

# START & GO

Nº 10 – JANEIRO/FEVEREIRO 2015

## Entrevista

3

CINDOR cada vez mais próximo das empresas do setor  
**“Há uma procura crescente dos cursos na área da ourivesaria”**

## Entrevista

5

**Ana Rua, de mulheres para mulheres!**

A paixão na criação aliada ao design exclusivo dão forma a jóias únicas, sob a marca Ana Rua. Uma marca inteiramente feminina.

## Entrevista

7

**Gondomar é D'ouro**

A ourivesaria é uma marca distintiva do Município. O Vereador Dr. Carlos Brás fala da importância do setor para o desenvolvimento económico do Município.

**“Socorro! Só me apetece fugir...” – Sara de Sousa Cardoso P.15**



CATÓLICA PORTO  
ARTES

*À frente do Tempo*

LICENCIATURA | MESTRADOS | DOUTORAMENTO  
PÓS-GRADUAÇÕES | FORMAÇÃO AVANÇADA

# SOM E IMAGEM

[www.artes.ucp.pt](http://www.artes.ucp.pt)

## Editorial



MÓNICA MONTEIRO  
monicamonteiro@startandgo.pt

Quando pensamos em ouro, pensamos em algo de grande valor. É normal usarmos este e outros metais preciosos para assinalar eventos de grande significado, como por exemplo o final de curso, o casamento, o nascimento, etc... Nesta edição da Start & Go quisemos também dar significado a um setor com grande tradição e que tem nos últimos tempos assinalado uma dinâmica inovadora e potenciadora da nossa economia – o setor da ourivesaria!

Quem não se lembra do coração em filigrana oferecido a Sharon Stone e que projetou a ourivesaria portuguesa para o panorama a nível mundial? É caso para dizer que a tradição ainda é o que era!

Contudo, hoje em dia, sobretudo em setores tradicionais, é fundamental desenvolver mente de principiante, como nos diz Nigel May Barlow no seu artigo “Re-Think”. Não deixe de ler este artigo e refresque as suas atitudes, mas sempre dedicando algum do seu tempo a pensar em como fazer e desenvolver os seus processos, a rapidez em passar a ação nem sempre é a melhor opção, segundo Renata Barcelos, professora da Fundação Dom Cabral.

Decidiu ser empreendedor? Segundo Daniela Moreira, ser empreendedor, quer tenha um projeto seu ou trabalhe por conta de outrem, precisa de: Comunicar; Vender; Definir a estratégia; Ter foco no cliente; Ser resiliente e acima de tudo ter Coragem.

Em primeiro lugar, precisa, Start & Go!!!!

## START&amp;GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL  
Nº 10 – janeiro/fevereiro 2015

**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** António Costa, António Ramos Pires, Daniela Moreira, Jorge Almeida, Maria Manuela Guimarães, Miguel Brás da Cunha, Mónica Monteiro, Nigel May Barlow, Numero Superior, Patrícia Flores, Paulo Ferreira, Renata Barcelos, Ricardo Patrocínio, Rui Pedro Oliveira, Sara Cardoso e Sérgio Ramos | **PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 | **LISBOA** Campo Pequeno, 50-4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt

## Índice

- 3 CINDOR** cada vez mais próximo das empresas do setor  
**“Há uma procura crescente dos cursos na área da ourivesaria”**
- 5 Ana Rua, de mulheres para mulheres!**  
 A paixão na criação aliada ao design exclusivo dão forma a jóias únicas, sob a marca Ana Rua. Uma marca inteiramente feminina.
- 6 Etoile & Stars Accessories**  
 Foi das primeiras empresas “start-up” portuguesas de bijuteria e acessórios com vendas via Facebook
- 7 Gondomar é D’ouro**  
 A ourivesaria é uma marca distintiva do Município, o Vereador Dr. Carlos
- 8 GESTÃO: RECURSOS HUMANOS**  
**RE-THINK: como pensar de forma diferente**
- 9 GESTÃO: EMPREENDEDORISMO**  
**Ser empreendedor**
- 10 GESTÃO: FINANCIAMENTO**  
**Eficiência energética: modelos alternativos de financiamento**
- 11 GESTÃO DE SOCIEDADES**  
**As sociedades não são todas iguais**
- 12 GESTÃO: QUALIDADE**  
**Qualidade – que contributos para a competitividade – parte 1**
- 13 GESTÃO DE CLIENTES**  
**Tangerinas a 10 mil euros**
- 14 Fora da CANA** **Um amigo não é substituído por um outro amigo**
- 15 CRIANÇA**  
**Socorro! Só me apetece fugir...**
- 16 CONSULTÓRIO FISCAL**  
**A comunicação dos inventários**
- 17 CONVERSAS DE EMPREENDEDOR**  
**A teoria e a prática nas empresas**
- 18 EXTERNALIDADES**  
**Economia vitaminada**
- 19 SUGESTÕES DE LEITURA**



CINDOR cada vez mais próximo das empresas do setor

## “Há uma procura crescente dos cursos na área da ourivesaria”

Criado em 1984, o CINDOR – Centro de Formação Profissional da Indústria de Ourivesaria e Relojoaria disponibiliza neste momento uma oferta formativa alargada na da ourivesaria mas também noutras áreas complementares, como a informática ou o comércio. A diretora do centro, Eunice Neves, assegura que tem sido feito um

**Ao nível da Medida Vida Ativa, formação modular especificamente dirigida a pessoas desempregadas e realizada em horário Laboral.**

investimento na aproximação às empresas: “Conhecemos bem o setor e as suas necessidades e acreditamos que temos todas as condições para contribuir inequivocamente para o seu crescimento e posicionamento estratégico, cientes de que a aposta no capital humano é absolutamente fulcral”. Com cerca de 600 formandos, a entrevistada afirma que há “uma procura crescente dos cursos na área da ourivesaria, verificando-se um interesse renovado pelo setor”.

**Start & Go – Que formação presta o Cindor? Quais os cursos que disponibilizam?**

**Eunice Neves** - Ao nível da oferta formativa, o CINDOR disponibiliza atualmente diversas modalidades de formação. A Formação Modular Certificada (cursos de curta duração) abrange um vasto leque de especializações técnicas, desde as mais diretamente ligadas ao setor da ourivesaria,

como sendo a joalheria, cravação, filigrana, ourivesaria de pratas, cinzelagem, repuxagem, microfusão, banhos químicos, CAD, a áreas complementares, de que são



Formadores e alunos do Cindor@ Lisboa Design Show

exemplo a informática, o comércio, o empreendedorismo, ou a higiene e segurança no trabalho, cujos destinatários são adultos ativos empregados e/ou desempregados. A duração destas ações varia entre as 25 e as 50 horas e os cursos decorrem geralmente em horário pós-laboral.

Ao nível da Medida Vida Ativa, formação modular especificamente dirigida a pessoas desempregadas e realizada em horário laboral, são disponibilizados percursos de formação muito atrativos, de que os cursos de Empreendedorismo e Inovação em Ourivesaria, Filigrana ou Design de Joalheria são excelentes exemplos.

A modalidade de formação Educação e

Formação de Adultos destina-se a adultos a partir dos 23 anos e confere uma dupla certificação: profissional, mas também escolar, ao nível do ensino secundário. Com a duração total de 2080 horas, decorre em horário laboral, na área da Ourivesaria.

Há também cursos de longa duração destinados a jovens dos 15 aos 25 anos, que podem adquirir, em simultâneo, qualificação profissional e habilitação literária equivalente ao 12º ano de escolaridade, possibilitando-lhes o acesso ao ensino superior. Com uma duração total de 3675 horas, decorrem em horário laboral e inserem-se na modalidade de formação Aprendizagem. Atualmente, as saídas profissionais são as seguintes: técnico de ourivesaria, técnico comercial, técnico multimédia e técnico de

informática e sistemas.

Já a modalidade da Formação para a Inclusão visa dar resposta aos adultos sem competências básicas, para posterior inserção nas ofertas de dupla certificação de nível básico.

O Centro disponibiliza ainda cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e Formação não financiada na área da relojoaria, gemologia, joalheria, cravação, cinzelagem e fotografia, para além da Formação à medida das empresas, contando-se na sua carteira de clientes empresas de referência do setor da ourivesaria e relojoaria.

Para este ano, está ainda prevista a reali-



zação de um Curso de Especialização Tecnológica na área da Joalheria. Trata-se de um curso de formação pós-secundária não superior, com a duração aproximada de um ano, que ajudará a suprir necessidades específicas do setor da ourivesaria e joalheria ao nível dos quadros intermédios.

Em 2015 manter-se-á a aposta de deslocalização de ações de formação na área da ourivesaria, levando assim a outros pontos do país a arte do ensino da ourivesaria, numa estratégia que veio para ficar.

Apostando na vanguarda em termos de processos formativos, serão disponibilizados em breve cursos de formação em criação com ajuda ótica.

**S&G – Quantos alunos têm de momento? Há uma maior procura atualmente?**

**EN** – O CINDOR tem, presentemente, perto de 600 formandos. Nota-se uma procura crescente dos cursos na área da Ourivesaria, verificando-se um interesse renovado pelo setor.

