa e o setor TICE, respetivamente). No entanto, para explorar esta oportunidade, é necessário que qualquer potencial fornecedor (como poderão ser as PME Portuguesas da área TIC) disponha do máximo de informação possível sobre este mercado. Só desta forma conseguirá assegurar o conhecimento crítico para uma boa tomada de decisão ao nível das novas soluções de I&D+I a desenvolver e para definir um adequado posicionamento de mercado.

Foi para dar resposta a esta necessidade que se desenvolveu um estudo de benchmarking estratégico em relação aos principais atores e às melhores soluções existentes nesta área (concorrentes, serviços e tecnologias, países/mercados e tipo de clientes/indústrias).

Objetivos

O estudo de benchmarking das soluções existentes internacionalmente na área da Gestão de I&D+I, tinha como principal objetivo responder à seguinte questão fundamental: Qual é o perfil dos principais atores mundiais na área da gestão de Inovação? Em linha com esta questão, definiram-se como objetivos a identificação dos principais modelos, ferramentas e aplicações de software, conhecer as principais regiões/mercados/indústrias e conhecer as melhores práticas a nível mundial.

Resultados

Em termos dos principais resultados obtidos, destacam-se os seguintes:

- As principais categorias de soluções que se enquadram na área da gestão de inovação são as relacionadas com: Gestão de Ideias, Crowdsourcing e Inovação Aberta, Estratégia e Diagnóstico, Gestão do Conhecimento e de Redes Colaborativas, Inteligência de Mercado e Tecnologia e a Gestão da Propriedade Intelectual. Muitas destas soluções estão a evoluir para novas soluções mais abrangentes, como é o caso de algumas soluções de gestão de ideias que suportam não só a geração de ideias como também a sua própria execução. Verifica-se também um crescente número de fornecedores a disponibilizarem estas soluções na "cloud". As novas soluções deverão responder às funcionalidades e necessidades emergentes dos clientes, às tendências identificadas de maior necessidade de adoção e de envolvimento por parte dos utilizadores (mobilidade, "game mechanics" e integração com outras aplicações) assim como às normas de referência (que estão a surgir por todo o mundo) e boas práticas de mercado.
- Os principais fornecedores destas soluções (na área do software, consultoria e na prestação de soluções chave na mão) são originários da América do Norte (EUA e Canadá) e da Europa (RU, França e Alemanha). São empresas de pequena e média dimensão, com forte know-how e referências nas áreas em que atuam e que desenvolvem soluções para clientes de grande dimensão (muitos com operações a nível mundial) e com necessidades complexas.
- Os EUA e o RU são, neste momento, os mercados mais atrativos para os fornecedores de soluções na área da gestão de inovação. Este resultado é suportado por algumas evidências. São os mercados onde se registam mais investimentos por parte dos fornecedores em termos de presença física (na constituição de sedes e escritórios

internacionais), onde as empresas clientes investem mais em sistemas de informação e onde se adotam mais rapidamente as boas práticas de gestão de inovação. Apesar do seu já elevado grau de maturidade, são mercados que ainda poderão ter potencial de crescimento nos próximos anos.

- Ainda assim, deverão ser acompanhados outros mercados emergentes como o Brasil, China e Índia. O Brasil poderá ter especial interesse para as PME's Portuguesas da área TIC dado que é um mercado, em comparação com os outros, com menos barreiras à entrada (fundamentalmente a nível cultural e linguístico).
- As indústrias mais importantes (em termos de valor e potencial de crescimento) para os fornecedores de soluções nesta área são as da Eletrónica e Computadores e da Saúde. As Telecomunicações e o Software e Internet são das indústrias que investem mais neste tipo de soluções em proporção do seu investimento em investigação e desenvolvimento (I&D). São as empresas destas indústrias (tipicamente grandes empresas e multinacionais) que registam maiores orçamentos de I&D e que também investem mais em soluções na área da gestão de inovação. Não sendo possível quantificar este mercado, verifica-se que no caso das empresas que fazem parte do ranking "Global Innovation 1000" da Booz & Company, elas investem em média 8% do seu orçamento de I&D (52 mil milhões de USD) em software de suporte aos processos de inovação.



dores de soluções na área da gestão de inovação, é sempre possível disponibilizar uma oferta de produtos e serviços que responda aos requisitos atuais e emergentes de clientes de outros segmentos. Isso acontecerá com maior probabilidade quando exista um bom alinhamento entre o estilo de liderança dos gestores e a sua cultura organizacional e a proposta de valor dos fornecedores das soluções de gestão de inovação.

As PME's portuguesas da área TIC que pretendam competir em mercados externos com novas soluções na área da gestão de inovação deverão posicionar-se com ofertas completas (de software e serviços de consultoria) que respondam às necessidades e expectativas emergentes dos clientes e que sejam disponibilizadas através de uma boa rede de parceiros nos mercados alvo.

É fundamental ter um conhecimento muito adequado dos mercados onde se pretende operar de forma a poder responder às principais forças de mudança identificadas (expectativas dos clientes e crescente concorrência), seja de uma forma pró-ativa de acordo com os seus planos de negócio ou reativa caso não tenha sido uma situação considerada no seu planeamento. Em qualquer situação, as PME's Portuguesas deverão adotar formas de entrada nos mercados selecionados com risco mais controlado e diversificado a nível de financiamento do plano de negócio e com grande flexibilidade em termos de estrutura operativa e comercial.

As novas soluções deverão responder às funcionalidades e necessidades emergentes dos clientes, às tendências identificadas de maior necessidade de adoção e de envolvimento por parte dos utilizadores (mobilidade, "game mechanics" e integração com outras aplicações) assim como às normas de referência (que estão a surgir por todo o mundo) e boas práticas de mercado.

Conclusões

O mercado da gestão de inovação é bastante competitivo (com muitos e novos fornecedores, particularmente de economias com uma forte intensidade em investigação, desenvolvimento e inovação), fragmentado (soluções muito específicas para fases do processo de inovação e com fornecedores especializados em alguns nichos de mercado) e muito sofisticado (fornecedores inovadores com soluções bastante robustas e grandes empresas clientes com baixo grau de maturidade em termos de perceção do valor da gestão de inovação mas que manifestam necessidades de negócio muito desafiantes).

Independentemente de existirem indústrias e mercados geográficos mais atrativos para os fornece-

ISEP.Challenge 2014: só para empreendedores



O Instituto Superior de Engenharia do Porto – ISEP – e a AIESEC in Porto Católica promoveram no dia 3 de maio o encontro ISEP.Challenge, destinado a estudantes universitários e a recém-diplomados. O ISEP.Challenge visa o desenvolvimento de competências transversais (soft skills) de liderança, comunicação e trabalho em equipa, desafiando os participantes a resolverem um desafio sobre pressão e abrindo uma oportunidade de networking com empresas. Esta iniciativa dedicada ao empreendedorismo incluiu a apresentação de dois desafios de gestão de empresas portuguesas.

O primeiro desafio foi apresentado pela M.G.Rocha Engenharia e Construções e o segundo desafio coube à KS Agentes Internacionais Lda, que comercializa várias marcas de calçado, tais como a FlyLondon, Camel, Aerosoles e Kankura Golf.

