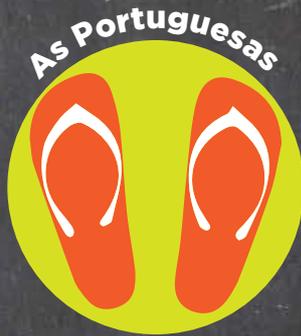
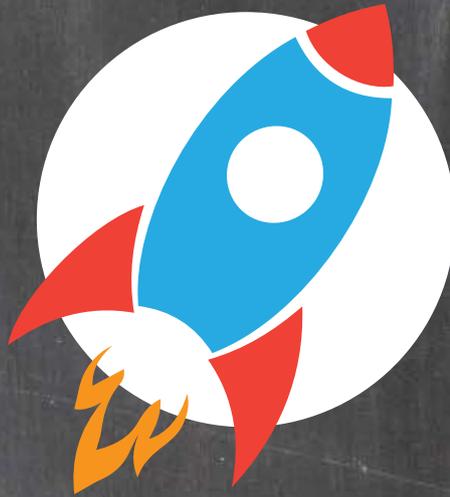




## Empreender



# Índice

**EMPREENDER**

- Viva o verão com As Portuguesas P. 3 ➤
- Um sonho para inspirar outros sonhos P. 4 ➤
- Carrapinhadas P. 5 ➤
- DA 'KI' P. 6 ➤
- Martelar a tradição - o que faz um S. João? P. 7 ➤
- Empreendedores stressados! P. 8 ➤

**EMPRESAS FAMILIARES**

- As expectativas das pessoas ligadas à empresa familiar P. 9 ➤

**INTERNACIONALIZAÇÃO**

- 3 fatores chave para internacionalizar com sucesso P. 10 ➤

**GESTÃO DA QUALIDADE**

- Implementação de sistemas de gestão da qualidade P. 11 ➤

**GESTÃO DE MARCA**

- Rentabilidade Digital P. 13 ➤
- Desenvolva a sua marca pessoal on line P. 14 ➤

**MARKETING**

- Os pecados mortais do marketing P. 16 ➤

**GESTÃO DE CUSTOS**

- Nós não precisamos de cortar custos! P. 17 ➤

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

- Cinco ideias para melhorar a sua comunicação P. 18 ➤
- O que escrever sobre nós na página de um site ou blog? P. 19 ➤

**FORA DA CAIXA**

- Inteligência emocional P. 21 ➤

**TECNOLOGIAS**

- Smart Cities e Smart Grids P. 22 ➤
- Comprar ou alugar software? P. 24 ➤
- Nas empresas só há um patrão - o cliente P. 25 ➤

**CRIANÇA**

- O que realmente importa... P. 26 ➤

**DICAS DO TRADUTOR**

- As 'ajudas' da Internet ... P. 27 ➤

**DICAS P. 28 ➤**

- Fica com o sentimento de tempo perdido?
- Preocupado em gerir o tempo?



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

## Empreender

Ideias simples associadas a exemplos de sucesso abrem a leitura desta edição da Start & Go. São apostas bem sucedidas onde a tradição e a origem nacional dos produtos se associam à criatividade de novos empreendedores permitindo colocar produtos e propostas de valor nos mercados.

Como exemplo desconcertante de inovação temos a história do martelinho de S. João. Bem aceite pelos consumidores no final dos anos 70, mas proibido e banido do mercado pelas autoridades, para regressar depois copiado, imitado e importado da ásia. Nunca teria andado nas mãos de milhões de pessoas sem o espírito inventivo e a visão empreendedora de um pequeno industrial.

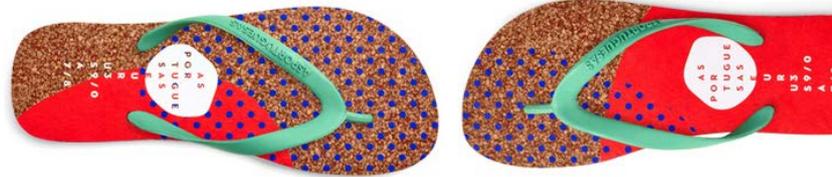
O sucesso da ideia, os obstáculos administrativos e a desproteção da propriedade devem constituir motivos de reflexão e revelam bem que o empreendedorismo não é uma ciência, mas sim uma arte.

Start & Go!

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 16 – julho 2016

**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Ana Monteiro, Antonio Nogueira da Costa, Cátia Cerca, Elena Monteiro, Elsa Fernandes, High Play, Ilidio Faria, José Ribeiro, Luis Cardia, Luis Teixeira e Melo, Mariana Henriques, Monica Monteiro, Oliver Rohrich, Pedro Amendoeira, Ruben Soares, Rui Pedro oliveira, Sara Cardoso | **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: Geral@startandgo.pt



# Viva o verão com AS PORTUGUESAS



A cortiça é um dos produtos mais emblemáticos do nosso país, sendo que a sua utilização vai muito para além das rolhas que todos nós conhecemos. Nos últimos anos assistimos à diversificação da sua utilização em acessórios, a malas e até roupa.

Com a liderança, reconhecimento mundial e consciente da importância de inovar e acrescentar valor ao seu produto base, a Corticeira Amorim criou em 2014 a Amorim Cork Ventures com o objetivo de apoiar empreendedores com ideias e aplicações inovadoras para o setor da cortiça.

Depois de mais de um ano de trabalho, eis que surge no mercado o primeiro produto resultado da incubação da Startup EcoChic - As Portuguesas. Com um conceito eco-friendly, mas cheios de estilo, estes chinelos destacam-se dos produtos concorrentes por apresentarem uma tira mais ergonómica, uma maior resistência na ligação tira-sola e uma maior aderência em pisos molhados. A parceria entre Pedro Abrantes, autor da ideia e empreendedor, e a Amorim Cork Ventures, resultou numa coleção com 11 modelos para segmentos masculino e feminino mas fundamentalmente para um consumidor trendy, descomprometido mas sofisticado e fundamentalmente com preocupações ambientais. Pode escolher as suas ASPORTUGUESAS na loja on line da marca e brevemente encontra-las em lojas multimarca com os preços

a variar entre 26,90€ e os 39,90€.

O conceito deste novo produto tem atraído a atenção no mercado nacional, mas também já no mercado global. É caso para dizer que o verão está só a começar e AS PORTUGUESAS vão dar que falar!



## Start&Go – Como surge a Amorim Cork Ventures dentro do grupo?

**Paulo Bessa** – A inovação é um dos pilares da atividade da Corticeira Amorim, pelo que a criação da Amorim Cork Ventures foi um passo natural na evolução da empresa que, como líder mundial, tem uma posição privilegiada para apoiar empreendedores que queiram juntar-se à Corticeira Amorim na sua missão de acrescentar valor à cortiça.

Neste âmbito, a incubadora de negócios – Amorim Cork Ventures – surgiu com o propósito de fomentar a criação/projeção de novos produtos e negócios com cortiça, orientados fundamentalmente para os mercados externos, proporcionando aos empreendedores o acesso não apenas a financiamento, como também a competências de gestão, know-how e a redes de contactos em diferentes setores e países.

## S&G – O que pode esperar o empreendedor que pretende apresentar uma ideia?

**PB** – Os empreendedores interessados podem apresentar a sua ideia ou projeto a qualquer momento. Temos vindo a privilegiar as calls, na medida em que nos permitem definir prazos concretos para análise e decisão, mas naturalmente que

recebemos ideias durante todo o ano. No âmbito das calls, após a fase de triagem, os empreendedores selecionados beneficiarão de um programa de aceleração que lhes permitirá apresentar à Amorim Cork Ventures uma proposta de negócio. A decisão de investimento por parte da ACV materializa-se, em alguns casos, num período de incubação para desenvolvimento de algumas dimensões do negócio (que poderá incluir por exemplo a prototipagem) e, noutros casos, a decisão de constituir uma nova empresa/startup com os empreendedores. O apoio dado pela Amorim Cork Ventures aos incubados ultrapassa o âmbito de mero financiamento e contempla o acesso a um conjunto de competências técnicas, de gestão, a redes de contactos em diferentes setores e países, além de condições físicas (instalações) e acesso a um conjunto de tecnologias e métodos de produção.