Essa tendência evidencia-se em todas as modalidades de formação que o centro ministra, incluindo as direcionadas para os jovens.

**S&G – Num setor tradicional como a ourivesaria, como vê o interesse dos jovens e o que podem esperar ao nível das saídas profissionais?**

**EN** – Os mais novos procuram uma formação de dupla certificação, que lhes confira a certificação do 12º ano de escolaridade, ao mesmo tempo que os qualifica profissionalmente e os habilita para um setor que se apresenta cada vez mais apelativo.

Os jovens já com o 12º ano e os recém-licenciados buscam nas nossas formações uma especialização que lhes abra perspectivas de aperfeiçoamento e/ou reconversão profissional. Temos sido crescentemente procurados por pessoas que têm já uma habilitação de base ligada às artes ou que valorizam o artesanato, buscando no CINDOR a oportunidade de aprofundarem conhecimentos num setor que é cada vez mais moda, design e criatividade.

**S&G – Quais considera serem as maiores carências do setor ao nível da formação?**

**EN** – Numa altura em que o paradigma do setor da ourivesaria, joalheria e relojoaria mudou muito claramente, radicando agora nos imperativos do universo da moda,



Eunice Neves, Diretora do Cindor

**É fundamental que as empresas do setor possam aceder a uma oferta formativa consentânea com as suas necessidades.**

importa garantir que os seus recursos humanos sejam capazes de responder adequadamente aos desafios que a joalheria, a ourivesaria e a relojoaria enfrentam.

Para tal, é fundamental que as empresas do setor possam aceder a uma oferta formativa consentânea com as suas necessidades, que abranja não só a dimensão de aquisição e consolidação de competências técnicas ao nível da fabricação de peças, mas também a aquisição de competências intrinsecamente ligadas à criatividade, ao

design, à inovação e ao empreendedorismo.

O CINDOR cumpre aqui um papel absolutamente fundamental, ao fornecer uma resposta cabal às necessidades multidimensionais do setor.

Orgulhamo-nos de manter um relacionamento privilegiado com a Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal e de estarmos cada vez mais próximos das empresas, com quem colaboramos aos mais diversos níveis. Temos investido imenso na aproximação ao tecido empresarial, que se tem envolvido muito ativamente na nossa atividade formativa, complementarmen-te às dinâmicas de prestação de serviços. Conhecemos bem o setor e as suas necessidades e acreditamos que temos todas as condições para contribuir inequivocamente para o seu crescimento e posicionamento estratégico, cientes de que a aposta no capital humano é absolutamente fulcral.

# CINDOR

[WWW.CINDOR.PT](http://WWW.CINDOR.PT)

# Ana Rua, de mulheres para mulheres!

**A paixão na criação aliada ao design exclusivo dão forma a jóias únicas, sob a Marca Ana Rua. Uma marca inteiramente feminina.**

**Start & Go – A ourivesaria foi em tempos passados uma atividade maioritariamente masculina. Como é ser mulher neste setor de atividade?**

**Gina Façanha** – É sobretudo um desafio, principalmente na área de fabrico/produção.

Efectivamente, este setor foi dominado pelos homens durante séculos e nota-se, sobretudo no que diz respeito à elaboração e técnicas de fabrico, alguma resistência à entrada das mulheres. Ao ser um mundo restrito aos homens, sentimos uma espécie de boicote no que diz respeito à informação e



Gina Façanha e Teresa Façanha ambas sócias-gerentes.

partilha de saberes, mas, com determinação e persistência, acho que foi um desafio superado e a prova disso mesmo é que a nossa equipa ligada à produção das jóias Ana Rua é composta, unicamente, por mulheres.

**S&G – O que a levou a seguir esta profissão?**

**GF** - Além da paixão pela arte e pelas jóias, é inegável a influência da tradição familiar.

**S&G – Como vê o futuro da marca Ana Rua?**

**GF** - Acredito que passará sobretudo pelo reforço da aposta no crescimento e na expansão de mercados. Pretendemos alargar

os pontos de vendas da marca, mas respeitando a sua essência: jóias de edição limitada, com peças feitas à mão e evitando a massificação que ocorre em muitas marcas. As nossas peças, elaboradas com materiais nobre (prata e pedras semipreciosas de vários tipos) primam por ir de encontro a um nicho de mercado que procura algo diferente – elegante, bonito, mas diferente do que se encontra habitualmente.

**S&G – Fala-se da dificuldade de as mães conciliarem a vida pessoal e profissional. Qual é a sua experiência pessoal?**

**GF** - Não sendo mãe, é difícil falar por experiência própria. No entanto, é fácil perceber a dificuldade de conciliar esses papéis, pois são áreas (a maternidade/ vida familiar e a vida laboral) que exigem imensa dedicação e investimento (de tempo e também emocional), pelo que é um equilíbrio necessário, mas duro. Se já é difícil consegui-lo com a vida pessoal, em geral, então com uma ou mais crianças torna-se, sem dúvida, um tremendo desafio!

**S&G – Existe algum empreendedor, ou empreendedora, que tenha influenciado o seu projeto?**

**GF** - Desde sempre estive envolvida neste negócio, pelo que, sem dúvida, o primeiro destaque vai para os meus pais. E, depois, a participação em diversos eventos relacionados com esta área gerou em mim uma ânsia de inovar e de tentar dar ao mercado algo diferente: não aponto A, B ou C enquanto influências, mas, de um modo geral, os criadores e empreendedores(as) com quem me fui cruzando no caminho ajudaram-me a chegar onde estou hoje.

**S&G – Na sua opinião, homens e mulheres**

**enfrentam o mesmo desafio quando desejam empreender?**

**GF** - Creio que o desafio é comum. Mais do que o género, o desafio de empreender é mesmo a entrada e a afirmação no mercado, pois é aí que é difícil chegar e ter sucesso. Homens ou mulheres, parece-me que o mais importante são as características pessoais e a capacidade de se adaptar às exigências que, diariamente, o mercado coloca.

**S&G – Qual foi o seu maior desafio como empreendedora até hoje?**

**GF** - Cada dia é um desafio! Mas, respondendo à pergunta, creio que o maior desafio que tive até hoje foi mesmo a afirmação no mercado. Que as pessoas conheçam a nossa marca e reconheçam o seu valor e a sua essência.

**S&G – Que conselhos daria a todos os que desejam empreender?**

**GF** - Sobretudo, não ter medo de tentar. Inovar, respeitando os nossos objetivos e aquilo que já existe no mercado. Acreditar no nosso valor e persistir, persistir até conseguir alcançar o sucesso.



# ETOILE & STARS ACCESSORIES

A Etoile & Stars Accessories, Lda nasceu em Março de 2012, tendo sido das primeiras empresas start-up portuguesas de bijuteria e acessórios com vendas via Facebook. O seu crescimento foi bastante rápido, tendo sido sustentado por uma base de fãs que depressa se multiplicou: ao fim de 6 meses contava com cerca de 13.000 seguidores, passados 12 meses somava 40.000, ritmo esse que rapidamente se acelerou, atingindo os 124.000 fãs no início de 2015. Neste número conta-se, maioritariamente, o público feminino, de nacionalidade portuguesa, com idade compreendida entre os 20 e os 44 anos. Público feminino de outros países foi também sido atraído por esta marca, tais como: Espanha, Angola, Brasil, França, Suíça e Inglaterra.

Foi a paixão pela joalharia e bijuteria que uniu duas irmãs neste desafio no mundo dos acessórios. Tudo começou, em 2011, pela ideia de representação em Portugal de uma marca de bijuteria estrangeira de renome, e pela curiosidade de ver como o mercado funcionava nas principais capitais europeias. Depois de muitas viagens, contactos, pesquisas e análises do modelo de negócio, chegaram à conclusão de que o desafio mais interessante e mais consistente, numa conjuntura de queda do consumo geral, seria a de criar uma marca própria e aproveitar o potencial do mundo online. Os custos fixos seriam praticamente inexistentes, dando maior margem de manobra para testar conceitos, ou seja, testar as peças com o fit mais adequado ao mercado alvo. Posicionamento via preço, qualidade das peças e design diferenciador foram as principais premissas para avançar com o negócio.

A decisão do nome foi unânime. Numa mistura de francês com inglês, um nome com brilho, com glamour cativante q.b. ao público feminino, aliado a uma imagem "clean", sofisticada, sem grande pretensão, e com cores que rapidamente se associam ao objetivo pretendido: uma marca de acessórios, simples e elegantes, para todas

as idades, com peças personalizáveis, indo de encontro ao idealizado pelo cliente.

Numa fase inicial, o negócio arrancou com

ampliando o leque de clientes a outros membros das famílias seguidoras. Tal como a linha adulta, a linha criança foi logo criada com materiais de qualidade, escolhidos de forma cuidadosa, indo desde colares com pedras semipreciosas, a brincos e pulseiras de tecidos cheios de cor, para qualquer estação.