Ao longo de um dia, cada uma das empresas apresentou o respetivo desafio e as equipas tiveram 50 minutos para encontrar a melhor solução, e 5 minutos para apresentação da mesma. O

TESTEMUNHO ENGº MIGUEL ROCHA (MG ROCHA ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES)

Gostaria de agradecer à Dra. Andreia Gama pela oportunidade que nos proporcionou, assim como todas as entidades envolvidas, a ISEPstart, a AIESEC e a Vida Económica. Foi uma excelente experiência, que nos dá uma perspetiva exterior com envolvimento focalizado na empresa. É um trabalho de enriquecimento para todos, desafiador, e uma oportunidade de crescimento e valorização. Na minha opinião, os desafiados são fortemente estimulados a reagirem fora do que lhes é habitual, potenciando todo o seu lado criativo, mantendo no entanto todo o foco na vertente prática e exequível dos problemas.

TESTEMUNHO ENGº ANTÓNIO SALAZAR (KS AGENTES INTERNACIONAIS)

Fiquei agradavelmente surpreendido com a qualidade do trabalho desenvolvido, em particular pela equipa vencedora, que se revelou totalmente em linha com a estratégia da nossa empresa. Esta foi uma prova em como os engenheiros, quando desafiados, conseguem demonstrar capacidades na conceção e proposta de implementação de soluções com valor acrescentado para a resolução efetiva de problemas concretos de gestão empresarial. Parabéns pela iniciativa!

júri, constituído por docentes do ISEP, elementos da Associação de Estudantes, da AIESEC e pelas empresas convidadas, votou a melhor proposta.

Todas as equipas reagiram de forma surpreendente aos desafios, sobretudo considerando que para todos foi uma situação totalmente nova. A equipa

vencedora destacou-se pela inovação e exequibilidade das soluções apresentadas, pela eficácia e eficiência no trabalho em equipa e pela capacidade de comunicação em público.

A iniciativa foi elogiada por todos os participantes, sendo grande a expectativa para a próxima edição.

Liderança baseada em valores



RICARDO VARGAS
CEO
Consulting House

Os valores são critérios absolutos de preferência, que nunca são postos em causa pelo próprio. O mesmo é dizer que, na ausência de condições extraordinárias, as decisões que tomamos serão baseadas neles.

Qual a importância de uma empresa clarificar os seus valores e gerir com base neles? O que significa liderar com base em valores?

Em primeiro lugar, precisamos de entender que qualquer escolha que façamos na vida é baseada nos nossos valores individuais. Na procura de um emprego, por exemplo, cada pessoa analisará as opções possíveis em função de critérios próprios: salário, segurança, plano de saúde, benefícios extra, tipo de função, natureza do trabalho, desafios, possibilidade de crescimento na carreira, etc.

O que é mais importante: a segurança ou o nível salarial? O prazer na tarefa ou a possibilidade de carreira? Uma vez que as propostas das empresas diferem umas das outras, a decisão é tomada com base em critérios de importância pessoais, isto é, os valores individuais.

Os valores são critérios absolutos de preferência, que nunca são postos em causa pelo próprio. O mesmo é dizer que, na ausência de condições extraordinárias, as decisões que tomamos serão baseadas neles.

Imaginemos que a empresa que contratou o Manuel valoriza acima de tudo assumir riscos para vencer o desafio de conquistar novos mercados e clientes, porque isso é o mais indicado à realização da sua estratégia. E que o Manuel valoriza acima de tudo a estabilidade e segurança no trabalho, a organização previsível das tarefas. Provavelmente, a implementação da estratégia da empresa não poderá contar muito com o Manuel, mesmo que ele seja competente, se isso implicar alguns riscos e decisões audaciosas, porque essa não é a sua forma natural de agir.

Agora multipliquemos o Manuel por cem ou por mil, e tornemos a estratégia mais ambiciosa: queremos uma empresa inovadora que

lidere o mercado desenvolvendo produtos ou serviços. O que acontece? Uma empresa que entrará em conflito interno por não ter pessoas suficientes que partilhem os valores que lhe permitam realizar objetivos grandiosos. A forma de trabalhar e as referências para a tomada de decisões quotidianas estarão em contradição com o que a empresa precisa para atingir a sua visão.

Muitas vezes, a execução da estratégia empresarial falha porque não é dada atenção suficiente à cultura empresarial, isto é, ao conjunto dos valores das pessoas que a compõem e às práticas que deles derivam.

Liderar com base em valores exige em primeiro lugar que cada líder conheça os valores das pessoas que compõem a sua equipa. Só assim conseguirá prever dentro de que parâmetros variará o comportamento delas. E a previsibilidade, como sabemos, é a base da gestão.

Depois, precisa de ser capaz de alinhar progressivamente os comportamentos individuais dos seus colaboradores com os comportamentos desejados pela empresa, o que exige a sua definição prévia, no enquadramento da cultura desejada.

Um bom processo de educação de chefias deve fornecer ferramentas práticas que permitam: (1) identificar os valores que influenciam o comportamento dos colaboradores e (2) alinhar as atitudes e comportamentos de cada membro da equipa com a cultura desejada da empresa – ou seja, os seus valores.

Tudo isto sem esquecer o principal: um mau exemplo vindo de cima pode anular anos de trabalho de alinhamento com os valores da empresa. As ações dos gestores gritam tão alto que não conseguimos ouvir o que eles dizem.





O maior especialista no seu filho é você



SARA DE SOUSA CARDOSO
Supervisora Pedagógica
da Escola de Pais

Atualmente, somos a geração de pais mais bem informados no que respeita à educação dos nossos filhos. Mesmo antes de a criança nascer, planeamos e consultamos todos os médicos sobre o melhor para a gestação do bebé, lemos livros sobre a maternidade/paternidade e fazemos cursos de preparação para o parto.

A criança nasce e as angústias aumentam, fazemos cursos pós-parto, consultamos ainda mais livros e pesquisas sobre o desenvolvimento infantil. Escolhemos criteriosamente tudo: os brinquedos, a alimentação, a cadeira de automóvel, os cosméticos, o calçado (...) tornamo-nos uns verdadeiros experts em puericultura. E quando chega o momento da entrada para a escola, tudo se torna ainda mais complicado, informamo-nos das metodologias de ensino, da qualidade dos materiais, da formação dos profissionais, das atividades de enriquecimento curricular... A criança continua a crescer e nós, como bons pais, procuramos mais informação sobre como ultrapassar cada etapa de desenvolvimento e consultamos pediatras, psicólogos, pedopsiquiatras para obtermos estratégias de melhoria das dificuldades familiares que vão desde a alimentação, ao sono, aos comportamentos. Achamos que nunca temos as ferramentas necessárias para educar os nossos filhos e continuamos a procurar ajuda.

Tudo porque queremos o melhor para os nossos filhos! Sim, nós só queremos o melhor para os nossos filhos. Mas porque será que, apesar de sermos os mais bem informados, somos os pais com mais dificuldades em educar?