## S&G – Que projetos se pode esperar ver no futuro?

**PB** – Além de se manter a procura por novos projetos e empreendedores em Portugal, estamos em vias de anunciar o

primeiro programa internacional da Amorim Cork Ventures, um marco fundamental para aquela que é a primeira incubadora e capital de risco dedicada exclusivamente a negócios com cortiça, orientados para os mercados externos. Note-se que, mesmo antecedendo qualquer esforço de internacionalização, a empresa já recebeu propostas de 13 países, reforçando também a importância de alargar o âmbito da sua atuação. A grande diversidade de projetos que recebemos até ao momento comprova de facto a versatilidade da matéria-prima cortiça. Para o futuro, esperamos que as características técnicas da cortiça sejam cada vez mais conhecidas e exploradas e que daí resultem novas aplicações e negócios para a Amorim Cork Ventures e para o setor da cortiça.



# Um sonho a inspirar outros sonhos!

**A**s mil e uma noites, o ballet russo ou o lendário conto de Lewis Carroll, Alice no País das Maravilhas, são a inspiração para Filipa Júlio, 32 anos, criar os diferentes modelos de sabrinas que estão a dar que falar em todo o mundo. A marca Josefinas, em homenagem à sua avó que sempre tornou a vida da empreendedora uma carinhosa aventura, especialmente quando a levava às aulas de ballet, já ganhou recomendações de revistas de moda consagradas como a Vogue, Elle ou Grazia, e por 'bloggers' que arrasam milhares de seguidores nas redes sociais como a 'The Blonde Salad' ou 'Man Rapeller'.

É numa pequena fábrica de calçado perto de S. João da Madeira, que os diferentes modelos das Josefinas são criadas pelas mãos de experientes sapateiros e costureiras com os melhores materiais, garantindo assim a exclusividade de cada par carregando em si um a própria missão da marca "Inspirar o caminho das mulheres até à realização dos seus sonhos" afirma a empresaria.

A inovação é uma preocupação da marca que se pode orgulhar de ter criado as



sabrinas mais caras do mundo. Com solas e palmilhas em pele natural e o preço de 3369 euros, as Josefinas Sal Azul Persa são adornadas com uma joia de ouro e topázio azuis, que junta à mestria dos sapateiros a arte de mestres joalheiros portugueses. Com preços muito variados, toda a gama

está disponível na loja on line e atualmente estão presentes também na ShopBop. Para breve esperam estar disponíveis na Shoe Level District que é o mais luxuoso department store do Dubai.

Presentes atualmente em todo o mundo as fundadoras pretendem continuar a sonhar e a realizar. E deixam o seguinte conselho para quem deseja empreender "devem criar algo com significado e que realmente vos apaixonou, sem nunca esquecer a visão e estratégia para o concretizar". O nosso desejo é que continuem a fazer

sonhar os vossos clientes "Acabei de receber a minha encomenda das Josefinas e são perfeitas; estão impecavelmente feitas, têm um corte perfeito e têm mesmo o toque francês-chique da Audrey Hepburn (que eu tão esperava que tivessem).

A vossa loja online proporciona uma experiência de compra maravilhosa, o site e formulário de encomenda são fáceis de usar. A entrega das minhas Josefinas foi rápida e a caixa um amor. O pequeno sabonete que me enviaram fez-me sorrir.

Numa altura em que o mercado está inundado de ofertas, é um sonho encontrar uma empresa como as Josefinas, cujos produtos são de rara qualidade e serviço de excelência! Vou certamente voltar!" Marti Blumenthal - Califórnia (EUA)



# Carrapinhadas



Tudo surgiu de uma receita de família com mais de quarenta anos, onde todo o processo era feito manualmente. Atualmente conserva todo o método de confeção artesanal e o produto original, a amêndoa, mas estenderam a produção à avelã, ao amendoim, à amêndoa com gengibre e à noz, mantendo sempre o toque de carinho, dedicação e tradição.

As Carrapinhadas evoluíram com os novos produtos que introduziram no mercado mas a escolha da matéria-prima é algo que mantém o maior cuidado e que valorizam muito, pois é dessa forma que garantem a qualidade que os distingue.

Segundo os fundadores, o que diferencia o seu produto é o método artesanal que utilizam, onde o produto é feito em tacho de cobre e com colher de pau, não utilizam corantes nem conservantes e todo o processo é manual.

Todos os seus produtos estão à venda em lojas/mercearias gourmet e online mas tem a ambição de chegar às grandes ca-



deias gourmet e ao mercado internacional. É neste mercado que já começaram a dar os primeiros passos, onde vendem para Macau e para o Luxemburgo.

Marta Fiadeiro e Jorge Vaz dão a seguinte dica para quem quer empreender: "Muita persistência e não desistir aos não que

irão surgir, passamos por altos e baixos, e estes que sirvam apenas para melhorar. O espírito de sacrifício é essencial para quem quer ter o seu próprio negócio, e portanto é fundamental ponderar vários aspetos, como familiares, económicos e de tempo.

# DA'KI

A Francisca e o João são irmãos e partilham a vontade de mudar alguma coisa no mundo. Acreditam num mercado local que possa ir ao encontro das pessoas, utilizando produtos naturais e biodegradáveis, constituindo uma solução fundamental face à utilização de químicos, muitos deles perigosos. É com estas fortes convicções e o gosto pela produção de cosméticos que surge a DA'KI, que produz e comercializa cosméticos embaixadores das matérias-primas da Cova da Beira. Os produtos da marca são produzidos apenas com produtos naturais e da região.



Utilizam o azeite do Lagar do Fundão, o mel de produtores locais, os óleos essenciais são biológicos, e todos os lotes são produzidos com um ingrediente especial - muita dedicação e autenticidade. Destinada a todo o tipo de pessoas e de todas as idades – “os nossos produtos destinam-se a homens a mulheres dos 8 aos 80 anos”, afirmam. “O que distingue os produtos DA'KI dos restantes é que,



para além de estarem a consumir “o que é nosso”, é um projeto de pessoas para pessoas onde todos os rostos se conhecem” dizem-nos com orgulho. Podemos encontrar os sabonetes DA'KI em varias lojas espalhadas por todo o país ou então na loja on line em [www.daki.pt](http://www.daki.pt). Um espaço físico próprio no Fundão e o lançamento de novos produtos está para breve. Para se empreender “é necessário ser-se persistente e acreditar. Mas essencialmente o Mundo precisa de pessoas felizes por fazerem aquilo que os faz feliz, e este é um lema a seguir à risca!” – dizem-nos.

# Martelar a tradição

## O que faz um S. João?



PEDRO AMENDEIRA  
Partner  
Expense Reduction Analysts

Sardinhas e broa, manjericos, quadras, balões, cascatas, alho-porro e, claro, os martelos. As suas tradições.

Uma das coisas de que mais gosto no S. João é usar o martelo de plástico e, com uma liberdade que as convenções nos interdita no resto do ano, “agredir” estranhos e sofrer a justa retribuição. E como nasceu esta tradição? Pensando bem, é curioso que se dê marteladas na cabeça das outras pessoas em honra de um santo ao qual justamente cortaram a cabeça, certo?