Em Outubro de 2013 deram o primeiro passo na revenda das suas peças. Desde esse



peças de designers cujo contacto foi desde cedo estabelecido. Foi a forma mais eficaz para testar o conceito, conhecer os meandros do negócio e aprender a comunicar com os clientes deste segmento. Seria o ponto de partida para dar um segundo passo: criar peças próprias, aumentar o leque de fornecedores de matéria-prima e ir criando diferentes coleções, afinando gostos, materiais, e aprofundando o conhecimento do mercado.

Ao fim de 10 meses, decidiram criar uma linha para criança, a "Etoile & Stars Little", com peças atraentes para mães e filhas,

momento já contam com mais de 15 pontos de venda em Portugal e alguns contactos em curso para outros pontos de venda, quer em Portugal como noutros países vizinhos, tais como Espanha e França, e Brasil e Angola.

Para 2015 a Etoile & Stars Accessories definiu objetivos ambiciosos: continuar a trabalhar para um aumento do nível de satisfação dos clientes, criar novas coleções ao longo do ano que permitam garantir o gosto e a qualidade de um mercado cada vez mais exigente, aumentar a venda a retalho e a revenda, e aprofundar a sua internacionalização, potenciando um claro aumento do volume de negócios.



# Gondomar é D'ouro

**A ourivesaria é uma marca distintiva do Município, tanto em qualidade como na inovação, destacando-se a arte da filigrana, graças à habilidade dos artistas locais e à qualidade do design, detendo uma importante fatia da produção nacional de ourivesaria. O Vereador Dr. Carlos Brás fala da importância do setor para o desenvolvimento económico do Município.**

**Start&Go – Gondomar assume-se como município da ourivesaria. De que forma é importante esta identidade para o desenvolvimento económico do concelho?**  
**Carlos Brás – De facto, Gondomar é capital**



da ourivesaria, e este setor de atividade, com raízes ancestrais, assume particular relevância no tecido das micro, pequenas e médias empresas.

Gondomar é o município onde mais peças de ourivesaria são produzidas em todo o país, reflexo disso é a atividade da contrastaria.

Para além do peso económico, há também uma identidade e cultura associadas à atividade de ourivesaria, sendo que um grande número de famílias está direta ou indiretamente ligado à atividade.

Como dados relevantes, e que atestam o acima descrito, podemos referir o estudo efetuado pela Sigma Team Consulting, em 2014, que evidencia que das 8 maiores empresas de fabricação de joalheria e ourivesaria do país, 5 são de Gondomar, bem como o facto de o número de peças marcadas pela contrastaria de Gondomar, em 2014, ter ultrapassado os 3 milhões. Se tivermos como referência 1.600.000 no Porto e, no mesmo ano, cerca de 500.000 em Lisboa, facilmente se percebe a dimensão relativa dos três centros de marcação do país.

A valorização dos produtos endógenos e o incremento de valor na cadeia das atividades que povoam o imaginário coletivo de um território aumenta a autoestima, o orgulho e os níveis de felicidade de qualquer comunidade local. O sucesso económico alcançado através de uma atividade tradicional acrescenta brio e produz um efeito psicológico positivo e progressivo.

Assim, a ourivesaria em Gondomar encerra em si um valor económico relevante, mas também um valor identitário e de vínculo ao território que deve ser estimulado.

**S&G – Que condições oferece o Município ao desenvolvimento de novos projetos neste setor de atividade?**

**CB – O atual executivo assumiu como um eixo prioritário a implementação**

de condições favoráveis à criação, desenvolvimento e apoio à internacionalização da indústria da ourivesaria, nomeadamente, através da implementação de um centro de incubação e aceleração de empresas, no moderno edifício Gondomar Goldpark, dedicado à atividade. Por outro lado, o Município está também empenhado na realização de protocolos de colaboração e/ou parcerias com instituições da área económica e do ensino, no sentido de estabelecer a ligação entre os centros de conhecimento e a atividade, por forma a atrair, fixar e criar condições para o desenvolvimento de investimentos.

**S&G – Que outros setores de atividade são igualmente importantes para a economia do Município?**

**CB – O Município de Gondomar é caracterizado por uma forte dicotomia entre atividades manufaturadas de elevada especialização e as modernas indústrias com elevada incorporação tecnológica. Como exemplos das atividades manufaturadas, podemos adiantar a ourivesaria, a filigrana, a marcenaria, a maqueteria e a cinzelagem. Para exemplo das indústrias com elevada incorporação tecnológica, temos a produção energética, a metalomecânica, a produção de candeeiros, mobiliário e estofos.**

**S&G – Que iniciativas podemos esperar ver dinamizadas pelo Município para o desenvolvimento desta atividade?**

**CB – Antes de mais, e desde logo, o ordenamento do solo industrial, que é uma prioridade para o desenvolvimento desta atividade. É nesse sentido que surge o projeto da segunda fase do Gondomar Goldpark, que consiste na criação de uma zona industrial de ourivesaria e atividades similares. Por outro lado, estão em curso a avaliação e implementação de protocolos de colaboração com duas instituições financeiras para a criação de instrumentos de apoio financeiro a empresários através de uma linha de crédito em condições mais favoráveis. O Município de Gondomar disponibiliza também, em parceria com o IAPMEI, apoio a empreendedores e empresários e tem, praticamente, finalizada uma parceria com a ANJE que permitirá informar, formar e orientar estratégias de identificação de projetos com valor, bem como acelerar o potencial existente, rumo à conquista de mercados nacionais e internacionais.**



NIGEL MAY BARLOW



## RE-THINK: como pensar de forma diferente

Nós não nos ‘agitamos’ ao longo da vida, nós acomodamo-nos. E se não tivermos cuidado, podemos descobrir que a nossa forma de pensar também fica confortável, cansada, e menos aberta ao novo.

“Um mês num emprego e ficamos cegos”. Foi assim que um cliente meu descreveu esta tendência. É uma afirmação radical, mas contém muito de verdade. De facto, a curiosidade, o questionar e a procura de novas abordagens para a vida e para os negócios necessitam de espaço para algum trabalho mental. Isto é uma enorme melancolia - felizmente há um antídoto. Você pode tornar-se um criativo, um ‘re-pensador’. Veja como.

### ABERTURA AO NOVO

Ao ouvir uma ideia nova, o seu instinto diz “sim, mas?” Tente abrir sua mente e substitua essa expressão por - ‘Por que não?’ ou ‘E se?’. Pode ser uma ideia de um colega, de um amigo, ou algo que leu numa revista. Quebrar esta forma de pensar não é fácil: as ideias inovadoras, desafiam o status quo e necessitam de algum ‘tempo de uso’ até aprender a aceitá-las.

**Nas próximas 48 horas, conte quantas vezes você pensa ou diz “sim, mas” sempre que se confronta com uma nova proposta ou invenção.**

É uma lição muito saudável. Nós só abrimos as nossas mentes quando ficamos com uma ideia nova o tempo suficiente para percebermos as suas possibilidades, mais do que as suas impossibilidades.

### DESENVOLVER A MENTE DE PRINCIPIANTE

Diz-se que na mente do principiante há mui-

tas alternativas – na de um perito existem apenas algumas. Este conceito é o oposto de ‘cegueira’. Isto é, ter uma mente que não bloqueie ou rejeite alternativas.

Quando o Richard Branson iniciou Virgin Atlantic, era um principiante na condução de aviões. Isso permitiu-lhe perceber o que fazer para organizar uma grande experiência de viagem. Por isso criou um hábito – contratar pessoas que não têm um passado no sector aéreo, com excepção dos pilotos.

Então, pense: se você for um principiante neste trabalho, ou tivesse de abordar os clientes pela primeira vez, como poderia fazê-lo de forma diferente ou melhor? E o que você tem que fazer para readquirir o espírito de um principiante, tanto na sua carreira como nos seus principais relacionamentos pessoais?

### REFRESQUE AS SUAS ATITUDES

Você vai ver no quadro (abaixo) uma descrição útil que relaciona a sua atitude com o nível de energia.

+ ATITUDE	Espectadores	Jogadores
	Zombies	Céticos
-	ENERGIA	
		+

Se é um dos *Zombies*, simplesmente não sabe o que está a acontecer. Como espectador, gosta de dar conselhos sábios sobre a vida, mas não tem energia para implementar as suas próprias ideias. **Os céticos têm uma tendência para matar as ideias novas. Costumam dizer: ‘Mais uma, igual a tantas outras!’.**

**Os jogadores, por outro lado, são re-pensa-**

**dores que colocam as suas melhores ideias em prática.** Na verdade, estes não são quatro tipos diferentes de pessoas, quanto muito podem ser estilos diferentes que podemos adoptar mediante uma determinada situação. Vale a pena pensar duas ou três vezes por dia, “Sou um jogador a tempo inteiro?” É fácil deslizar entre estes estilos. Só esta autoconsciência pode ajudá-lo a trazer o seu maior dom mental para um novo desafio: o poder da atenção total.

### ACTIVE O SEU LADO CURIOSIDADE

A curiosidade é a base da criatividade. Lemos várias vezes as mesmas coisas (com as quais estamos de acordo!), conversamos com as mesmas pessoas (aqueles que concordam connosco), e fazemos sempre o mesmo caminho para casa.