É fundamental que os pais se preocupem em obter mais conhecimentos no que respeita ao desenvolvimento e educação dos seus filhos, mas esta formação deverá ser controlada e não desenfreada. Observa-se que muitos pais conhecem todas as teorias mas não conseguem ajustá-las à sua realidade familiar, aplicando as estratégias defendidas pelos teóricos. Por consequência, sentem-se frustrados, pois não obtêm os resultados pretendidos, aqueles que residem nos livros, e sentem-se maus pais. Porquê?

Isto prende-se com o facto de não saberem “ler” os seus filhos, passam demasiado tempo presos ao mundo virtual e às pressões externas que se esquecem que o melhor conhecimento é aquele que vem da experiência, da relação, da intuição. Para saber o que realmente precisa o seu filho, dedique-lhe mais tempo e verá que o maior especialista no seu filho é Você! Não há ninguém no mundo que compreenda tão bem o que é realmente importante e necessário para ele como você. Acredite mais em si e nas suas capacidades parentais. O seu filho é único e por isso merece uma educação única: a sua!

CONSULTÓRIO FISCAL

Reforçados os incentivos fiscais aos investimentos das empresas

O novo Código Fiscal do Investimento alarga benefícios para os investimentos feitos nas regiões com menor poder de compra, reforçando assim, os benefícios fiscais às empresas que realizem investimentos, aumentando de 20% para 25% o teto do crédito do imposto em sede de IRC, havendo um aumento dos incentivos para os investimentos feitos nas regiões mais pobres.

Esta extensão dos benefícios fiscais às empresas que investirem em Portugal vai entrar em vigor no terceiro trimestre deste ano.

Além da ampliação do limite da dedução à coleta, verificar-se-á majorações para investimentos específicos. No caso dos investimentos realizados em regiões com um poder de compra per capita mais baixo, inferior à média nacional, ou dos investimentos em inovação tecnológica, a majoração é de 6%, em vez de 5%. O mapa final das regiões em causa dependerá da aprovação da Comissão Europeia, previsto para o mês de junho.

O benefício fiscal a conceder aos investimentos que garantam a criação ou a manutenção de postos de trabalho vai até a 8%, variando em função do número de empregos em causa.

Todas estas alterações dizem respeito ao novo Código Fiscal do Investimento. Mas a estas mutações juntam-se outras medidas para reforçar os incentivos, que têm a ver com o Regime Fiscal de Apoio ao Investimento.

Nesta área, há medidas direcionadas especificamente para as start-

ups. Enquanto presentemente estas empresas podem deduzir automaticamente à coleta do IRC metade do investimento realizado nos primeiros anos de atividade, agora, poderão deduzir todo esse investimento nos três primeiros anos.

Se a dedução não puder ser feita integralmente, porque o valor da coleta de IRC é insuficiente, os montantes do investimento que não forem logo deduzidos são liquidados nos dez períodos de tributação seguintes.

Também no Regime Fiscal de Apoio ao Investimento, o limite do crédito fiscal aplicado em sede de IRC sobe igualmente para 25% dos investimentos realizados, caso a despesa em causa vá até aos cinco milhões de euros. No que toca ao investimento que ultrapasse este montante, o in-

centivo fica-se pelos 10%. São considerados investimentos, por exemplo, os equipamentos ou as transferências de tecnologia, como a compra de direitos de patentes e de licenças. Pretende-se ainda alargar o prazo da isenção de Imposto Municipal sobre Imóveis, bem como o âmbito de aplicação da isenção de Imposto do Selo, incentivando o empreendedorismo, a inovação e favorecendo a criação de empresas com estruturas de capital saudáveis.

Nota: coloque-nos as suas dúvidas fiscais

O poder do reconhecimento e recompensa



LUÍS AUGUSTO LOBÃO
MENDES
Professor da Fundação
Dom Cabral

Recentemente, ganhei de um amigo um livro com um título bastante original: “O Princípio da Cenoura”, de Adrian Gostick e Chester Elton. Particularmente, acredito que uma boa gestão por resultados está baseada no desenvolvimento de uma cultura que trabalha muito bem com consequências. O que me chamou a atenção neste livro, foi a discussão de como gerir a cenoura e principalmente as questões ainda relacionadas à “cenourofobia” nas empresas, que ainda diante da evidência inquestionável de que o reconhecimento e recompensa funcionam, ainda encontram desculpas e justificativas para não implementar.

Mas o que é uma cenoura? Para um líder de sucesso, é uma ferramenta impulsionadora. Na gestão, uma cenoura é o que é utilizado para inspirar e motivar um empregado, e algo que deve ser desejado. De facto, está no topo da lista de coisas que os empregados afirmam que gostariam de receber dos seus empregadores. Em suma, quando os colaboradores sabem que os seus pontos fortes e potenciais irão ser elogiados e reconhecidos, é mais provável que venham a gerar valor.

Mas cuidado, não confunda a cenoura com bónus e gratificações em dinheiro somente. Esta é uma confusão constante quando se trata de montar um programa de reconhecimento e recompensa. Muitos acreditam que o dinheiro é a cenoura mais eficaz. Na realidade é que o dinheiro não é uma recompensa



sa tão poderosa como muitas pessoas pensam. De facto, um terço das pessoas a quem se atribui um prémio em dinheiro utiliza-o para pagar contas. Um quinto não terá, em poucos meses, ideia de onde gastou o dinheiro, ou sequer quanto recebeu.

Os empregados apenas dão algo à empresa quando ela lhes oferece alguma coisa como contrapartida (por exemplo, em troca de uma compensação, os empregados disponibilizam apenas o tempo e esforço exigido pelo seu contrato – por vezes, menos, mas nunca mais). Quando nada mais é oferecido pela empresa, nada mais é dado pelos empregadores: já que ela é livre para despedir alguém a qualquer momento, eles não sentem qualquer lealdade em relação a ela e vão à procura da melhor oferta. Não se engane, se o empregador retira qualquer benefício que seja do empregado, este faz uma redução correspondente nas suas contribuições. Gestores eficazes criam bases para o sucesso dos empregados no trabalho e na vida pessoal e estão sempre atentos em como estabelecer este equilíbrio. Reconhecer e desenvolver o potencial dos indivíduos é o verdadeiro caminho para a liderança.

Antes de começar a criar uma cultura da cenoura, deve-se ponderar até onde terá de ir para chegar lá. O primeiro passo é o entendimento dos fatores básicos: satisfação e envolvimento. À primeira vista, talvez pense que não há diferença, no entanto existe. Um empregado satisfeito está contente com a retribuição atual, com os benefícios e o ambiente de trabalho – tão feliz, que poderá sentir-se relutante em alterar o

status quo através de iniciativas e conquistas. Na realidade, uma força de trabalho empenhada representa uma empresa repleta de pessoas que estão dispostas a fazer de tudo o que for necessário para ajudar a empresa a ter sucesso, incluindo a liderança de mercado, a inovação e o serviço ao cliente. Não é difícil identificar quais os empregados estão empenhados.