O martelo foi inventado em 1963 por um industrial do Porto chamado António Boaventura, inspirado num saleiro e pimenteiro que viu numa das suas viagens. Foi um sucesso imediato, inicialmente com os estudantes, na Queima das Fitas, depois no S. João, onde começou a substituir o alho-porro com muito sucesso.

Se esta história não fosse em Portugal, se calhar terminava já aqui, com “o Sr. Boaventura patenteou o seu invento e ganhou milhões com as vendas crescentes”. Mas felizmente vivemos num país onde as histórias não têm os finais previsíveis.

Como todos sabemos, temos hoje – e sempre tivemos – os políticos mais sensatos, sábios e inteligentes de todo o mundo. Para o ilustrar, o



vereador da Cultura e o Presidente da Câmara do Porto dessa época, com toda a sua sabedoria, decidiram proibir os martelos, porque não eram... “tradicionalis”. Outro sensato político – o Governador Civil do Porto - concordou e proibiram o Sr. Boaventura de produzir e vender os seus martelos. Mais ainda, quem os usasse na noite de S. João estava sujeito a uma multa de 70\$, o equivalente a mais de 2 meses de salário. Sim, 2 meses de salário por usar um martelo de plástico!

Ainda bem que temos os políticos mais sensatos, sábios e inteligentes do mundo!

Mas o Sr. Boaventura era um homem de luta! E

recorreu desta decisão para os tribunais.

Felizmente, como todos sabemos, temos a sorte de ter em Portugal os juizes mais sensatos, sábios e inteligentes de todo o mundo. O Sr. Boaventura perdeu em 1ª instância... perdeu em 2ª instância... e só em 1973 viu o Supremo Tribunal dar-lhe razão. E a partir daqui poderia mesmo dizer que “o resto é história”. Outras cidades adotaram o martelo para o S. João, começou a popularizar-se no Carnaval e no fim de ano... A fábrica de plásticos do Sr. Boaventura teve bons lucros durante uns anos. Mas o sucesso não cruzou fronteiras e rapidamente foi copiado, aumentaram as importações da China, as vendas diminuíram paulatinamente e a fábrica fechou há um par de anos. (Lembram-se da patente? Nunca existiu.)

E de que vale esta história?

- 1 - Uma boa ideia vale dinheiro, desde que posta em prática – e que os políticos não incomodem.
- 2 - Se algo inova ou perturba, há uma boa hipótese que os políticos - ou lobbies - incomodem.
- 3 - O mais transformador que tiro é que qualquer um pode fazer uma tradição. É assim que elas nascem, com alguém que cria, implementa e luta pelo que é seu. E todos nós podemos fazer isso.

Por isso, este S. João sejam sensatos, sábios e inteligentes e deem umas marteladas em honra do Sr. Boaventura.



# Empreendedores stressados!



LUIS TEIXEIRA E MELO  
luis.melo@dalecarnegie.com  
www.dalecarnegie.pt

No início é uma ideia, depois de vencer os medos é um projeto! E, passado algum tempo, é um monte de preocupações, de prioridades em conflito, atrasos, respostas negativas, compromissos adiados, reuniões sem resultados, tarefas atribuídas e não realizadas! Ufa! É quando se começa a pensar o que está errado, afinal aquilo que eu tinha idealizado para ocorrer em um ano vai demorar três! Será que isto só acontece a alguns? Sim, a todos os que empreendem! A todos os que se lançam na viagem de sair da sua zona de conforto.

Se há muito que pode ser feito ao nível da gestão, planeamento, constituição e organização da equipa, também há um processo de desenvolvimento pessoal que está associado à eficácia pessoal e à aprendizagem em lidar com o stress.

Na Dale Carnegie® sabemos que o stress, até determinado grau, provoca o aumento da atenção como resposta à ansiedade na generalidade das pessoas, pelo que pode ajudar um empreendedor a construir o seu caminho. Acredito que a motivação principal de quem resolve empreender não seja passar o dia no sofá, logo será natural que procure o nível de stress que lhe desperta a atenção.

Em grande parte dos inquéritos por nós realizados sobre causas para o stress a primeira resposta é a falta de tempo. À saída dos nossos cursos a resposta muda para atitude pessoal.

A verdade é que uma hora é uma hora e um dia é um dia e sobre isto não há nada a fazer. Mas a forma como lido com os outros, como faço a gestão do tempo e como abordo a pressão está nas minhas mãos. E isto é um percurso pessoal que pode ser desenvolvido usando algumas técnicas básicas.

Escolha uma situação que, agora, o esteja a afligir. Faça uma análise profunda do que pode correr mal. Força! Imagine o pior! E se conseguir, ainda pior! Pense bem na si-



**Força! Imagine o pior! E se conseguir, ainda pior! Pense bem na situação e prepara-se para ela. Adapte-se, veja como reagir na pior situação. Avalie as consequências desse pior cenário!**

tuação e prepara-se para ela. Adapte-se, veja como reagir na pior situação. Avalie as consequências desse pior cenário! O mais provável é que não esteja perante uma situação que possa designar como será o fim do mundo! Seja como for, já identificou de forma racional as consequências. É provável que se sinta um pouco mais aliviado, dado que na maior parte das situações estará perante um cenário que lhe parece ser suportável. Vamos agora partir do pior cenário e mitigá-lo. O que pode ser feito para reduzir o impacto? Ah! Teve uma ideia e vai agir. Espere!

Analise verdadeira e profundamente o que pode ser feito: não haverá algo que lhe desagrade fazer e que, se for feito, pode ajudar? Quando estamos a treinar pessoas

no uso desta técnica, aconselhamos que escrevam as ações possíveis num papel e que progressivamente as vão corrigindo e afinando. Experimente... Agora já tem um plano de ação! Se realmente aplicou esta técnica, percebeu que chegou ao fim não por uma razão analítica, mas sim porque se sentiu diferente. As sensações desagradáveis foram progressivamente mudando. Sente um reforço de confiança porque já passou a dominar parcialmente a situação. Trouxe o stress para o nível certo, o de impulsionar a ação. Agora sim, deve agir!

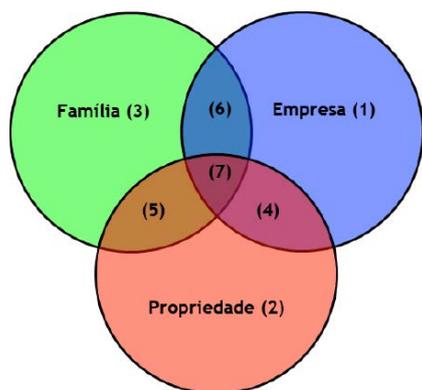
Desconfiado sobre a utilidade e eficácia destas técnicas? Afinal, não tem qualquer gráfico ou função matemática que suporte os passos do processo! E, claro, todos sabiam disso! Na realidade, saber estas técnicas é só o primeiro passo para gerar hábitos. E só com estes gerados é que passamos a dispor do “trigger” emocional que em situações semelhantes nos faz usar o processo de abordagem descrito e outros semelhantes. Talvez por ajudarmos pessoas a mudarem a sua atitude pessoal é que Warren Buffet quando entrevistado sobre aprendizagem, indica os cursos Dale Carnegie como aqueles que lhe foram mais úteis. E dele pelo menos os financeiros não desconfiam porque sabem que só com grande domínio técnico do mundo da finança chegou onde chegou!

# As expectativas das pessoas ligadas à empresa familiar



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

Anteriormente, tipificou-se a empresa familiar num modelo de três círculos, empresa, propriedade e família, o que significa que uma pessoa a trabalhar nesta organização estará enquadrada numa de sete possíveis combinações das áreas e suas distintas interseções.