Hoje, tente ler um jornal diferente, de preferência um que desafie o conforto da sua mentalidade. Arrisque com pessoas diferentes – sair e fazer coisas com pessoas estranhas ou departamentos da organização que não conhece ou com quem não costuma falar.

Acima de tudo, pergunte “Porquê?” com mais frequência. Partindo do pressuposto de que sabe todas as respostas, não se esqueça que este é mais um caminho para fechar a mente: tente “ensinar a si mesmo a ignorância”, admitindo que não pode saber tanto sobre os clientes, as regras e o mercado como você pensa. Torne-se mais curioso a respeito de cada um destes temas e terá a oportunidade de ligar novas informações que o levam para um nível distinto. Seja um “Colombo” e aprenda que não há nada tão importante como uma pergunta idiota.

**“...que sabe todas as respostas, não se esqueça que este é mais um caminho para fechar a mente: tente “ensinar a si mesmo a ignorância”, admitindo que não pode saber tanto sobre os clientes, as regras e o mercado como você pensa.”**

**Você é um ‘sim-mas’ ou um ‘re-pensador’? É uma escolha que todos nós fazemos muitas vezes ao longo do dia. E isso é uma escolha.**

O novo livro de Nigel Barlow é o “Re-pensar: como pensar de forma diferente” (Wiley), disponível na amazon.co.uk ou em nigelbarlow.com. Nigel é um agente provocador, facilitador e speaker em muitas organizações do mundo, ajudando-os a repensar suas vidas e negócios. Ele vive em Oxford entre longas viagens.





**DANIELA MOREIRA**  
Executive Director da Dale Carnegie  
Portugal  
daniela.moreira@dalecarnegie.com  
www.dalecarnegie.pt

## Ser empreendedor

Ao mesmo tempo que o debate sobre se nascemos ou nos tornamos empreendedores continua a ocupar e a alimentar páginas de artigos e de teses e muitas conversas e conferências, há espaço para discutir assuntos que me parecem ser mais decisivos no sucesso do empreendedorismo.

Conduzir o próprio negócio significa ter a capacidade de vestir vários ‘casacos’, de diferentes ‘cortes e cores’ e, independentemente do casaco que se estiver a usar em cada momento, conseguir manter diferentes equilíbrios (p.e. vendas vs produção), garantindo que o negócio continua a crescer de forma saudável. Afinal, quais são as competências essenciais para ser um empreendedor de sucesso?

**Comunicação** - Mesmo que esteja a conduzir sozinho o negócio, comunicar de forma linear e clara com os clientes, seja presencialmente, telefonicamente ou por e-mail, é fundamental. Fracas competências de comunicação podem levar a baixos níveis de produtividade, de motivação e a erros, enquanto, boas competências de comunicação podem resultar em colaboradores

comprometidos e clientes encantados. Se não tem o “dom da comunicação”, não se dê por vencido, pode não se tornar o melhor comunicador do mundo, mas pode desenvolver as suas competências de modo a ter uma comunicação eficaz.

**Vendas** – Salvo raras exceções, os produtos não se vendem só por o empreendedor os achar muito bons, embora o possam efectivamente ser. Sem vendas, não há futuro para um negócio. Mesmo que não se veja como um vendedor, enquanto líder de um negócio, vai ter de estar envolvido nas vendas e utilizar esta competência, quando estiver a falar sobre o seu negócio, a negociar com um fornecedor, ou apenas a persuadir alguém a fazer alguma coisa.

**Estratégia** – Há uma citação de Lewis Carroll que refere que quando não sabemos para onde queremos ir, qualquer caminho serve. É fácil pensar e planear a curto prazo, porque os resultados são fáceis de ver. E a longo prazo, quais são os desafios e os objectivos? O saber onde se quer chegar (big picture) é essencial para o sucesso da empresa.

**Foco no cliente** – Num mercado cada vez mais global, em que os concorrentes passaram a não ser locais, regionais ou nacionais, o foco em quem realmente paga as contas deixou de ser, para alguns, apenas um grande jargão, para ser o cerne dos negócios. Enquanto empreendedor, não se pode esquecer que tudo o que faz é para os seus clientes. Um bom empreendedor tem sempre tempo para os clientes, independentemente de ser para receber uma reclamação ou um elogio, porque sabe que os contactos com os clientes são uma oportunidade de fazer melhor, crescer, e não uma dificuldade.

**Resiliência** – Ser empreendedor não é tarefa fácil, nem é para qualquer um! Está preparado para superar os obstáculos que o dia a dia de uma empresa tem de ultrapassar? Está preparado para tomar decisões e aguentar as consequências dia após dia? Está preparado para o fracasso ou apenas para o sucesso? Ser resiliente é ter a capacidade de, perante o stress, pressões, contrariedades, manter o equilíbrio emocional. Podemos nascer na vida profissional, mais ou menos resilientes, mas não necessitamos de viver com o nível com que nascemos.

**Ser empreendedor, só por si, é uma opção exigente, que implica uma boa dose de coragem** e cujo sucesso está dependente de muitas competências, algumas das quais já elencadas, de forma a garantir que o sonho se torna realidade e que o desafio é uma constante.



# Eficiência energética: modelos alternativos de financiamento



JORGE RODRIGUES DE ALMEIDA,  
RdA – Climate Solutions  
almeida@rda.pt

As necessidades de racionalização dos custos são transversais a todos os setores da economia e uma das formas de reduzir os custos operacionais é apostar na eficiência energética. Estes investimentos apresentam múltiplas vantagens, como o aumento da produtividade e dos resultados económicos, redução da exposição à volatilidade do preço da energia, aumento do conforto e redução do impacte ambiental.

De forma a atingir um volume de investimentos em eficiência energética coerente com o potencial e necessidade existente, os investimentos privados são cruciais, mas enfrentam múltiplas barreiras, como a falta de capital e a elevada perceção do risco associada a estes projetos. Surge assim a necessidade de inovar para quebrar as referidas barreiras e dinamizar o mercado da Eficiência Energética. Este artigo foca-se nos Contratos de Desempenho Energético, On-bill financing e no Investor Confidence Project, modelos que se têm evidenciado na alavancagem deste mercado.

Nos Contratos de Desempenho Energético, empresas especializadas, denominadas de empresas de serviços energéticos (ESE), apresentam aos clientes as soluções técnicas mais adequadas para reduzir a fatura energética, em combinação com os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento do projeto. As ESE são depois remuneradas através das poupanças obtidas, durante um determinado período de tempo. O valor das poupanças terá de gerar receita que cubra o investimento e liberte algum benefício para o cliente durante o período do contrato. Este modelo apresenta diversas

vantagens, nomeadamente a partilha de riscos e garantia de poupança, dado que a remuneração das ESE apenas ocorre se for alcançado o nível de melhoria da eficiência energética, definido contratualmente. Este modelo está a dar os primeiros passos em Portugal com alguns bons exemplos de sucesso.

No setor dos edifícios têm-se evidenciado diversos projetos de financiamento através da fatura (On-bill financing). Este mecanismo reduz a barreira do custo inicial,



vinculando o reembolso total ou parcial dos investimentos em eficiência energética à fatura da utility em questão (energia elétrica, gás, etc), ainda que a entidade que realiza os investimentos não seja a utility mas sim uma empresa credenciada para tal. Como critério de elegibilidade, o valor das poupanças geradas pelas medidas de eficiência energética terá que ser superior ao valor do reembolso a pagar na fatura. Estes contratos podem ser associados ao contador de energia dos edifícios (on-bill tariffs), permitindo que a obrigação de reembolso seja transferível para futuros inquilinos ou proprietários do edifício. Um exemplo de sucesso do on-bill financing é o Green Deal em Inglaterra, que tem atraído pequenas empresas com

reduzido capital disponível para investimentos, edifícios habitacionais e edifícios para alugar.

Uma das peças essenciais do sistema que temos que construir para acelerar os investimentos em eficiência energética é a padronização do desenvolvimento e documentação dos projetos de Eficiência Energética, tal como já acontece em outros setores.

Esta área é abordada pelo Investor Confidence Project (ICP), uma iniciativa criada pelo Environmental Defense Fund nos EUA, que elaborou protocolos para o desenvolvimento de projetos em diferentes categorias de edifícios. A abordagem do ICP reduz o custo e tempo associado à análise dos projetos, permitindo que bancos e instituições financeiras possam constituir equipas que atuem em torno de processos padronizados – nenhum banco ou investidor pode constituir uma

equipa em torno de uma abordagem ad-hoc, onde cada projeto é diferente, que é o atual estado da arte no que concerne à avaliação de projetos de eficiência energética. O ICP Europe foi recentemente lançado com o objetivo de desenvolver o conceito na Europa, sendo Portugal um dos países pioneiros na adoção dos protocolos através da RdA – Climate Solutions.

Em suma, existem diferentes modelos e técnicas de financiamento para a eficiência energética, mas só a combinação de modelos alternativos com a padronização pode levar a um aumento do mercado do financiamento, permitindo assim a tão esperada redução de custos operacionais através da melhor utilização do recurso energia.