Criar uma cultura que celebra é a principal responsabilidade de um líder, quando isto acontece, conseguimos explorar o potencial máximo de nossas equipes. Para começar, crie um programa baseado em quatro pilares: reconhecimento no dia a dia (inclua nas suas atribuições de líder os tapinhas nas costas, os almoços em equipa, os certificados de mérito, as palmas nas reuniões e as mensagens de agradecimento, este tipo de reconhecimento tem custo baixo, mas é muito significado). O reconhecimento do desempenho extraordinário é outra forma bastante útil para quando seus empregados vão a um passo além do esperado. Estes prémios são uma forma estruturada de recompensar desempenhos significativos. Reconhecimento da carreira, apesar de ser o mais estruturado e fácil de implementar, contudo, na prática e o menos utilizado. As pessoas se sentem presas aos seus cargos e atribuições, sem promoções e desafios. Para finalizar desenvolva eventos de celebração, elas reforçam o seu agradecimento a todas as pessoas da equipe. Este quatro tipos de reconhecimento são ferramentas essenciais e é vital saber utilizar.



E. WAYNE HART*

Como dar **feedback**

Como é que transmite as avaliações de desempenho? Você é formal e faz tudo conforme dizem os livros, ou gosta de improvisar? Chegou a hora para uma conversa direta ou em zigue zague para falar das questões? Opta por uma abordagem clínica ou está pessoalmente envolvido?

S seja qual for o seu estilo, e o sistema da sua empresa, muitas vezes as avaliações de desempenho são momentos menos satisfatórios para si e para os colaboradores mais diretos. Se aprender a dar um *feedback* eficaz pode fazer a diferença entre uma análise de desempenho sem sentido (ou desastrosa) e uma conversa construtiva. “Entregar um *feedback* de qualidade é um dos elementos mais importantes numa avaliação de desempenho de sucesso” – diz Wayne Hart do CCL. “Porque permite comprometer a pessoa na conversa e coloca o foco sobre as questões fundamentais.”

O Autor diz que, quando um líder compreende e aplica bem os três princípios e os quatro tipos de *feedback* existentes, as melhorias são inquestionáveis.

Princípios do **feedback**:

1. Quem recebe o *feedback* determina a reação. Um líder não pode “obrigar” alguém a gostar ou a concordar com o que ele diz, mas pode aumentar as hipóteses dos seus comentários serem bem recebidos e não rejeitados.
2. Quem recebe o *feedback* tem maior probabilidade de aceitar melhor a informação, se esta não for dada de uma forma autoritária. Se um líder é percebido como um adepto do poder que gosta de dominar, por vezes cria uma imagem de arrogante ou de egocêntrico, e a sua mensagem será bloqueada. O que ele diz será passivamente aceite, mas ressentido, levando os outros a agir de uma forma alinhada mas não comprometida.
3. Quem recebe o *feedback* não pode controlar, e por vezes desconhece, os pensamentos e sentimentos que os outros experienciam quando ele tem uma determinada atitude ou desenvolve um tipo de ação. Se um líder reconhecer



essa limitação na outra pessoa, certamente o seu *feedback* será dado de uma forma mais cuidada.

Segundo Wayne Hart, “**virtualmente todos os *feedbacks* podem ser classificados num destes quatro tipos: Diretivo, contingencial, avaliativo e de impacto.**”

O ***feedback* diretivo** diz a alguém o que fazer. Por exemplo, “eu sugiro que te dediques a prioridades claras para maneres a equipa focada no essencial.”

O ***feedback* contingencial** dá uma consequência futura: “se continuares a confundir as tuas prioridades as pessoas vão ficar confusas e serão menos produtivas.”

O ***feedback* avaliativo** faz a caracterização das ações em termos de qualidade ou rotulando, tais como: “tu és desorganizado.” Ou “tu és um bom comunicador”.

O ***feedback* de impacto** é importante numa avaliação de desempenho, porque dá informação sobre o resultado do comportamento de alguém, e sobre algo que o colaborador nunca soube ou pensou, sem culpabilizar. A pessoa fica nos “porquês” do comportamento, analisando se está ou não a funcionar.

Não é autoritário. Por exemplo: “... senti as pessoas perdidas e eu próprio fiquei um pouco sem saber o que fazer.”

“O *feedback* de impacto é uma boa forma de começar uma conversa e prepara terreno para um *feedback* mais diretivo ou avaliativo, se for necessário.”

*O Wayne trabalha em diferentes projetos do CCL nomeadamente na área do sector da Energia. Estes projetos envolvem investigação, gestão de conhecimento e informação, gestão de talentos, criação de networkings externas. Ele também desenha e facilita programas de formação para executivos. Depois de sete anos como professor, Wayne mantém, uma carreira diversificada já com vinte anos, onde se inclui: executive coaching; psicologia forense; coaching com grupos de empreendedores; gestor de topo de uma empresa de energia, etc..
Publicou – Conquer Your Fears (Accelerated Development) e Key Relationship Questions (self), Choosing an Executive Coach (CCL), Using Your Executive Coach (CCL), Seven Keys to Successful Mentoring (CCL), um capítulo no Center’s Handbook of Leadership Development, Second Edition, e mais de uma dúzia de artigos em jornais e revistas da especialidade. Participou como Speaker na Conferência da ASTD, Professional Coaches & Mentors Association, the Personal and Professional Coaching Association, e California Health Care Foundation.



PAULO FERREIRA
Economista

Geoeconomia

Os últimos meses têm sido o culminar de um conjunto de movimentações no campo da geoestratégia, que passa cada vez mais pelos interesses económicos e utilização de recursos naturais e energéticos.

Portugal pode ter fortes argumentos na atração de novos investimentos, uma vez que temos recursos humanos dotados de capacidade técnica, salários competitivos, estabilidade, previsibilidade e uma posição geográfica privilegiada.

A agitação vivida nos últimos tempos é comparável com a Guerra Fria, tem como expoente máximo a tensão entre a Rússia e Ucrânia, mas que ultrapassa largamente as fronteiras destes países, expondo a dificuldade de assumir uma estratégia comum que culmine numa posição de força da comunidade internacional. Por um lado, os Estados Unidos e o equilíbrio dos interesses económicos, por outro, um velho problema europeu que é a falta de uma liderança clara, subjacente ao modelo de organização político atual. Assim, parece que a única força visível que legitima a orientação na Europa resulta somente do poder económico.

Mas existem outros exemplos, o mais visível é o poder crescente da China que atravessa todo o Continente Africano, nas diferentes áreas de negócio sendo a mais visível as obras públicas, o que tem levado à instalação de milhares de expatriados chineses criando verdadeiras Chinatowns em diversos países africanos.

Na América do Sul a Rússia, os Estados Unidos e a Espanha movimentam-se no sentido de defender os seus interesses económicos com consequências no poder político vigente, sendo, é no entanto, de destacar que a China ultrapassou os Estados Unidos no ranking dos maiores fornecedores do Brasil.

Em Portugal, face à contração do consumo interno

tem reforçado a sua vertente exportadora, expondo-se mais ao que se passa nos mercados internacionais, sabendo que uma constipação na economia mundial provoca uma pneumonia na economia nacional, é importante perceber e antecipar a volatilidade dos mercados externos, protegendo dos perigos e aproveitando as oportunidades.