No desenvolvimento desta concetualização, é possível identificarem-se algumas das expectativas mais naturais destas pessoas e, numa forma agrupada, em três diferentes blocos:

## a) Expectativas individualistas

- Empregado (1): obter rentabilidade e assegurar a continuidade futura,
- Proprietário (2): manter a posse e controlo e usufruir de rendimentos contínuos,
- Familiar (3): fortalecer a coesão com o crescimento natural.

## b) Expectativas bipolares

- Sócio a trabalhar na empresa (4): assegurar o rendimento do trabalho e dividendos,
- Sócio da família (5): obter dividendos e liquidez patrimonial e solidificar a união familiar,

- Familiar a trabalhar na empresa (6): garantir o rendimento do trabalho e a família coesa.

## c) Expectativa caótica

- Familiar a trabalhar na empresa da qual é sócio (7): garantir o rendimento do trabalho e patrimonial, assegurar a continuidade da empresa e a união familiar.

Gerir todas estas potenciais expectativas – entre muitas outras que no concreto emergem; de múltiplas pessoas – muitas delas familiares; com distintas posições – que variam ao longo do tempo – não é uma

tarefa simples e certamente que é muito mais ampla e fraturante do que no caso de uma empresa não familiar que não possui este forte e poderoso stakeholder que é a família.

Se do contexto apresentado pode sobressair uma interpretação de que uma sociedade familiar é uma “geringonça” de difícil governo, a realidade é distinta: uma empresa familiar, que tenha consciência destas realidades, está a meio caminho de conseguir gerir de um forma equilibrada e deste modo alcançar uma entidade de tal forma resiliente e competitiva que assegurará a sua continuidade por muitas e muitas gerações familiares.

## *Ruy de Lacerda & C<sup>o</sup>, S.A.*

A **Ruy de Lacerda & Ca, SA** é uma empresa orientada à distribuição de equipamentos, matérias-primas e serviços pós-venda destinados a setores como a indústria dos plásticos ou gráfica, corte industrial e reciclagem.

A sua génese, em 1950, deveu-se à visão de Ruy de Lacerda, estando baseada em atividades exclusivas com um elevado índice de qualidade e de princípios técnicos orientados e sustentados por uma equipa bem treinada e direcionada para o cliente.

Liderando a empresa durante muitos anos e tendo presente o espírito de assegurar a sua continuidade, convidou para trabalhar consigo o genro **David Zamith**. Suportando-se na mesma visão de base, a sua dinâmica deu um enorme impulso ao negócio, permitindo o alargamento da atividade a outros setores e produtos e mantendo o crescimento da empresa que, em 2012, passa a Sociedade Anónima.

Uma particularidade desta empresa familiar, cujo capital é controlado pela Família Lacerda Zamith, é estar habituada a **ter o capital aberto a sócios não familia-**

**res.** Não sendo nada habitual neste tipo de sociedades, a filosofia subjacente tem sido a de permitir que os seus principais quadros possuam uma parte do capital que, aquando de uma saída futura da sociedade, deve ser alienado à família, empresa ou a outros quadros diretivos da mesma.

A envolvente desta empresa familiar, com 66 anos, é um excelente exemplo de congregação de pessoas com todas as sete diferentes expectativas, referenciadas no artigo, e que certamente irá escrever ainda muito mais décadas de história nas mãos da família Lacerda Zamith.



# 3 fatores chave para internacionalizar com sucesso



JOSÉ CARLOS F. PEREIRA  
Vice-Presidente da Delegação  
Regional Norte - APQ

A realidade internacional de hoje, assente numa crescente globalização e integração das economias, exige que as empresas pensem globalmente, procurem novos mercados e adaptem as suas ofertas às especificidades das necessidades locais (“think global, act local”).

Podemos mesmo afirmar, no limite, que as empresas não necessitam de definir estratégias de internacionalização, precisam, apenas, de definir estratégias, pois a internacionalização passou a necessidade, para além de oportunidade. Contudo, acto fundador ou consequência, a internacionalização de uma organização nunca poderá deixar de ser pensada, concebida e operacionalizada.

Portugal, integrado na maior comunidade económica do mundo (UE) e com ligação afectiva e cultural ao mundo lusófono (PALOP), privilegiado em termos geoestratégicos, é hoje um país mais exportador – 2015 foi o sexto ano consecutivo de aumento das exportações; em termos de saldo global, a balança comercial, o que não acontecia há décadas, teve um saldo positivo de +3000 milhões euros. O peso das exportações portuguesas de bens e serviços no Produto Interno Bruto (PIB), entre 2010 e 2015, passou de 29,9% para 44,4%, sendo de longe a mais importante de todas as transformações na economia portuguesa durante o período de ajustamento.

Esta performance da economia portuguesa deve-se sobretudo à capacidade de inovação das empresas, à descoberta de novos mercados, à resiliência e à força de vontade dos empresários e empresas nacionais.

Antes de se internacionalizar, são normalmente questionadas 3 decisões críticas - O quê? Para onde? E como? Enumerando: as potenciais vantagens; a capacidade de



gestão; o conhecimento de potenciais parceiros; se os benefícios ultrapassam os investimentos/custos. E algumas respostas podem ser dadas com uma análise sistematizada.

Os 3 factores-chave para um processo de internacionalização com maior garantia de sucesso são:

**1** Uma posição sólida no país de origem com: uma operação auto-suficiente (a internacionalização obriga a investimentos numa primeira fase); um negócio doméstico capaz de libertar meios e optimizado em termos de activos; uma avaliação rigorosa das vantagens competitivas transferíveis;

**2** Uma estratégia de entrada adequada e pensada com: recolha profissional de informação estratégica sobre o(s) mercado(s) destino; uma selecção de mercados baseada na posição competitiva; clareza na prioridade das acções mercado / clientes/ produtos; minimização/diversificação dos riscos; parcerias e/ou aquisições baseadas em sinergias claras;

**3** Capacidade de execução com: uma fórmula replicável e com capacidade para adaptação a especificidades locais; capacidade de integração de empresas parceiras do mercado doméstico; uma estrutura organizacional simples que facilite a tomada de decisão; um bom relacionamento com organizações locais.

O segredo em quase todos os mercados está claramente na relação – esta tem de vir sempre antes da transacção e não o inverso (com o lema “quem não aparece esquece” sempre presente), assente na priorização de uma estratégia de entrada focada na diferenciação pela inovação/qualidade, uma vez que a estratégia preço é quase sempre arriscada e replicável, quando não ultrapassável a curto prazo, pela concorrência.

A realidade é que não existe uma solução única que seja aplicável a qualquer empresa e a qualquer mercado para que a sua estratégia de internacionalização funcione. Cada caso é um caso, devendo ser pensado, cada binómio empresa/mercado tem os seus desafios e riscos próprios, os seus constrangimentos/contextos particulares e a sua estratégia específica.

Não é possível então eliminar todos os riscos associados à internacionalização nem medir todos os custos de contexto. Porém, a partilha de experiências, o associativismo e o benchmarking de estratégias vencedoras podem maximizar o binómio risco/rentabilidade, diminuindo custos e riscos, para além de permitir um processo progressivo de aprendizagem sobre os mercados de destino e desejado aumento da rentabilidade.

**O MAIOR SEGREDO E VALOR ESTÁ NO FACTOR DA CAPACIDADE DE EXECUÇÃO!**

(NOTA: ESCRITO, POR OPÇÃO DO AUTOR, SEM AS REGRAS DO NOVO ACORDO ORTOGRÁFICO)

# Implementação de sistemas de gestão da qualidade



**ANA MONTEIRO**  
Consultora Sénior e Gestora de  
Projetos  
www.q4e.pt  
geral@q4e.pt

## 1. Enquadramento

Com um mercado cada vez mais competitivo, global e exigente, diversas organizações implementam e certificam o seu sistema de gestão, adotando posturas que lhes permitam obter um desejável nível de reconhecimento no país, bem como a nível internacional.