# As sociedades não são todas iguais



MIGUEL BRÁS DA CUNHA  
Docente e coordenador do curso  
práticas de governo societário  
Porto Business School

O recurso crescente a processos de constituição de sociedades comerciais céleres – com todas as enormes vantagens que aos mesmos estão associadas – pode acarretar a utilização acrítica e massificada de modelos predeterminados de estatutos (“one size fits all”), e como tal, de organização societária, os quais, muitas das vezes, podem não estar alinhados com os interesses da sociedade a constituir e dos seus sócios.

No entanto, quando se avança para um projeto empresarial, que assenta numa sociedade comercial, a adequação do modelo de organização plasmado nos estatutos é de vital relevância; e isto é verdade quer estejamos face a uma grande sociedade (anónima) quer estejamos na presença de uma pequena ou média sociedade (anónima ou por quotas).

Ora, o Código das Sociedades Comerciais (adiante, CSC), por trás de uma aparente exiguidade de escolhas proporcionadas a quem pretenda constituir uma sociedade comercial, tem uma notável plasticidade de regime(s) que permite aos interessados desenhar a sociedade que melhor se adequa aos seus interesses: entre outros aspetos, quanto à responsabilidade dos sócios, à estrutura de gestão e de controlo, à participação nos lucros, ao poder político (direito de voto) dos sócios e, ainda, quanto à transmissão das participações sociais.

Com efeito, a primeira escolha que o CSC proporciona – o tipo societário – permite aos interessados escolher entre tipos societários que assentam no princípio da limitação da responsabilidade dos sócios – as sociedades por quotas, (adiante, SPQ), e as sociedades anónimas (adiante, SA) – e outros que acolhem, em maior ou menor medida, a responsabilidade pessoal dos sócios pelos negócios societários – as sociedades em nome coletivo e as sociedades em comandita.

Se nos centramos nos dois tipos societários de eleição na realidade nacional – as SPQ e as SA -, veremos que o leque de escolha que ambos permitem é, de facto, significativo.

No caso das SPQ: (i) no que toca aos seus órgãos sociais, o CSC fornece um modelo supletivo – gerência (singular ou plural), com poderes harmonizados dos vários gerentes, ausência de órgão de fiscalização; (ii) por princípio, o critério de participação



nos lucros é ditado pela participação no capital social, mas o CSC permite que outro seja o critério consagrado nos estatutos, o mesmo se devendo dizer quanto ao exercício do direito de voto ; (iii) partindo de um modelo que faz com que a transmissão (em especial, entre vivos) das quotas a terceiros estranhos à sociedade e aos sócios dependa de consentimento da Sociedade e que a transmissão de quotas entre sócios, cônjuges, ascendentes e descendentes é livre, o CSC permite que os estatutos acolham um regime diferente, liberalizando ou tornando mais exigente o mecanismo de transmissão. O mesmo se passa, em semelhante medida, nas SA: (i) quanto à estrutura de governo societário, sendo inafastável a existência de um órgão de gestão e outro de fiscalização, o CSC coloca à disposição dos sócios vários modelos de governo (três modelos base) que vão desde o mais simples – administrador e fiscal único – até ao mais complexo – com um conselho de administração executivo, um conselho geral e de supervisão e um revisor oficial de contas; (ii) se nos

centrarmos no órgão de administração, a uniformidade de funções e de poderes dos seus membros que caracteriza o conselho de administração (exceção ao modelo anglo-saxónico, que prevê a existência de uma comissão de auditoria no seio do próprio conselho de administração), pode ser afastada por disposição estatutária que, por exemplo, diferencie entre administradores executivos e não executivos, que preveja a existência de um administrador delegado ou de uma comissão executiva ou que consagre diferentes poderes de vinculação para os vários (tipos de) administradores; (iii) na falta de disposição estatutária, todas as ações têm iguais direitos e obrigações (ordinárias); no entanto, o CSC permite

que sejam previstas categorias especiais de ações, não só as legalmente previstas (preferenciais sem voto e remíveis) como outras que possam dar resposta aos legítimos interesses dos sócios em presença ; (iv) por fim, se na falta de disposição em contrário, a transmissão de ações é livre, nada impede os sócios de consagrarem um regime de transmissão condicionada (por exemplo, com direito de preferência dos restantes acionistas), no caso de as ações que representam o capital social das sociedades serem nominativas.

Em suma, no que toca à escolha da sociedade comercial que vai servir de estrutura jurídica a um determinado projeto empresarial, os sócios não têm de se render a um modelo único, tendo à sua disposição um leque de escolhas que lhes permite adequar a sociedade a criar aos concretos interesses que estejam em presença.





ANTÓNIO RAMOS PIRES  
Presidente da Direção da APQ

## QUALIDADE – que contributos para a competitividade – parte 1

Nos tempos que vivemos, temos vindo a questionar-nos sobre os contributos que o conhecimento e a experiência acumulada pelos profissionais da qualidade e pelas suas organizações podem trazer para ajudar a resolver os problemas atuais das empresas.

Por um lado, sabemos que a qualidade é mais enunciada que praticada. E à sua volta construíram-se vários mitos, dos quais saíam:

- Melhorar a qualidade torna os produtos ou serviços mais caros, e/ou processos mais difíceis, o que, a ser verdade, impediria o progresso e a melhoria;
- A qualidade reside nas atividades técnicas e nada tem a ver com as soluções organizativas, o que, a ser verdade, desvalorizaria a importância dos Sistemas de Gestão.

Em sentido contrário, podemos dizer que a Qualidade não significa custos acrescidos, mas sim fazer bem as coisas certas, no momento certo, ao menor custo. Fazer mais e melhor por menos.

A qualidade é um fator de produtividade e de competitividade. Basta imaginar uma organização a produzir eficientemente produtos que os clientes não adquirem, ou que não ficam satisfeitos com eles, ou com as organizações que os fornecem. Claro que a Qualidade não é o único fator de Produtividade e Competitividade. Mas podemos acreditar que é sustentável tentar vender produtos que não satisfazem as necessidades e expectativas dos clientes? Então não existe alternativa: a Qualidade é um fator necessário, embora possa não ser suficiente (o tempo de resposta, as condições de pagamento, a logística, a capacidade de participação no esforço de conceção do produto do cliente, assistência técnica

antes e após a venda, etc. são outras componentes, por vezes decisivas).

A caricatura possível que podemos fazer de uma organização com baixo desempenho (mediocridade) será aquela que produzindo produtos/fornecendo serviços de forma eficiente, e de baixo custo, mas que não satisfazem os clientes, ou que não asseguram a sustentabilidade da organização.

Sendo certo o que acabámos de afirmar, esperaríamos encontrar nas políticas e nas práticas dos diversos atores na sociedade portuguesa a orientação para a Qualidade. Mas não parece ser essa a realidade. Conseguimos identificar padrões diversos e contraditórios.

Apenas alguns exemplos:

a) Encontramos grandes empresas até líderes internacionais a dizer que já não investem na Qualidade, porque está assumida e imbuída nos processos, o que se traduz, por exemplo, no abandono da aplicação sistemática das técnicas e metodologias típicas do controlo e/ou gestão da qualidade. Por exemplo, já não questionam os custos relacionados com a qualidade, não aplicam o controlo estatístico dos processos, ou a certificação de sistemas de gestão, para referir alguns pontos de vista. Preferem as “técnicas” com resultados a curto prazo, tomadas de forma intuitiva e que não requerem formação específica. Nestes casos, não é raro constatarmos que o princípio da qualidade relacionado com as desejadas relações de parceria com os fornecedores, foi substituído pela “responsabilização” dos mesmos, o que quer dizer passar para eles todos os riscos e ficando o cliente com todos os benefícios. A ajuda ao desenvolvimento dos fornecedores foi sumariamente substituí-

da por mais pressão, mais stocks e menos lucros.

b) De uma forma genérica, os serviços públicos pioraram, quando era esperado que a crise e a redução dos recursos desse origem à minimização da burocracia, e a melhor serviço aos cidadãos e às empresas. Estes resultados ajudariam a melhorar as relações com os clientes, e a provar a utilidade de bons serviços públicos. Mas não é isso que está a acontecer, sendo posição cómoda e conveniente argumentar que não existem recursos (entenda-se para continuar a fazer da mesma maneira), não havendo incentivo, nem energia para mudar e melhorar. Entendemos que duas razões podem ser avançadas: por um lado, as orientações políticas não incluem a mensagem da qualidade (por exemplo, poderiam traduzir a mensagem: temos de reduzir custos, mas os níveis da qualidade de serviço não podem ser afetados); Por outro lado, os dirigentes não têm formação e/ou autonomia de gestão para desenhar os serviços de outro modo.

De outro modo, teríamos de questionar se as pessoas não gostam de prestar bons serviços (qualidade dos serviços), e se não têm orgulho no trabalho bem feito (este atributo deixou de fazer parte da nossa cultura?), o que não corresponderia à verdade.

Mas temos necessidade de melhorar (prestar mais e melhores serviços com custos menores). Infelizmente, estamos a perder a oportunidade de melhorar.