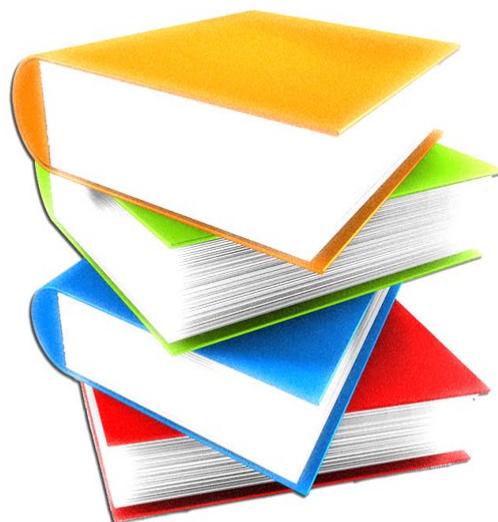
Assinalo uma notícia no panorama internacional que poderá tornar-se uma forte vantagem competitiva nacional: na China uma fábrica de referência na produção de calçado desportivo registou uma greve de 30.000 trabalhadores que exigem melhores condições de trabalho. Este tipo de ações pode resultar numa mudança de paradigma com alterações nos centros produtivos mundiais. Nestas circunstâncias Portugal pode ter fortes argumentos na atração de novos investimentos, uma vez que temos recursos humanos dotados de capacidade técnica, salários competitivos, estabilidade, previsibilidade e uma posição geográfica privilegiada. Teremos a capacidade de potenciar novos centros produtivos, a par do que já acontece na indústria têxtil: nomeadamente o têxtil-lar, o que permitiu taxas de crescimento na casa dos dois dígitos. Tenhamos a capacidade de potenciar as mais-valias competitivas do nosso país.

Os últimos governos têm tido resultados positivos na diplomacia económica; é no entanto desejável que o enfoque esteja na captação de investimento que potencie o desenvolvimento económico e menos na venda de setores estratégicos importantes.

É por vezes a falta de pensamento estratégico que conduz à questão: Como será o próximo passado?



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.



» O LÍDER SEM TÍTULO, DE ROBIN SHARMA



O livro que me acompanha diariamente, mesmo quando viajo para fora em trabalho ou lazer é "O Líder sem título" do Robin Sharma.

A maioria das vezes esquecemo-nos que as empresas são pessoas, este livro, ensinou-me que há um poder muito mais profundo do que o poder dos títulos, que é o poder da liderança natural que reside em cada um de nós, resultado da nossa condição de seres humanos.

Infelizmente, esse potencial está adormecido, é pouco usado pela maioria das pessoas. Mas está lá, disponível para quem quiser tentar descobri-lo e ativa-lo.

fez-me recordar da brevidade da vida, afastando todas as distrações, ambicionando e trabalhando para uma vida grandiosa, sem medos do fracasso.

Alice Campos – Administradora

» "FINANÇAS DA EMPRESA, DE ANTÓNIO GOMES MOTA E CLÁUDIA CUSTÓDIO



Leio normalmente livros técnicos. Não só pelas funções que exerço, mas pela paixão que posuo relativamente à vontade de melhor desempenhar as funções que me são atribuídas.

O livro "Finanças da Empresa" de António Gomes Mota e Cláudia Custódio, corresponde a uma importante ferramenta que utilizo, consulto, analiso, releio e capitalizo diariamente.

Encontram-se compilados neste livro os temas de maior relevância ao nível das principais áreas financeiras da empresa, não só sobre finanças, como contabilidade e cálculo financeiro. Trata-se de um repositório de variáveis e mecanismos do quotidiano da gestão financeira, que abrange as várias dimensões essenciais para a decisão executiva.

Alexandra O'Neill – Gestora

Uma dúvida que me assola



RUI PEDRO OLIVEIRA
Gestor
rpo@imaginew.pt

Uma das primeiras mensagens que qualquer viajante num avião se depara é: “Por favor, senhores passageiros, desliguem os telemóveis ou coloquem os aparelhos em versão modo de voo a partir deste momento”.

Os aparelhos em modo de voo, impedem os mesmos de terem ligações ativas quer de rede wireless, dados ou gsm / umts, ficando offline.

A explicação dada é que o uso de telemóveis dentro da aeronave, pode interferir nos instrumentos de navegação colocando em causa o bom funcionamento e afetando a segurança do voo.

Teoricamente, à distância de um clique de mudar o telemóvel da versão offline para online, todos os passageiros são portadores de uma “bomba” letal, capaz de colocar em causa o funcionamento do segundo meio de transporte mais seguro do mundo (o primeiro estatisticamente comprovado é o elevador). Há dois anos, numa viagem entre Frankfurt e Joanesburgo a bordo de um moderno Airbus A380 que transportava cerca de 600 passageiros distribuídos pelos seus dois pisos, fiz os meus procedimentos normais em voos de longo curso. Acomodei o meu smartphone juntamente com uns livros, o computador e outros adereços na minha pequena pasta que costumam ser meus companheiros de viagem. Há tempo para tudo em dez horas e meia de viagem, para ler, para dormir, para trabalhar, para escrever e para ouvir um pouco de música ou ver um filme. É o sítio idílico para se “meter o trabalho em dia” pois o telefone não toca, os emails não chegam (dizem os especialistas que quando estamos a meio de um trabalho e recebemos um email, demoramos 22 minutos a recuperar a concentração) o silêncio normalmente imprime concentração em alternância com as refeições servidas a bordo.

O sistema de entretenimento destes aviões é de tal maneira diversificado, sofisticado e repleto de tantas novidades que quase nem preciso de recorrer às minhas playlists que carrego no telefone diariamente. Se um avião de médio porte tem cerca de 26.000 km de cablagens o que permitia dar uma volta ao mundo em cabos elétricos, imaginem um gigante dos ares tão recente que aliando a toda a sua imponência, alcançando a sua altitude de cruzeiro, deixa silenciosamente sair das asas uns pequenos aerogeradores que aproveitando a força do vento contrário à deslocação do avião permitem poupar combustível aproveitando a energia eólica para gerir o controlo eletrónico das luzes internas do avião assim como o ar condicionado - este pequeno aparte, para referir a tecnologia de ponta de um autocarros dos ares desta envergadura -

Assumindo-me claramente um dependente do telemóvel (embora deteste falar ao telefone, irrito-me ligeiramente quando as chamadas passam um minuto) sou mais dependente da conectividade. Saber que estou contactável, saber que estou acessível à informação que necessito, é igualmente uma dependência que me impele instintivamente a mal o avião aterrar, ligar logo o telefone para ver as mensagens, chamadas, emails ou outras formas de comunicação que possa ter recebido em tal hiato de tempo, tentando otimizar o mesmo até “cavalgar” até à zona dos passaportes onde (também não sei porquê) nos impedem de usar os telemóveis. Talvez um fetiche da aeronáutica.