A qualidade tem atravessado diversos estádios ao longo dos tempos, tendo evoluído da inspeção para o controlo estatístico do processo, para a garantia da qualidade, para a gestão da qualidade e, mais recentemente, para o Total Quality Management (TQM), no qual se incluem os programas de excelência organizacional. Assim, passou de uma filosofia de gestão demasiado estreita e mecanicista para uma visão mais holística e humanista.

Para uma organização assumir a sua parte na construção do futuro implica, a cada momento, (re)conhecer a posição que ocupa, as principais tendências que moldarão os contextos de atuação futura, bem como as competências de que dispõe face às que são requeridas para assegurar o sucesso nesses possíveis contextos. Não se trata de procurar condicionar o futuro, mas sim de criar as condições de adaptação à evolução do contexto em que a or-



ganização desenvolve a sua atividade e de manutenção da sua capacidade de ação criativa de valor económico, social e de liderança, ao longo desse contínuo processo transformacional, tendo em vista o seu sucesso sustentado.

A capacidade de melhorar é um antecipador do futuro das organizações, pelo que a implementação de sistemas de gestão e a melhoria que advém dos mesmos não deve ser considerada algo que as organizações alcançam a curto prazo, mas sim uma forma de gestão que produzirá os melhores resultados organizacionais a

médio e longo prazo e que proporcionará um desenvolvimento sustentado.

As normas de certificação, nomeadamente a ISO 9001 (foco do artigo), surgiram na perspetiva de auxiliar as organizações a alcançarem este sucesso sustentado.

Neste sentido, surge uma maior necessidade, por parte das organizações, em implementar novos sistemas, melhores práticas, estratégias, táticas ou atividades, de forma a alcançarem uma melhoria da organização, independentemente do setor, dimensão, estrutura ou maturidade das mesmas. No entanto, esta é uma tarefa particularmente difícil e complexa, dado o grande número de interações que existem entre a adoção de atividades empresariais que envolvem pessoas, estratégias, tecnologias e mercados. Importa também salientar que quanto maior a organização, mais difícil é a introdução de novas abordagens ou a alteração de procedimentos de trabalho já estabelecidos.

Salienta-se que não há uma melhor forma

A capacidade de melhorar é um antecipador do futuro das organizações, pelo que a implementação de sistemas de gestão e a melhoria (...) produzirá os melhores resultados organizacionais a médio e longo prazo e que proporcionará um desenvolvimento sustentado

Notas:

1. Sampaio, Paulo e Saraiva, Pedro Manuel (2011) Qualidade e as Normas ISO 9000 – Mitos, Verdades e Consequências. Lisboa: Verlag Dashöfer

de implementar as normas nas organizações. Cada abordagem de implementação traz benefícios diferentes e envolve diferentes recursos e riscos. É importante considerar o que a organização espera atingir com a implementação do sistema de gestão, antes de ser escolhida uma abordagem para a mesma.

Nas seções seguintes são apresentadas constatações recolhidas ao longo do trabalho desenvolvido na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em quatro empresas distintas, que por uma razão de confidencialidade serão designadas por:

- **Empresa A** – Gestão e Tratamento de Resíduos (30 Colaboradores)
- **Empresa B** – Fornecimento de Materiais de Construção e Decoração (08 Colaboradores)
- **Empresa C** – Conceção e Impressão Gráfica (05 Colaboradores)
- **Empresa D** – Serralharia (22 Colaboradores)

## 2. Motivações e Obstáculos para Certificar a Empresa

A implementação e posterior certificação de Sistemas de Gestão (SG) deve ser uma ferramenta utilizada com vista à melhoria organizacional, mas pode e deve também servir enquanto argumento de marketing e de reforço da competitividade<sup>1</sup>.

Contudo, ainda um número significativo de organizações portuguesas continuam a implementar sistemas de gestão e, posteriormente, a certificá-los com base em motivações externas. Das quatro empresas consideradas para este artigo, três identificaram motivações externas como principais razões para avançarem para a implementação do sistema de gestão.

**Tabela 1. Motivações Constatadas na Implementação e Certificação de SGQ**

MOTIVAÇÕES	Empresa			
	A	B	C	D
Pressões de mercado, nomeadamente clientes	√	√	-	√
Com vista a uma efetiva melhoria organizacional interna	-	-	√	

No que concerne aos obstáculos verificados na implementação dos SGQ, sem dú-

vida que as restrições de recursos humanos, financeiros e materiais para a função são os mais verificados, correspondendo a 100% de incidência na amostra das quatro empresas.

**Tabela 2. Obstáculos Constatados na Implementação e Certificação de SGQ**

OBSTÁCULOS	Empresa			
	A	B	C	D
Envolvimento da gestão de topo	-	√	√	-
Limitações de recursos humanos, financeiros e materiais	√	√	√	√
Resistência à mudança por parte dos colaboradores	√	√	-	√
Custos de implementação e manutenção elevados	√	√	-	√
Resistência para registar informação para o SG	√	√	√	√

Não podemos deixar de referir que o diminuto envolvimento da gestão de topo é a causa fulcral para o insucesso na implementação de um SG, bem como de garantir a sua melhoria.

Outra dificuldade com que as organizações se deparam neste âmbito continua a ser a alocação de recursos humanos à função da qualidade, em paralelo com outras funções já existentes, e muitas das vezes sem formação mínima na área (Empresas A, B, C e D). Efetivamente, essa situação levará a que os responsáveis pelos SG, por falta de disponibilidade, se preocupem unicamente em cumprir com os requisitos normativos, em vez de retirarem conclusões e propostas de ações de melhoria, com os indicadores que vão obtendo ao longo do tempo.

A resistência para registar informação para o SG “anda de mãos dadas” com a resistência à mudança sentida nas organizações. Em muitas delas é deixado para segundo plano o fator Recursos Humanos. No entanto, é importante ter em conta que o que determina os resultados numa organização: são os valores, crenças, comportamentos e hábitos de atuação dos colaboradores, os quais são diferentes de pessoa para pessoa.

Não se pode melhorar o que não se controla, não se pode controlar o que não se mede, nem tão-pouco se pode gerir aquilo que não se define, daí ser fundamental a adoção, por parte das empresas, dum Sistema de Gestão. Por outro lado, também se verifica, em muitas organizações, que, apesar de todos os indicadores e fontes de informação do SG, que identificam as áreas fortes e críticas dos processos, a gestão de topo continua a tomar ações/decisões ignorando essa informação de valor para a organização. Existe ainda o pensamento de que a área/departamento da qualidade é uma atividade à parte, em vez de ser vista como parte integrante e como um todo da organização, onde é possível obter o “comportamento” da mesma.

## 3. Conclusões

É do conhecimento geral que existem variados benefícios para as organizações resultantes da implementação de um sistema de gestão, como o potencial acesso a novos mercados, melhoria da imagem da empresa, melhoria na comunicação com o cliente, diminuição do número de reclamações, aumento da produtividade, clarificação de responsabilidades e obrigações, diminuição da percentagem de produtos não conformes entre outros.

No entanto, esses benefícios, por si só, não se atingem unicamente com a implementação de um SG. É importante mudar a mentalidade das administrações das empresas, bem como envolver todas as pessoas, de todos os departamentos e áreas, todos os dias, por forma a adotar e fomentar uma cultura para a melhoria contínua.