Talvez como corolário dos posicionamentos anteriores, podemos questionar-nos se a qualidade dos produtos também piorou. Embora sem estudos empíricos que a APQ ainda não tem capacidade para realizar, eu entendo que a qualidade dos produtos não se deteriorou. A questão tem outros contornos, onde a oferta foi adaptada ao menor poder de compra dos clientes, o valor dos produtos (entendido como a relação entre as características dos produtos e o seu preço) foi alterado e não necessariamente reduzido. O consumidor pode mesmo reconhecer mais valor a um produto que, embora não tenha todas as características que gostaria, tem um preço menor.

Mas existirão caminhos alternativos? As situações de crise podem ser ultrapassadas com a ajuda das técnicas e metodologias da qualidade?

Tentaremos dar resposta no próximo artigo.



RICARDO PATROCÍNIO  
Presidente da 27 Skills

## Tangerinas a 10 mil euros

Já imaginou quanto perde com o mau atendimento aos seus clientes?

Há algum tempo, fui pela primeira vez a uma frutaria que abriu relativamente perto e gastei aproximadamente 10 euros em fruta variada, incluindo algumas tangerinas.

Quando cheguei a casa, abri uma tangerina, e para minha desilusão, esta estava seca. Abri mais duas apenas para confirmar. Estavam efetivamente estragadas! Percebi então que mais do que fruta variada eu tinha comprado fruta avariada.

Qual é o valor, ao longo da vida de um cliente, para a sua organização? Note, a vida do cliente dura enquanto ele for cliente e espero que esta seja uma vida longa!

Vamos analisar o caso da fruta estragada. Um cliente de uma frutaria facilmente gasta 10 euros em fruta e legumes por semana. Se conseguir reter esse cliente durante 20 anos (o que não será difícil se vender produtos de qualidade e prestar um bom serviço), ele valerá para si 10 000 euros (10 x 50 x 20).

Ao vender um mau produto a um primeiro cliente faz com que ele dificilmente volte – não, obrigado, as tangerinas deixaram-me um amargo na boca!

Um cliente não se fideliza apenas com uma boa transação, mas basta uma má primeira transação para que ele não volte. Ou seja, aquelas tangerinas, que me custaram menos de 1 euro, representaram uma perda potencial, para o dono da frutaria, de 10 000 euros.

Já imaginou perder assim 10 000 euros?

Vamos assumir que o Sr. Manuel (o nome é inventado) não sabia o estado em que estavam as tangerinas que vendia. Isso

não invalida o facto de estar a atirar porta fora clientes e dinheiro (juntamente com as tangerinas).

Se eu fosse um cliente regular, da próxima vez provavelmente falava das tangerinas estragadas, e a coisa resolvia-se. Mas neste caso o cliente dificilmente volta. Estamos perante fruta estragada, que por cer-



to equivale a uma relação estragada.

E se existisse uma forma de ganhar a confiança dos seus clientes numa primeira transação? Isso interessar-lhe-ia?

Na realidade existe, e é bastante simples... Se o Sr. Manuel me tivesse dito, de forma sincera:

“Nós orgulhamos-nos de servir bem e vender fruta e legumes de qualidade. Mas, por vezes, acontece haver uma peça ou outra que não está em condições. Se, por algum motivo, não ficar completamente satisfeito, peço-lhe que fale comigo e terei muito gosto em devolver-lhe o seu dinheiro e fazer-lhe uma pequena atenção para, de alguma forma, o compensar pelo incómodo causado. Aqui tem o meu número.” Eu voltava, não para reclamar, mas para

comprar mais fruta, pois, embora tivesse optado por não devolver as tangerinas, sabia que tinha essa opção.

Desta forma, o Sr. Manuel conseguia ganhar a minha confiança e era o primeiro passo para fidelizar um cliente para a vida. Ao sentir que, se algo não estivesse de acordo com as minhas expectativas, não só poderia reclamar como essa reclamação seria bem-vinda, eu voltava, e a minha confiança ia aumentando.

Passado algum tempo, começava a comentar com os meus amigos não só a qualidade dos produtos do Sr. Manuel, mas principalmente o seu cuidado no atendimento.

...e é aqui que as coisas se tornam verdadeiramente interessantes.

Vamos supor que, ao falar com os meus amigos, quatro deles resolvem ir uma primeira vez à frutaria do Sr. Manuel. O processo repete-se, eles ficam clientes e trazem quatro novos clientes... e assim sucessivamente.

Passado pouco tempo, o Sr. Manuel teria não um, mas sim vinte e um novos clientes (eu + 4 amigos + 4 amigos de cada amigo são 16, daí os 21), a gastarem em média 210 euros por semana, o equivalente a 210 000 euros ao longo da vida. Lembra-se que tudo isto começou com umas tangerinas estragadas? Impressionante, não é?

A não ser que seja um extraterrestre que veio de um planeta estranho, você não vai querer perder novos clientes (e o valor ao longo da vida que eles representam), por não conseguir estabelecer uma conexão e ganhar confiança numa primeira transação.

Deixo-lhe uma sugestão: porque não, amanhã, ao chegar à empresa, marcar uma reunião de urgência com a sua equipa e lançar apenas uma questão para cima da mesa:

“Como é que podemos ganhar a confiança dos nossos primeiros clientes para que, se algo correr mal, eles voltem e nos deem oportunidade de recuperar?”

Qual acha que será o resultado desta reunião e que impacto terá na rentabilidade do seu negócio?

Um abraço e bons negócios,



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

## Um amigo não é substituído por um outro amigo

Todas as guerras são sangrentas, sofríveis, evitáveis (pelo menos ambos os lados têm pessoas que assim julgam), inevitáveis (pelo menos ambos os lados têm generais e líderes que assim pensam), mas, inevitavelmente, além de haver sempre um vencedor, embora nas disciplinas de História nas escolas as versões variem de país para país, há sempre quem lucre com isso, nomeadamente várias indústrias e demasiadas pessoas que não deviam. Porém, um avanço incomensurável da tecnologia durante cenas bélicas, à primeira vista, não nos permite sequer ligar que foi devido a sucessivas guerras que alguns dos instrumentos tecnológicos mais banais hoje utilizados apareceram e entram nas nossas vidas como se parte integrante da nossa massa muscular fossem.

A título de alguns exemplos mais conhecidos, saliento o desenvolvimento da Internet e o dos computadores, assim como do GPS. As guerras tornaram o crescimento destas duas parcerias, a maior revolução industrial e tecnológica, a meu ver feita de uma forma logarítmica, se olharmos para um gráfico bidimensional.

Se dos primeiros basta olharmos para os milhares de plataformas que sustentam este texto (derivar sobre tudo isto dava um artigo autónomo), verificamos que o GPS é das tecnologias mais usadas num ambiente de guerrilha, embora nunca se nos permita pensar que os mapas que usamos hoje num *smartphone* ou no pulso quando vamos fazer *jogging* deriva dessa necessidade bélica. Assim, se retrocedermos no tempo, concluiremos que, em consequência da II Guerra Mundial e após um uso geolocalizado por parte da força aérea americana, mais tarde haveria de surgir o vulgar GPS e sua facilidade e usabilidade em aplicações diárias de qualquer indivíduo.

Os exemplos do desenvolvimento como consequência da guerra continuam nomea-

damente ao nível da navegação e do controlo de tráfego aéreo. A facilidade com que podemos afirmar que por hora há cerca de 5000 aviões no ar, e mais de 100.000 pessoas nos céus (estatísticas não oficiais), tal facilidade de monitorizar com segurança os diversos espaços aéreos deveu-se a uma tecnologia desenvolvida durante a I Guerra Mundial, em San Diego, na Califórnia, faz precisamente, em 2015, 100 anos.

Fogão microondas? Sim, um engenheiro durante a guerra fria, que trabalhava arduamente no desenvolvimento de radares, descobriu que sempre que trabalhava com microondas (não o fogão, naturalmente) uma barra de chocolate que costumava carregar no seu bolso para o lanche derretia facilmente. Assim se começou a trabalhar numa solução de aquecimento que hoje invade qualquer cozinha em todo o mundo. Não se pretende, aqui, esgotar todos os desafios possíveis, mas lembrar aqueles mais curiosos. No âmbito da medicina, o uso maciço de antibióticos e o desenvolvimento das ambulâncias, tudo em prol das tropas feridas em situações de combate e distantes dos centros hospitalares onde pudessem ir ao encontro da cura atempadamente.

No entanto, existem casos curiosos de avanços tecnológicos que certamente podem originar uma certa inversão no comportamento, hábitos e mesmo segurança nas pessoas.

Com os automóveis inteligentes, que todos os dias vemos em vídeos virais espalhados pelo *Facebook* e pelo *You Tube*, que guiam, estacionam, vão buscar o condutor ao sítio desejado pelo pulsar do seu *smartwatch*, e mais alguma coisa que faça com que o condutor não tenha qualquer intervenção na direção do veículo. Aqui, a taxa de alcoolemia permitida por lei para quem for conduzir estes veículos manter-se-á? Ou será abolida?