A maior surpresa nessa viagem, foi quando tentei todos os esforços para o telefone ligar, mas infrutífero ainda dentro do avião. Não dava qualquer sinal de vida. Que belo dia para o Iphone falecer, pensei eu. A segunda surpresa foi à pressa arranjar um sítio onde carregar um pouco o telemóvel para ver se era um problema de bateria e quando ligou,

verificar ter inúmeras mensagens de texto, e que nenhuma era a normal mensagem de roaming quando se aterra na África do Sul de um dos três operadores sul africanos, Vodacom, MTN ou Cell C, mas sim inúmeros SMS de operadores telefónicos da Suíça, da Áustria, de Itália, da Tunísia, da Líbia, do Níger, do Chade, do Congo, da Zâmbia, do Zimbabwe, do Botswana e de Moçambique, sendo que alguns destes territórios havia mais que uma mensagem de texto enviada, como que uma disputa normal em que cada antena emissora de sinal de telemóveis em “open field” alcança cerca de 20 a 30 km o que facilmente assegura uma ligação a quem voa a apenas 10 km do alcance das mesmas.

O telemóvel lamentavelmente (e digo lamentavelmente pois sou cumpridor das normas de segurança, e, acima de tudo, da existência de bateria no mesmo) foi ligado o caminho todo fazendo um esforço enorme para captar rede telefónica que tanto ansiava sucumbindo pelas minhas contas a escassos minutos da aterragem quando alcançando uma rede telefónica mais estável perto de terra, se sentiu confortável a descansar um pouco.

E descansei eu um pouco também. Não gastei os euros exacerbados que podia ter gasto quando se pretende fazer uma chamada telefónica do avião (talvez um dos motivos para não se poder usar o telefone pessoal) não incomodei nem fui incomodado pelos toques e berros que muitos insistem em ter no manuseamento do telefone móvel (outra razão do descanso que se tem nos aviões ao contrário dos comboios) e também por não ter posto em causa a segurança de ninguém naquele voo (ou será que pus?)

Uma coisa é certa, a minha “bomba” não despoletou nada de grave na aeronave nem sei quantos anormais como eu possam ter tido o mesmo desleixo, mas é certo que há meios para silenciar as conexões dos telemóveis, seja o usado em cinemas, teatros ou óperas, como existe num perímetro em Washington perto da Casa Branca ou no Pentágono, porque não existe o mesmo método nos aviões se a lógica é a proibição?





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



Empreendedor: homem-orquestra ou maestro dos negócios?

O empreendedor é uma pessoa com uma inquietude criativa geradora de enormes oportunidades de negócio que, associadas à sua capacidade de análise de risco, coragem e grande otimismo, o levam a desenvolver e arrancar com uma atividade comercial.

Sendo esta uma das primeiras e mais importantes etapas da vida de um empresário, logo constatará que o percurso no mundo empresarial exigirá uma caminhada que requer muitos outros passos. Se na fase de arranque o empreendedor “facilmente” consegue definir o que fazer, como, quando, por quem, e controlar se o que pretende é realmente o que se está a alcançar, a evolução da atividade obrigará a muitos outros requisitos para a empresa se manter competitiva no mercado:

- Adquirir as matérias-primas a preços adequados;
- Organizar as atividades produtivas e de forma eficaz;
- Captar e gerir adequadamente os recursos financeiros;
- Adaptar continuamente os produtos às necessidades dos consumidores;

- Definir estratégias de marketing e comerciais competitivas; ...

Mesmo que o empreendedor consiga abraçar toda a panóplia de conhecimentos, inerentes a estas distintas áreas, as 24 h do dia começarão a ser ínfimas para conseguir dar resposta a todas as exigências e responsabilidades.

É neste momento que o empreendedor vai chegar à conclusão que não é o homem orquestra.

Se não o fez antes, pelo menos chegado a este limite deve optar pela entrega de diversas funções a especialistas que, ao dedicarem o seu tempo e conhecimentos às distintas atividades, o irão complementar e permitir um crescimento sustentado do seu negócio.

Com o tempo e incremento dos níveis de confiança, a delegação irá bem mais longe: a entrega da liderança corrente do negócio a gestores independentes.

Um empresário que alcance este nível concluirá que afinal a sua grande motivação é ser empreendedor: a sua paixão não é ser músico de uma orquestra, mas sim o seu maestro.



Nascer global!

O tema do Empreendedorismo é moda em Portugal e está na ordem do dia. Mas a verdade é que “Empreender” está na gênese da nossa História. Martin Page, no seu livro “A primeira aldeia global”, dá a conhecer um Povo que, apesar das suas limitações (reduzida população, limitação geográfica, escassos recursos naturais), conquistou o mundo em questões económicas, geográficas e de conhecimento. Ainda hoje, pelos quatro cantos do mundo, se conseguem identificar influências portuguesas.

Atualmente vivemos as condições que levaram os portugueses a aventurar-se “por mares nunca antes navegados”. A inexistência do mercado interno decorrente da crise profunda que o país atravessa e a inexistência de recursos naturais que potenciem a economia e a falta de liquidez para potenciar o investimento são os fatores que contribuem negativamente para o contexto atual. Que saída têm então os empreendedores que já se encontram no mercado e todos os que necessitam empreender? A saída é pensar o mercado de forma diferente.

Desde 2008, a Europa tem vivido a pior crise dos últimos 50 anos, registando-se pela primeira vez mais de 25 milhões de desempregados, com as pequenas e médias empresas (PME) a não conseguirem recuperar para índices pré-crise.

Esta situação levou a que a Comunidade Europeia, enquanto bloco económico, tenha adotado o conceito da Sustentabilidade para a sua estratégia

Económica (Comissão Europeia, 2010). Uma das principais metas, a serem alcançadas até 2020, decorrentes da nova política económica é o aumento da taxa de emprego para a população entre os 24 e 65 anos pelo menos em 75%. São necessárias portanto novas empresas, especialmente PME, pois são o motor da economia, gerando anualmente a criação de 4 milhões de novos empregos.

Estima-se que um quinto das novas empresas criadas na Europa, já nasçam globais (Eurofound 2012), mas registando níveis substancialmente diferentes entre os países (a partir de menos de 10%, por exemplo, da Hungria, de até 40% -50% na Roménia, Bélgica ou Dinamarca).

Apesar do contexto atual, Jack Soifer (consultor internacional) afirma que Portugal tem um “potencial gigantesco para poder sair da crise” se aumentar as exportações e diminuir as importações. Segundo o mesmo, as empresas portuguesas devem apostar em nichos de mercado com elevado potencial e devem apostar de forma a criar capacidade para produzir e exportar. Podemos dizer então que novas e mais empresas devem identificar o mercado global como mercado alvo, devem internacionalizar.

O Grupo Menina Design é uma empresa de design que opera em diferentes setores e detém várias marcas. A marca mais emblemática é a Boca do Lobo. Esta marca de mobiliário foi fundada em 2005 pelos designers Amândio Pereira e Ricardo Magalhães e destina-se a um segmento de luxo. Trata-se de mobiliário

exclusivo que combina um processo de produção artesanal com design contemporâneo. Todos os produtos são feitos a partir de materiais nobres, incluindo a utilização de madeiras maciças segundo o método da marcenaria tradicional. Os acabamentos garantem que cada peça é única, elevando assim, o seu valor no mercado. A Boca do Lobo faturou 1,4 milhões de euros em 2011 e esta presente em 52 países, garantindo 80% do volume de negócios nas exportações, em mercados como Reino Unido, França, Espanha, Rússia, Grécia, Estados Unidos, Emirados Árabes Unidos e Índia.