Como o conceito da qualidade tem vindo a ser desacreditado ao longo dos anos, acredito que o caminho para o sucesso das empresas tem de passar por as empresas:

- Definirem valor para o cliente e organização;
- Definirem metas e organizarem equipas dentro da organização;
- Irem para o terreno e mudar processos e hábitos de trabalho;
- Procurarem o que querem trabalhar e melhorar (ex: satisfação do cliente, desperdícios,...);
- Implementarem boas práticas (ex: ferramentas da qualidade).

# Rentabilidade Digital



Realizou-se nos passados dias 8 e 9 de Abril a 3ª edição do CLICKSUMMIT, na Escola Superior de Comunicação Social, em Lisboa.

Frederico Carvalho, atual Managing Director da SMSOnline, coorganizador do Upload Lisboa e formador em diversos temas de Marketing Digital, é o fundador e organizador do CLICKSUMMIT.

O CLICKSUMMIT é um evento de marketing digital, que já contou com duas edições online em 2014 e 2015 e tem como objetivo reunir as mentes mais brilhantes do marketing digital para promover a aprendizagem, inspiração e estimular conversas que ajudem as pessoas e empresas a aumentar a sua rentabilidade no ambiente digital.

Durante esta 3ª edição decorreram 12 palestras, 10 painéis de debate e 10 workshops exclusivos que contaram com a presença de oradores internacionais de elevado reconhecimento, tais como Martha Gabriel – Autora/Professora/Consultora, Dave Lee – Co-Founder/CEO SixthDivision/PlusThis, Todd Brown, MarketingFunnelAutomation.com, e Rafael Albertoni, CEO copywrite.com.br

No dia 8 de abril, os temas principais foram dedicados à estratégia e planeamento. Foi dada relevância a aspetos na cultura organizacional, tendências e técnicas para aumentar a sua rentabilidade e abrir hori-

zontes para o mercado de marketing digital e vendas online. Contaram com um painel de debate onde incluía Inês Caldeira, CEO da L'Oréal Portugal, Roberta Medina, Vice-Presidente Executiva do Rock in Rio, José Alegria, Director Cybersecurity, Privacy and Business Continuity da Portugal Telecom, entre outros.

No dia 9 de abril, o foco do programa incidiu numa componente mais tática, na tecnologia envolvida para atrair mais visitantes, as melhores estratégias para capta-

ção de leads, aumento das vendas online e fidelização de clientes.

Segundo Frederico Carvalho foram 3 os fatores que contribuíram para o sucesso da primeira edição presencial, “o conhecimento partilhado por mais de 40 profissionais durante 24 horas no que se refere a temas relacionados com marketing e vendas online, a interação do público no evento e nas redes sociais..., a avaliação positiva de 94% das pessoas pretenderem voltar a participar em 2017...”.



# Desenvolva a sua marca pessoal on line



MARIANA HENRIQUES  
Mestre em Marketing e Estratégia  
marianahenriques3@gmail.com

A Internet move o mundo e é cada vez mais relevante que as marcas se encontrem no universo digital. A sua marca pessoal deve ser também uma marca pessoal digital marcando presença ativa na Internet. Como? Em primeiro lugar, deve definir de que forma queremos posicionar a nossa marca pessoal na Internet. Para isso, sugiro que responda a 3 questões:

1. Qual a sua paixão pessoal em termos profissionais?
2. Em que área é realmente especializado dentro da sua área profissional?
3. O que o diferencia dos outros profissionais?

Posto isto, está definido o primeiro objetivo da criação da sua marca pessoal digital: ser uma referência na área em que atua para posicionar a sua marca pessoal como uma marca de excelência, alcançando oportunidades que nem esperava que pudessem existir.



- Definir a estratégia de comunicação para que seja coerente em todos os canais
- Definir a frequência das suas ações de marketing pessoal.
- Optimizar os conteúdos

Estes são os primeiros passos para realizar o planeamento da sua estratégia digital, sendo esta etapa fundamental para não perder o rumo e o foco que pretende atingir online.

A grande maioria das pessoas já aderiu às

mente a isso, já que, quando usado de maneira profissional, pode transformar-se numa ótima ferramenta de marketing pessoal para divulgação empresarial.

A proposta de valor do LinkedIn é ser uma rede social voltada exclusivamente para relacionamentos profissionais com o objetivo de mostrar as suas competências profissionais e desenvolver um percurso de networking virtual. Neste sentido, as ações de marketing pessoal no LinkedIn precisam de ter uma dinâmica própria e regras de conduta que, se não forem bem compreendidas, podem, ao invés de promover a sua marca pessoal, fazer um grande estrago à sua imagem.

Em primeiro lugar, é fundamental compreender que o LinkedIn não é um currículo online, mas sim um meio de demonstrar o seu progresso profissional e deve estar sempre atualizado com a sua posição face ao mercado de trabalho.

A sua apresentação pesa bastante na estratégia de marketing pessoal no LinkedIn, mas o fator decisivo para o sucesso nesta rede social são as interações como a participação objetiva em grupos de influência da sua área profissional, troca de mensagens com as suas conexões e a participação ativa na rede ao oferecer conteúdos relevantes para o seu núcleo profissional. É necessário que esteja presente e ativo

(...) é necessário definir uma estratégia para tornar a sua marca pessoal coerente e conseguir extrair ao máximo as potencialidades que pretende atingir na Internet

A partir daqui é necessário definir uma estratégia para tornar a sua marca pessoal coerente e conseguir extrair ao máximo as potencialidades que pretende atingir na Internet. É assim fundamental:

- Definir os objetivos da presença da sua marca pessoal online
- Definir a segmentação do público-alvo para se destacar na área que pretende representar
- Definir todos os canais online em que pretende estar ativo

redes sociais. Exige-se cada vez mais que haja um cuidado permanente com a imagem que se transmite nas redes sociais, uma vez que este pode ser um meio para ajudar no crescimento profissional. Vamos analisar especificamente o caso do LinkedIn.

Ter uma estratégia de marketing pessoal no LinkedIn é fundamental para quem deseja um bom posicionamento no mercado de trabalho. No entanto, as potencialidades do LinkedIn não se restringem simples-

e não apenas estabelecer uma posição, de forma a tornar-se um influenciador no LinkedIn e, conseqüentemente, na sua área profissional.

Para isso, siga pessoas de referência na sua área profissional, uma vez que, ao seguir esses mesmos influenciadores, poderá obter uma grande valia e crescimento não só pessoal como profissional e, ao interagir com eles, transmite também uma boa impressão.

Uma vez mais, é fundamental criar um plano estratégico que nos permita definir quais os objetivos da nossa presença no LinkedIn:

- Quais são os seus objetivos de marketing pessoal no LinkedIn?
- De quanto tempo dispõe para se dedicar ao LinkedIn?
- Qual a proposta de valor que pode oferecer no LinkedIn?

Ao estruturar o seu perfil no LinkedIn, deve

O LinkedIn pode transformar-se numa ferramenta sensacional para divulgação da sua marca pessoal, mas as suas ações precisam ser precedidas de planeamento e depois de implementadas precisam de um acompanhamento sistemático para que a sua estratégia de marketing pessoal tenha sucesso

necessária para alcançar os seus objetivos.

Uma das regras de marca pessoal no LinkedIn é estar sempre presente no topo das pesquisas realizadas dentro da rede com a palavra que melhor qualifica a sua função. O algoritmo de pesquisa do LinkedIn lista os resultados tendo em conta a relevância da palavra-chave digitada no conteúdo dos diversos perfis.

PDF, apresentações e fotos, podendo fazer upload de trabalhos que tenha desenvolvido ou nos quais tenha participado, para enriquecer o seu perfil e se diferenciar de outros.

Outro dos campos que é muito relevante para a sua apresentação é o “Competências e Recomendações”. Pode criar uma lista de competências que enalteçam as suas qualidades enquanto profissional da sua área e aguardar que as suas conexões o recomendem para determinada competência. Uma das estratégias para aumentar o número de recomendações é também recomendar as suas conexões, esperando que estas lhe retribuam o gesto. Este campo tem também a opção que as suas conexões podem adicionar uma lista de competências que consideram que é realmente bom.