A tecnologia cada vez mais substitui a mão-de-obra nas empresas, é um facto. Seja pelo uso de *robots*, computadores, inteligência artificial, entre outros. Graças a esta evolução, naturalmente, a medicina também evolui. A esperança média de vida aumenta, e obviamente a idade da reforma tem que ser alterada. A demografia por m2 evolui. A tecnologia e a hipótese de novos empregos permite empregar mais gente? Serão os novos a ocupar esse lugar?

E daqui a 10 anos, 60% dos empregos que existirão não existem ainda hoje. Uma nova geração, parte da geração dos 40 anos, trabalhará em situações que ainda hoje desconhecemos. E daqui a 10 anos? Serão 80%, e



daqui a 20, 90%? Será que estamos perante a transmissão tradicional deste paradoxo em que temos uma corrida entre Aquiles, o herói grego da *Ilíada* de Homero, forte e corajoso como nenhum, simbolizando a velocidade, e opostamente a tartaruga, símbolo da lentidão, mas que nunca ultrapassará a tartaruga? O famoso Paradoxo de Aquiles de Zenão de Eleia?

Fala-se cada vez mais nos automóveis que se transformam em aviões a meio da sua caminhada. Como será a legislação para este fenómeno? Será nas maiores avenidas, como por exemplo a Avenida da Liberdade em Lisboa ou a Avenida da Boavista no Porto, que os mesmos poderão ter corredores aéreos à semelhança do que os helicópteros em S.Paulo têm na Avenida JK ou Avenida na Paulista? Se sim, quando aterram e onde? Já agora, quando se der o primeiro acidente no ar, estaremos perante o efeito Concorde? Mal haja o primeiro, corta-se no erro da inovação que serviu tanta gente durante imaculado tempo ao ponto de desde aí nunca mais ter havido um avião comercial tão veloz como o Concorde em que a primeira peça foi fabricada em 1965? Há 50 anos atrás? “Quo vadis” inovação?





SARA DE SOUSA CARDOSO  
Supervisora Pedagógica da  
Escola de Pais

## Socorro! Só me apetece fugir...

Educar é, sem dúvida, das tarefas mais difíceis e exigentes que se colocam ao ser humano durante a sua existência e é neste papel de educador que o Homem experimenta uma panóplia de emoções antagónicas que nos surpreendem a cada dia que passa. Educar é reconhecer que há momentos de muito amor e alegria a par com momentos terríveis de desmotivação.

Se é pai ou mãe, certamente já sentiu, pelo menos uma vez, uma vontade imensa de fugir daquele momento insuportável que está a viver: é o bebé que chora desenfreadamente e nada o acalma, são as birras estridentes que já atingiram o limite da sua paciência, é a história chata que lê

há 30 dias seguidos, etc... Diferentes situações justificam tal sentimento. Sim, apesar de poucos terem a coragem de admitir, todos os pais sentem o mesmo de vez em quando. Não é por isso que, tem de se martirizar e achar que ter tal sentimento o torna pior pai ou mãe. Apenas o torna humano. Não se sinta culpado por sentir vontade de voltar atrás no tempo, de se esconder ou fugir.

Não há pais perfeitos! E ainda bem que não, porque seria uma angustia e um desânimo muito grande para as crianças. Pais perfeitos fazem com que a criança não invista em si, pois acredita que por muito que cresça, nunca será como os eles. A criança precisa de pais que não têm medo

de mostrar as suas emoções, limitações e frustrações.

Acreditar que temos de ser pais perfeitos é uma utopia. Como qualquer ser humano em aprendizagem constante, temos o direito a errar. É com o erro que aprendemos e que tentamos mudar para melhor. O segredo é refletir, ser crítico e trabalhar os erros, com coragem para explorar novos caminhos, confiantes nas nossas opções educativas e tolerantes com os conflitos interiores.

Educar é dar uma oportunidade de fazer mais e melhor a cada dia que passa, per-

**Não se sinta culpado por sentir vontade de voltar atrás no tempo, de se esconder ou fugir.  
Não há pais perfeitos!**

cebendo que em educação as verdades são relativas. Ser pai é mudar, adequar, aprender, reaprender, criar e explorar,

# A comunicação dos inventários

Com a publicação da Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, que aprova o orçamento de Estado para o ano de 2015, foram introduzidas alterações no Decreto-Lei 198/2012, de 24 de agosto, que definiram a obrigatoriedade de comunicação dos inventários à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).

Foi criada uma nova obrigação declarativa que visa, essencialmente, o combate à economia paralela e à fraude e evasão fiscais. Com esta medida, pretende a AT que lhe seja facultada informação detalhada sobre os bens existentes em inventário. Cruzando a informação assim obtida com a que já detém resultante da comunicação detalhada das faturas através do programa “E-fatura”, a AT passa a exercer um elevado controlo dos sujeitos passivos, podendo direcionar facilmente ações inspetivas para setores que evidenciem grandes desvios. O controlo dos custos dos bens vendidos e consumidos e do resultado obtido no final de cada exercício económico pelos sujeitos passivos fica muito exposto aos cruzamentos automáticos a que a AT, com certeza, irá posteriormente desencadear ações inspetivas. Que entidades estão obrigadas à comunicação dos inventários? Estão obrigadas à comunicação todas aquelas que reúnam cumulativamente as seguintes condições:

As pessoas singulares ou coletivas que tenham sede ou estabelecimento estável em Portugal;

Disponham de contabilidade organizada;

Tenham um volume de negócios superior a 100.000 euros.

Daqui resulta, de imediato, que um prestador de serviços que, por regra, não detém inventários, caso reúna as condições acima descritas, está obrigado a fazer a mesma comunicação se bem que apenas tenha de reportar, se for esse o caso, que não possui “stocks”.

Refira-se que as entidades que exercem a título principal atividades sem fins lucrativos, como por exemplo, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, no caso de cumprirem as 3 condições elencadas, ficam também abrangidas pelo dever de

comunicação dos inventários.

Quando e onde é que os inventários têm de ser comunicados?

Para as entidades com períodos de tributação igual ao ano civil, o inventário respeitante ao último dia do exercício (31 de dezembro), deve ser comunicado até ao dia 31 de janeiro do ano seguinte. Para as entidades que adotem períodos de tributação não coincidentes com o ano civil, essa obrigação deverá ser cumprida, até ao final do primeiro mês após o termo desse período. A comunicação é feita no Portal das Finanças na opção E-fatura/Inventários.



Mais recentemente, no dia 6 de janeiro de 2015 foi publicada a Portaria n.º 2/2015 onde foi definida a estrutura e as características do ficheiro a remeter eletronicamente à AT. Destaca-se o curto espaço de tempo entre a publicação da portaria e a data limite para o cumprimento da comunicação, isto é, dia 31 de janeiro de 2015.

Excepcionalmente, neste primeiro ano de obrigatoriedade de envio desta comunicação, por despacho de 30 de janeiro de 2015 do secretário de Estado para os Assuntos Fiscais, foi prorrogado até ao dia 6 de fe-

vereiro de 2015 o prazo limite para o cumprimento desta obrigação, sem quaisquer acréscimos ou penalidades.

Em caso de incumprimento as entidades sujeitam-se a uma coima que pode ir de 200 a 10 mil euros, no caso de pessoas singulares e que poderá ascender até 20.000 euros no caso de pessoas coletivas.

Conforme também referido no Despacho que prorroga excepcionalmente o prazo de comunicação dos inventários, destaca-se o esforço do Estado Português no combate à fraude e evasão fiscal, pois a implementação desta medida será complementada com a realização, com início ainda em fevereiro, de uma ação de âmbito nacional de verificação física, mediante contagem, dos bens constantes dos inventários comunicados pelas empresas.

No que respeita às boas práticas de gestão, nas quais se incluem, obviamente, o corre-

**Excepcionalmente, neste primeiro ano de obrigatoriedade de envio desta comunicação, foi prorrogado até ao dia 6 de fevereiro de 2015 o prazo limite para o cumprimento desta obrigação, sem quaisquer acréscimos ou penalidades.**

to controlo dos inventários, é de extrema importância que as entidades aperfeiçoem os seus sistemas de controlo interno, permitindo a obtenção de informação rigorosa que lhes proporcione, em tempo útil, as reais quantidades e valores, assim como o custo dos bens vendidos e consumidos. Ou seja, está neste momento a dar-se um enfoque na necessidade de se utilizar como regra o Inventário Permanente relegando-se para situações marginais o recurso ao Inventário Intermitente. Com isto, para além de se aumentar o rigor da informação financeira produzida pelas entidades, garante-se, com outro grau de certeza, o correto e atempado cumprimento das obrigações fiscais que lhe estão associadas.