Também no setor dos serviços podemos encontrar a Mecwide. Uma empresa do setor metalomecânico, que nasceu em 2008, para dar resposta as necessidades de manutenção industrial, tendo iniciado a sua atividade na indústria petrolífera e petroquímica, presta serviços (de elevados índices de especialização como o caso da Soldadura) na construção industrial, manutenção industrial, serviços de engenharia e formação. No fim do primeiro ano de atividade já contava com presença em mercados internacionais (Holanda, França, Suíça e Angola). A presença nos mercados internacionais é uma aposta com investimento direto em Moçambique com a construção de uma unidade Fabril.

Muitos são, já, os exemplos de pequenas e médias empresas que, além do contributo positivo que tem na economia, fazem-no desde o início da sua constituição. É pensar o mercado Global – Internacionalizar! É Nascer Global – Born Global!

MÓNICA MONTEIRO
monicamonteiro@startandgo.pt

Saber persuadir



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

Persuasão: achar a chave para cada um.
Gracián y Morales

Ame, se quiser influenciar.

Doménico Cieri

A comunicação persuasiva é aquela que leva o interlocutor a aderir, acreditar e concordar.

Há dezoito anos que sou formador e, nessa função, falo habitualmente para grupos com o objetivo de treinar competências comportamentais e criar nas pessoas a vontade genuína de experimentar novas (ou lembrar antigas) melhores formas de pensar, sentir e agir.

Como trabalho com todo o tipo de públicos – desde o administrador de topo, proveniente de famosas *business schools*, até ao repositor noturno do hipermercado, com diminutas habilitações académicas; desde o formando que se inscreveu no curso altamente motivado para aprender, até ao participante, resistente e “passivo-agressivo”, que foi “enviado” para a sala contra a sua vontade – reflito constantemente em qual será a “chave” para cada grupo e para cada participante.

Quando desenho um curso à medida para um cliente específico, a minha primeira interrogação é: “Como posso adaptar a minha abordagem para obter maior adesão às minhas propostas?” O meu objetivo inicial não é tanto que concordem comigo (pois quando estamos a falar de crenças e comportamentos, concordar implica, a maior parte das vezes, a experiência pela aplicação posterior em atividades pedagógicas e, principalmente, na realidade pessoal e profissional) mas sim que ouçam inte-



ressados e reconheçam a importância e a utilidade daquilo que exponho.

Parece-me, pela minha experiência, que são necessárias três qualidades para persuadir com eficácia: **autenticidade, generosidade e utilidade**.

Autenticidade, porque quando somos reais, transparentes, sem máscaras e artifícios de linguagem, quando não queremos impressionar, mas simplesmente vibrar genuinamente, as pessoas ouvem-nos mais e acreditam melhor, pois partem do princípio de que de uma pessoa honesta, só poderá vir algo que seja honesto;

Generosidade, porque quando estamos realmente interessados no nosso interlocutor, a querer ver o mundo pelos seus olhos, sem julgar, mas a compreender a sua necessidade para o ajudar a otimizar o seu desempenho, teremos tendencialmente o retorno e a gratidão sob a forma de atenção e escuta;

Utilidade, porque se além de tudo isto, aquilo que estamos a propor é rigoroso e consistente e é efetivamente útil para o interlocutor, ajudando-o a obter melhores resultados, ele irá, naturalmente, estar em sintonia connosco.

Quero, no entanto, com este artigo, explorar a arte da persuasão, não só no ato pedagógico e de falar em público, mas também noutros contextos, como a liderança de equipas, a política ou as vendas.

Robert Cialdini, professor na Universidade do Arizona, é um autor especialista na arte da influência. Nos seus livros, explica-nos com detalhados e convincentes estudos que, **quando**

não temos tempo, energia ou vontade para analisar todas as variáveis de uma situação antes de tomarmos uma decisão racional, tendemos a utilizar atalhos que funcionam de forma inconsciente e nos levam a decidir pelo “sim” de forma quase automática.

O whisky Chivas Regal teve muito pouca procura até decidirem subir o preço para um nível muito mais alto do que a concorrência. Tornou-se um sucesso, apesar de o produto ser o mesmo; Num estudo, verificou-se que se os provadores de um vinho pensarem que ele custa 45 dólares (em vez dos 5 dólares que realmente custa), relatam que estão a sentir mais prazer enquanto o bebem e que, numa ressonância magnética, as suas zonas do cérebro associadas ao prazer ficam mais ativadas pela experiência. Conclusão, usamos o atalho **“caro é igual a bom”**, quando não temos muito conhecimento de um determinado assunto para decidir.

Se levantar um peso leve e a seguir um pesado, o segundo parecerá mais pesado do que se o tivesse levantado apenas a ele; Se numa festa falar com uma pessoa atraente e a seguir com uma pouco atraente, a segunda parecerá menos atraente do que se tivesse falado apenas com ela; Um estudo feito com homens demonstrou que um consumo excessivo de revistas como a *Playboy* provoca maior insatisfação e menor atração pela parceira real. Conclusão, usamos o atalho **“comparação com o anterior”** para decidir sobre o atual.

(Continua na próxima edição)

GESTÃO DO TALENTO NAS COMPRAS

O perfil dos profissionais de compras vai mudar significativamente e a matriz de competências dos compradores vai evoluir para um maior nível de “especialização horizontal”, fortalecendo os fatores competitivos da empresa e criando condições favoráveis para endereçar os desafios impostos pelas “grandes tendências” que espreitam ao longo dos próximos anos. Cada vez mais a profissão de compras é global e suscetível de evoluir significativamente na dimensão de facilitador do negócio / função estratégica e com um papel crítico na gestão da despesa direta e indireta, e das relações com os fornecedores, sendo fundamental para os seus profissionais desenvolverem novas competências para endereçar os desafios e novas exigências do mundo empresarial ao longo dos próximos anos, nomeadamente dirimir turbulências globais que podem gerar efeitos amplificados e constituir fortes ameaças para o negócio gerar valor.

O futuro reposicionamento organizacional dos profissionais de compras e o seu papel de contribuição para o “bottom e top line” do negócio, eleva a importância da gestão de talentos nesta área. O “body of knowledge” de gestão de compras constitui um valioso capital que deve ser difundindo ao tecido empresarial para elevar e promover o progresso / modernização da profissão.

MODERNIZAÇÃO DA PROFISSÃO DE COMPRAS

Um estudo recente da McKinsey destaca as dimensões que irão ter relevância e criar vantagens competitivas às empresas por diferenciação dos responsáveis e equipas de compradores, nomeadamente o conhecimento analítico, competências de liderança e gestão, especialização por categorias e mercados de compra, experiência em outras funções trans-

versais da empresa (ex. desenvolvimento de produtos / serviços), e planos de desenvolvimento profissional. O mesmo estudo destaca ainda a visão da gestão de topo sobre o potencial da função compras em acrescentar valor, nomeadamente a importância do seu envolvimento no planeamento do negócio, atividades de “due diligence” relativas a dossiers de fusão e aquisição, engagement nos processos de inovação em conjunto com as funções de marketing e vendas, etc.