Uma das opções mais vantajosas que o LinkedIn oferece é estabelecer um campo de recomendação escrita por parte dos seus anteriores empregadores, funcionando como uma carta de recomendação para quem está a pensar recrutá-lo. Tal como no caso anterior, ao fazer o mesmo com colegas antigos de trabalho, promove a retribuição da recomendação.

O LinkedIn pode transformar-se numa ferramenta sensacional para divulgação da sua marca pessoal, mas as suas ações precisam, ser precedidas de planeamento e, depois de implementadas, precisam de um acompanhamento sistemático para que a sua estratégia de marketing pessoal tenha sucesso. Tenha em atenção que o perfil do LinkedIn deve estar sempre atualizado com o máximo de informações verdadeiras possível sobre a sua vida profissional. Transmitir uma boa imagem pessoal e profissional fará com que seja lembrado sempre que surgirem boas oportunidades que se encaixem com o seu perfil. Uma boa imagem é construída dia após dia!



ter em conta o Título Profissional com que se apresenta, pois é ele que irá despertar a curiosidade das pessoas e levá-las a conhecer mais sobre si, funcionando como uma porta de entrada para o conteúdo que apresenta no seu perfil.

O seu título profissional no LinkedIn é composto por apenas 120 caracteres e por isso deve ser claro, direto e conciso na sua apresentação. Uma dica interessante é colocar-se no lugar de quem faz uma pesquisa no LinkedIn e verificar se satisfaz as necessidades de procura, mediante a sua área profissional.

A segunda dica é realizar uma pesquisa pela qualificação profissional pela qual deseja ser encontrado e veja como o seu perfil se posiciona em relação aos seus concorrentes, de forma a conferir a visibilidade que lhe impõe e se será essa a

Outra medida bastante eficiente é verificar quantas pessoas têm visto o seu perfil nos últimos dias e fazer uma monitorização desse número de visualizações face aos ajustes que vai fazendo para saber se eles estão a melhorar ou não a sua visibilidade. Em seguida, é fundamental que o campo resumo seja um espelho daquilo que realmente é: apresente-se como uma verdadeira marca, a sua marca. Enalteça os seus pontos fortes e as suas principais competências e dê um toque pessoal ao seu texto, através de Storytelling. Conte a sua vida profissional através de uma história única e real, de forma a criar empatia e proximidade com quem está a ler, que poderão ser potenciais recrutadores. Utilize palavras-chave para facilitar na pesquisa e tire partido da possibilidade de adicionar recursos gráficos a este campo, como

# Os pecados mortais do marketing



LUÍS CARDIA  
Docente do Curso Geral de Gestão e do  
Programa Geral de Gestão Intensivo

Porto  
Business School

As organizações, tal como as pessoas, possuem uma natureza comum. Assim, da mesma forma que reconhecemos um conjunto de características transversais à natureza humana, também em relação às organizações se reconhece um padrão comum. Partindo deste pressuposto e assente na sua experiência de consultor e docente, Philip Kotler publicou um pequeno livro intitulado “Os 10 pecados mortais do marketing”, no qual aborda o que considera ser as principais falhas das empresas na prática de marketing.

A dimensão deste texto não permite uma análise exaustiva de cada pecado, mas vamos estabelecer, caso a caso, a identificação de um indício de que o pecado poderá estar presente na sua organização e a proposta de uma possível solução para atenuar a sua presença. Apesar de baseada na obra de Kotler, a abordagem desenvolvida não se circunscreve à mesma, resultando também da experiência de docência e de consultoria do autor deste texto.

## 1. Insuficiente foco no mercado e insuficiente orientação para o cliente

- **Indício:** Muitos colaboradores consideram que compete ao departamento de marketing e ao departamento comercial responder aos clientes e às suas expectativas.
- **Solução:** Promover atividades que aumentem a “consciência do cliente” nos colaboradores.

## 2. Insuficiente conhecimento dos seus clientes

- **Indício:** Baixa taxa de fidelização (forte rotação de clientes).
- **Solução:** Reforçar a investigação de mercado junto dos clientes (inquérito de

avaliação da satisfação; entrevistas individuais em profundidade; focus group).

## 3. Insuficiente definição e controlo da concorrência

- **Indício:** A empresa carece de um sistema que lhe permita reunir, analisar e distribuir a “inteligência competitiva”; frequentemente não existe sequer responsável pela “inteligência competitiva”.
- **Solução:** Nomear responsável pela “inteligência competitiva” e definir processo de recolha de informação sobre a concorrência.

## 4. Má gestão das relações com os stakeholders

- **Indício:** Os colaboradores não estão satisfeitos (rotação, conflitualidade e baixo envolvimento).
- **Solução:** Gerir melhor a relação com os colaboradores (autonomia e responsabilização; formação; conciliação da vida pessoal com a vida profissional).

## 5. Incapacidade na gestão de novas oportunidades

- **Indício:** A empresa não identificou nenhuma oportunidade apelativa nos últimos anos.
- **Solução:** Conceber um sistema que estimule a proposta de novas ideias pelos colaboradores, envolvendo igualmente fornecedores, distribuidores, clientes e parceiros.

## 6. Deficiente processo de planeamento de marketing

- **Indício:** Aqui a questão é, antes de mais, se existe plano de marketing e, existindo este, analisar criticamente o processo de planeamento de marketing.
- **Solução:** Estabelecer um modelo de plano de marketing padrão e equacionar a possibilidade de o plano de marketing, se anual, não coincidir com o ano civil, pois a sua elaboração, por norma em outubro/novembro, coincide com a necessidade de canalizar o esforço para o cumprimento dos objetivos do ano em curso, o que limita fortemente o envolvimento na sua elaboração.

As organizações, tal como as pessoas, possuem uma natureza comum.

## 7. Necessidade de reforço da política de produto e da política de serviço

- **Indício:** A empresa não é forte na venda cruzada dos seus produtos e serviços.
- **Solução:** Promover programas de cross selling e de upselling.

## 8. Fraca capacidade de criação de marca e fraca capacidade de comunicação

- **Indício:** A empresa não considera as suas marcas especiais, nem melhores do que as da concorrência.
- **Solução:** Ninguém trabalha bem a marca sem começar antes de mais por trabalhá-la internamente ao nível dos seus colaboradores e dos seus acionistas.

## 9. A organização estrutural da empresa impede o desenvolvimento de marketing eficaz e eficiente

- **Indício:** Estrutura organizacional estabelecida segundo lógica da oferta (produtos e serviços) e não em função dos clientes.
- **Solução:** Rever a estrutura organizacional centrando-a no cliente.

## 10. Não utilização plena da tecnologia

- **Indício:** A empresa não possui estratégia de marketing digital.
  - **Solução:** Investir na formação em marketing digital e definir e implementar estratégia de marketing digital.
- Como acabámos de ver, o modelo dos pecados mortais constitui uma excelente matriz de análise estratégica de marketing, contribuindo para a competitividade nos mercados.

# Nós não precisamos de cortar custos!



JOSÉ RIBEIRO  
Partner  
Expense Reduction Analysts  
jribeiro@expensereduction.com



**P**ode ser uma surpresa para alguns CEO e CFO, mas essa atitude pode existir dentro de sua empresa, e nem sequer estão conscientes disso. Se uma empresa é rentável e com uma tesouraria confortável, pode dar-se o caso de não ser necessária uma redução de custos. Mas, mesmo não sendo necessária, não será importante?