## A teoria e a prática nas empresas

RENATA BARCELOS  
Professora da Fundação Dom Cabral

Recentemente, numa reunião de consultoria, a observação de uma gerente incomodou-me e fez-me pensar. Eu estava discutindo a implantação de indicadores para o processo onde ela atuava e ela solta, cuidadosamente, a pérola: “Renata, não poderíamos sair um pouco da teoria e ir mais para a nossa prática?”. Aquela frase chocou-me no primeiro momento. Afinal, como indicadores de processo, ou seja, a medição do trabalho que é realizado todos os dias por aquela pessoa, poderia ser algo teórico? Como professora e boa ouvinte forjada, pus-me a refletir sobre a colocação da gerente. Primeiramente, considerando que uma colocação aparentemente absurda não estava vindo de uma pessoa estúpida. Havia um incômodo real para aquela observação e, ao mesmo tempo, um grito pela ajuda que eu tentava oferecer, mas de forma equivocada. Enquanto continuávamos a conversa, fui refletindo sobre as dificuldades que aquela profissional enfrentava e consegui traduzir o que ela queria dizer. Na verdade, a questão que a incomodava não estava relacionada à teoria e prática, mas sim aos seus principais problemas naquele momento que não chegavam ainda no ponto de medição do

trabalho por meio de indicadores, mas sim da forma como trabalhar. A gerente pedia ajuda sobre o COMO fazer o seu trabalho, algo que a medição não poderia lhe dizer. Indicadores são elementos fundamentais para direcionar o trabalho, definindo os resultados esperados dos processos, atividades ou tarefas. Eles dizem com clareza o que se espera da aplicação dos recursos durante a execução de qualquer trabalho. Quando podem ser medidos – nem sempre há meios para isso –, os indicadores promovem racionalidade, objetividade e clareza de propósitos em todos os níveis organizacionais. Obviamente, aquela gerente precisava disso. Mas não naquele momento.

Gestores, executivos, operadores, enfim, qualquer pessoa que executa um trabalho deve ter um planejamento, um método definido do COMO fazer. Estamos falando aqui de algo detalhado, operacional, que defina a melhor forma de se fazer algo, com menores erros e menor sacrifício. Se você não dedica parte do seu tempo para definir os seus métodos (os “COMO FAZER”), alguém definirá por você: seus funcionários, seus clientes, seus fornecedores, enfim, todos aqueles que estão interessados ou relacionados de alguma forma ao seu trabalho, mas que não necessariamente são cobrados da mesma forma que você.

O discurso atual de que executivos devem ter visão estratégica e não podem perder tempo com a operação é uma tradução errônea de uma série de conceitos que vão muito além desta simples frase e que não se aplicam a todas as empresas. Para se ter visão estratégica, é preciso que se entenda o negócio a fundo e se definam claramente as regras e métodos das operações críticas que podem consumir valor do seu negócio. Caso contrário, a empresa se tornará um campo de belas “teorias”, como diria nossa gerente, repleto de ideias bonitas e frases de efeito que não se revertem para o dia a dia de cada colaborador. Ter visão estratégica é, também, compreender que as engrenagens que estão rodando neste momento em sua empresa têm que funcionar bem para que se tenha tempo e fôlego para pensar em melhorias e inovação. É entender que as pessoas em sua empresa tem que ter confiança na gestão, compreensão dos métodos e visão ampliada dos impactos que podem causar e não podem tornar-se bombeiros que passam a maior parte do tempo apagando incêndios que, inclusive, são recorrentes.

Entretanto, as metáforas aqui utilizadas têm apenas o objetivo de facilitar a compreensão e não de fazer parecer que a aplicação de tais ideias seja algo simples. Estamos falando, na verdade, de algo extremamente trabalhoso, que exige dedicação de pessoas preparadas para se aprofundarem nas questões mais relevantes para cada negócio e definirem a forma de se ter eficiência e eficácia máxima naquilo para o qual a empresa se propõe.





PAULO FERREIRA  
Economista

## Economia vitaminada

Portugal está defronte uma mudança irreversível de paradigma e na forma como nos relacionamos com o Estado. Exemplos disso estão patentes no emprego público, cada vez menos atrativo, na diminuição gradual da intervenção direta e indireta na Economia. Mas esta alteração conduziu a outro tipo de problemas como, o êxodo do país da geração mais qualificada que Portugal já teve, agravando o problema do envelhecimento da população residente, até à própria sustentabilidade da segurança social e do Estado-providência.

Para que esta mudança de paradigma tenha sucesso é necessária uma iniciativa privada forte, com níveis de competitividade e competências internacionalmente

concorrenciais, que conduza à criação de riqueza e criação de emprego, que permita sonhar com um futuro mais sustentável. Neste momento, apesar das incertezas oriundas do panorama internacional com a Grécia e o Euro, com a descida do preço do petróleo, que leva a parar o crescimento económico de alguns países emergentes, com especial destaque para a Rússia e Brasil, ou para Angola e respetivo impacto nas empresas portuguesas que encontraram lá uma alternativa ao mercado interno estagnado, vive-se um momento de crucial importância que vai marcar a próxima década do país, com o lançamento de duas medidas estruturais:

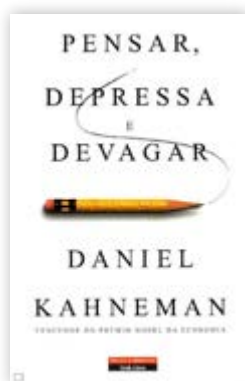
1. Portugal 2020, com prioridade à com-

petitividade e internacionalização da economia. Estão já abertas as candidaturas a investimento na Exploração Agrícola e na Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas, Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME e Estratégias para o desenvolvimento local. É fundamental que as empresas estejam atentas aos programas que vão sendo abertos e preparadas para apresentar projetos fundamentados e conjuntos com outras entidades.

2. Finalmente, o arranque da Instituição Financeira de Desenvolvimento, conhecida como o novo “Banco de Fomento”, que visa colmatar as insuficiências de mercado no financiamento das PME – Pequenas e Médias Empresas, uma queixa recorrente dos empresários, designadamente ao nível da capitalização e do financiamento a longo prazo da atividade produtiva. Esta instituição funcionará como um operador grossista, sendo que as soluções financeiras chegarão ao mercado através das instituições financeiras a operar no mercado. Estamos, pois, perante oportunidades únicas que condicionarão de forma decisiva o panorama da economia nacional.



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.



### »» PENSAR, DEPRESSA E DEVAGAR de DANIEL KAHNEMAN

Após a leitura de “Pensar Depressa e Devagar”, do Prémio Nobel da Economia em 2002 Daniel Kahneman, que de forma científica nos leva a perceber como formulamos juízos ou decidimos racionalmente, iremos alterar substancialmente a forma como decidimos, influenciámos ou analisamos as decisões das pessoas.

Este impacto reflete-se tanto a nível profissional como pessoal, pelo que considero uma obra de leitura indispensável a qualquer humano que interage com os seus semelhantes.

*ANTÓNIO COSTA, PROFESSOR E CONSULTOR*



### »» “O GESTOR DE SONHOS – COMO MOTIVAR EQUIPAS PARA O SUCESSO” de MATTHEW KELLY

Este livro realmente destacou-se de todos os que já li, pela diferente abordagem ao tema que apresenta e também por ser um livro de fácil leitura.

Este livro apresenta-nos uma vertente da gestão, muitas vezes descurada nas nossas organizações, onde as aspirações e sonhos dos colaboradores são verdadeiramente tidos em conta e como esta forma de proceder pode gerar um espírito de equipa e lealdade organizacional que não estamos muito habituados a ver no dia-a-dia. Embora a aplicação prática da metodologia apresentada no livro possa não ser simples, acredito que, como gestores, este livro nos faz parar para pensar e concluir que afinal não estamos sozinhos nos caminhos que temos de percorrer, pelo que temos de olhar para quem nos acompanha na viagem e que o capital humano é sem dúvida o que diferencia o quotidiano das nossas organizações. Recomendo vivamente a leitura deste livro.

*SÉRGIO RAMOS, CONSULTOR*

# EDIÇÕES ESPECIALIZADAS A NÃO PERDER

COMPRE JÁ!



**Emprego bom e já! - Guia prático**  
Páginas: 240  
Preço: €11,90



**Sistema de Normalização Contabilística - Teoria e prática (5ª edição)**  
Páginas: 960  
Preço: €44,00



**Sucesso na gestão da marca pessoal no facebook ... branding pessoal**  
Páginas: 232  
Preço: €14,90



**Guia Prático do e-learning Casos práticos nas organizações**  
Páginas: 224  
Preço: €18,90



**Negociação Algorítmica de Alta Frequência - Negócios à velocidade da luz**  
Páginas: 152  
Preço: €14,90



**Empreendedorismo e Plano de Negócio**  
Páginas: 176  
Preço: €14,90



**Empreendedorismo e Plano de Negócio no Setor Agrícola**  
Páginas: 128  
Preço: €13,00



**Tratados da União Europeia**  
Páginas: 416  
Preço: €17,90



**Governação e regime económico das cooperativas**  
Páginas: 176  
Preço: €15,00



**Investimentos Financeiros Associadas e Subsidiárias**  
Páginas: 112  
Preço: €9,90



**Engenharia pt Uma via verde para o desenvolvimento tecnológico e económico de Portugal**  
Páginas: 416  
Preço: €16,90



**Out of the office - Trabalhar nunca foi tão fácil**  
Páginas: 224  
Preço: €18,90

Visite-nos em: <http://livraria.vidaeconomica.pt>