No futuro, os profissionais de compras irão ser confrontados com a necessidade de desenvolver novas competências e ter que combinar o focus “interno / clientes” e “externo / fornecedores e mercados”, e capacidades analíticas e “interpessoais / sensibilidade relacional”. O cruzamento destas dimensões vai gerar “quatro faces” de compradores: “Diplomatas” - de relações externas, sofisticados e ligados permanentemente à rede, “Analistas” – de tendências globais, dados, mercados e fornecedores, “Investigadores” – catalisando informação da empresa para impulsionar oportunidades de gerar valor e “Líderes” – de equipas de compras orientadas a agregar valor organizacional.

As empresas com melhor performance e maturidade na função de compras irão recrutar os melhores profissionais, definir de forma mais clara os seus objetivos de performance e criar uma forte cultura que estimule os compradores a desenvolver as suas atividades de compras, alinhados com a estratégia corporativa do negócio. Contudo, há um forte sentimento de que a comunidade de talentos é reduzida para satisfazer a procura de profissionais de compras com o perfil de futuro, o que irá resultar numa forte concorrência pelos talentos existentes, por forma a atrair os profissionais melhores e mais competentes.

VISÃO DO PERFIL E PAPEL DO COMPRADOR NO FUTURO

Iremos também assistir a uma mudança da matriz de competências dos compradores, evoluindo o seu perfil para especialistas, visionários,



EDUARDO SANTOS
Docente da Escola
de Gestão do Porto e
Consultor de Empresas

estratégicos, globais, executivos com forte orientação comercial, persuasivos, influentes e robustos. Os profissionais de compras terão conhecimentos alargados a uma gama de competências desde a economia / gestão e finanças, operações e

projetos, direito e relações internacionais, conhecimento de mercados de abastecimento a uma escala global e competências comportamentais chave de liderança, comunicação e facilidade de relacionamento interpessoal.

Os profissionais de compras no futuro irão ser confrontados com a necessidade de desenvolver novas competências e ter que combinar o focus “interno / clientes” e “externo / fornecedores e mercados”, e capacidades analíticas e “interpessoais / sensibilidade relacional”. O cruzamento destas dimensões vai gerar “quatro faces” de compradores: “Diplomatas” - de relações externas, sofisticados e ligados permanentemente à rede, “Analistas” – de tendências globais, dados, mercados e fornecedores, “Investigadores” – catalisando informação da empresa para impulsionar oportunidades de gerar valor e “Líderes” – de equipas de compras orientadas a agregar valor organizacional.

As empresas que no futuro concentrarem maior atenção na gestão dos profissionais de compras, estimulando a colaboração interna entre funções e externa com fornecedores / cadeias de abastecimento, irão fortalecer os seus fatores competitivos e criar condições para vencer os desafios impostos pelas “grandes tendências” que espreitam ao longo dos próximos anos, bem como assegurar não só um maior nível de redução de custos mas também maior valor gerado sobre os produtos e serviços oferecidos.

Poupar água nas instalações da empresa

Expense Reduction Analysts

Tal como a energia, a água é um bem que pesa cada vez mais nas despesas gerais, embora algumas empresas ainda a tenham como um dado adquirido. Para alguns setores da indústria, como o agrícola, químico e indústrias de processamento, alimentar, hospitalidade ou fabrico, a água é uma rubrica orçamental importante – embora a qualidade da água necessária dependa do tipo de utilização pretendida.

As medidas para poupar água não terão apenas um efeito positivo na carteira – mas também no ambiente; por sua vez, isto reforçará a imagem de marca da empresa perante as partes interessadas e a comunidade.

Para definir as medidas para poupar água, uma análise inicial estabelecerá a quantidade de água usada e para quê, quando (há picos de consumo?), por quem, como – para já não falar também no tipo de água e onde é usada. Os locais incluirão:

- Casas de banho
- Balneários
- Cozinhas
- Lavandarias
- Instalações industriais e do escritório (operações das máquinas, sistemas de aquecimento e de arrefecimento, limpeza de viaturas e do equipamento, etc.)
- Solos (rega, limpeza)

Os resultados da auditoria podem ser comparados aos exibidos no contador da água ou nas faturas dos fornecedores de água e usados para calcular a média de consumo por funcionário, por peça de equipamento ou por atividade.

Adicionalmente, a análise deverá destacar potenciais problemas como fugas e inundações, maus hábitos (deixar a torneira aberta entre tarefas), uso inadequado (por exemplo efetuar a rega na altura errada do dia), etc.

Desenvolver a consciência dos funcionários

Ao criar um plano para poupar água, é importante comunicar o quê e o porquê para garantir o empenho dos funcionários nas boas práticas. É pedido aos funcionários que alterem os seus hábitos, e ainda que isto possa ser apoiado por ferramentas e técnicas fornecidas pela empresa, há sempre alguma relutância em mudar. Os novos hábitos podem incluir:

- Reduzir a utilização de químicos (produtos de

lavandaria, por exemplo) para permitir a reutilização da água

- Saber que tipo de águas residuais são geradas para maximizar a reutilização sempre que possível
- Usar máquinas de lavar roupa/loja etc. de forma mais eficiente, enchendo-as totalmente e escolhendo o programa adequado
- Preferir a limpeza a seco (varrer, aspirar)
- Ajustar a pressão da água

Obter as ferramentas certas:

- Para evitar qualquer perda de água em fugas, inundações e evaporação
- Sempre que possível, escolher água não potável para utilização industrial
- Instalar sensores de controlo de infravermelhos para torneiras e autoclismos para evitar a água corrente desnecessária
- Controlar a pressão da água e adaptar à utilização
- Reduzir o uso do ar condicionado
- Fazer a manutenção dos sistemas de aquecimento e arrefecimento para serem utilizados de forma mais eficiente
- Usar temporizador para a rega

Reciclar

Quando possível, recolher a água usada e as águas pluviais para reutilização na limpeza ou rega. Verificar o tipo de escoamento das águas residuais para ver se a sua reutilização é possível.

Monitorizar

A medição e monitorização sistemáticas devem ser adotadas para garantir o empenho dos funcionários e que as poupanças são contínuas e sustentáveis. As poupanças identificadas podem ser promovidas no website da empresa ou através de material de marketing – isto pode ser um bem valioso dependendo do setor da indústria.

Podem existir incentivos financeiros disponíveis para ajudar as empresas a tornarem-se mais eficientes relativamente à utilização da água e mais amigas do ambiente. Pode ser precisa uma perspetiva externa e imparcial para garantir que todos os aspetos dos processos de poupança de água são tratados, e para beneficiar de aconselhamento técnico especialista relativamente às ferramentas e subvenções financeiras e subsídios disponíveis.



Não vá em biscates.

Em proteção, o especialista é o Agente de Seguros.



Liberty
Seguros

Pela proteção dos valores da vida.

Na Liberty Seguros acreditamos que só um Agente Profissional de Seguros o pode aconselhar na escolha do seguro mais adequado e ajudá-lo em qualquer situação.

É com esta convicção que na Liberty Seguros trabalhamos há dez anos em Portugal.

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.