Com este cenário, a filosofia de gestão é evitar aumento de custos, em vez de redução de custos. O problema desta lógica é que, além de perder oportunidades de

melhoria de resultados, você pode estar a permitir que negócios dispendiosos apareçam e cresçam dentro da sua empresa. Os vários compradores internos compram o que querem, quando querem, e não se preocupam com o custo. Porquê? Nós não precisamos de cortar custos!

Na maioria das vezes, outras iniciativas, tais como desenvolvimento do esforço de vendas ou campanhas de marketing, têm prioridade sobre a redução de custos. Esta realidade leva a que os funcionários vejam a redução de custos como uma série de projetos ad-hoc, a desenvolver de vez em quando.

Enquanto o crescimento das vendas dá um "impulso", muitas vezes momentâneo, a redução de custos "alimenta" de forma sustentada a linha de resultados

da empresa. Normalmente, não há sentido de urgência para reduzir custos quando as vendas estão em crescimento e os lucros são fortes. Mas se esperar até as receitas começarem a desacelerar e os lucros a diminuírem, então poderá ser tarde.

Faça da redução de custos um componente do ADN da sua empresa e os funcionários serão menos propensos a resistir a ela. Devem ser definidas metas e critérios claros de redução de custos, fornecer recursos suficientes para implementar as poupanças e medir os resultados frequentemente. Os fornecedores estão a tornar-se mais eficazes e a melhorar tecnologias, por isso as oportunidades de reduzir os custos de fazer negócio com eles existem e devem ser aproveitadas.



## Participe!!

Responda ao nosso inquérito on-line e habilite-se a ganhar prémios

## START&GO



# Cinco ideias para melhorar a sua comunicação



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

**“Não tinha muito tempo para escrever uma carta curta, por isso escrevi uma carta cumprida”**

Mark Twain

Recentemente trabalhei com um cliente num desafio: ser mais conciso na comunicação. Como gestor de contas numa empresa de software, tinha que comunicar todos os dias com clientes por telefone e em reuniões. “O meu problema é que tenho muitíssimas ideias... e quero partilhar-lhas todas ... de uma vez. Então falo muito e salto de um tema para o outro”, comentou ele. Na sua última avaliação anual o seu manager tinha apontado o mesmo tema: melhorar a comunicação. As cinco ideias a seguir podem ajudar para trabalhar este tema.

## 1. Identifique três oportunidades de aprendizagem nas próximas quatro semanas

Melhorar uma competência tem mais impacto, se está a fazê-lo ‘on the job’. Em conjunto com o meu cliente, identificámos três situações nas quais tinha que apresentar ao cliente um novo produto e discutir com ele algumas inovações da empresa.

**IDEIA:** *identifique situações específicas, nas quais definitivamente vai ter que utilizar a competência que gostava de melhorar. Em vez de dizer: na próxima vez que falo com um cliente..., defina uma data concreta e uma situação específica na qual vai fazê-lo.*

## 2. Prepare a sua mensagem

Depois de escolher as situações, elaboramos o que ele ia dizer dentro das reuniões com o cliente. As perguntas essenciais fo-

ram: qual é a mensagem chave que quer mandar aos clientes? Quais são os argumentos que vão suportar esta mensagem chave? E quais são os exemplos que podem ajudar para compreender melhor estes argumentos?

**IDEIA:** *Antes de qualquer apresentação, tente resumir a sua apresentação numa frase. Consegue? Esta frase, muito provavelmente, é a sua mensagem principal.*

## 3. Estruture a sua comunicação

Uma vez que tínhamos definido a mensagem, o próximo passo era o de estruturar a maneira como ele ia comunicar a mensagem. Definimos um fio condutor para a apresentação.

**IDEIA:** *Tente explicar a abordagem da sua apresentação em 3 a 5 pontos.*

**IDEIA:** *Em vez de ensaiar toda a apresentação duma vez, ensaie os primeiros dois minutos várias vezes. A seguir passe para as outras partes da apresentação.*

## 5. Peça feedback. Se tiver a possibilidade, peça sempre feedback a uma ou duas pessoas

Quando pede feedback, não pergunte: “O que achas da minha apresentação?”. Em vez disso, pergunte por critérios específicos: “Estou a desenvolver a minha competência de falar de forma mais concisa. Gostava de ter o teu feedback. Numa escala de 1 a 10, 10 sendo muito conciso, como me avaliarias? Em que parte poderia ser ainda mais conciso?”



## 4. Ensaie e corte. A seguir começamos a ensaiar a apresentação

Em cada ensaio tentamos cortar o conteúdo em 10%. E mesmo depois do quinto ensaio ainda conseguimos cortar ideias que não eram essenciais.

**IDEIA:** *Crie ‘feedback’-partnerships. Fale com outra pessoa para trocar feedback de forma regular. Por exemplo, uma vez por mês, podem encontrar-se para dar e receber feedback sobre temas que os dois definem. Desta maneira os dois podem crescer.*

# O que escrever sobre nós na página de um site ou blog?



ELSA FERNANDES  
Content Marketing and Social Media  
Strategist  
[www.thecherrybicycle.com](http://www.thecherrybicycle.com)

Todos os sites têm (e caso não tenham, deveriam ter) uma página sobre nós/quem somos ou sobre mim, caso se trate de um projeto individual. Esta página é fundamental para apresentar o projeto e as pessoas que o fazem e pode funcionar como uma excelente oportunidade para converter visitantes em clientes.

Dado que é uma das páginas mais importantes do seu site, vale a pena investir algum tempo a trabalhá-la, tanto a nível de conteúdo como de imagem. Se não sabe o que deve escrever ou gostava de reformular o texto que tem atualmente online, as próximas perguntas vão ajudá-lo a definir a sua mensagem. Sugiro que escreva as respostas em papel ou num documento e as use como base para o seu texto.

Quem visita a página de apresentação do seu site pode ter chegado até si através de um motor de pesquisa, ter gostado do conteúdo ou do produto apresentado e estar à procura de saber mais sobre o projeto

## 1. Para quem estou a escrever?

Quem visita a página de apresentação do seu site pode ter chegado até si através de um motor de pesquisa, ter gostado do conteúdo ou do produto apresentado e estar à procura de saber mais sobre o projeto. Os visitantes podem também ser já utilizadores do serviço que presta ou consumidores do seu produto e vir em busca de mais informação. Pense nos seus públicos e no que lhes poderá interessar, reflita sobre o conhecimento que já adquiriu no contacto com os seus clientes e escreva como se estivesse a conversar frente a frente com o visitante do site. Não pense no que é importante para si enquanto empresa ou projeto.

Pense no consumidor e nas suas necessidades. E torne-se útil.

Veja, por exemplo, como o Ikea se posiciona face aos vários públicos com que comunica através do site.

## 2. Qual é a minha história?

Todos gostamos de ouvir uma boa história. Como é o que tudo começou? Há uma história curiosa por detrás da sua ideia de negócio? As pessoas querem saber. Os seus produtos são feitos à mão, em séries limitadas, o design é seu? Conte como é que o processo acontece. A sua motivação para realizar a sua ideia veio de onde? Quais foram os obstáculos que teve de ultrapassar para a concretizar? Descreva um

pouco essa experiência. Não se preocupe em deixar o lado humano do seu projeto, isto é, mostrar-se um pouco, como neste bom exemplo da marca de calçado Josefina.

### 3. Quem sou eu?

É o momento dos factos. Use o modelo da pirâmide invertida (é o modelo de redacção jornalística mais comum, em que a informação mais relevante é colocada no início do texto, seguida da informação menos importante) e procure responder claramente às seguintes perguntas: Quem? O quê? Porquê? Quando? Onde?

- **Quem sou eu?** – nome da empresa/projeto, equipa envolvida, breve biografia dos elementos da equipa
- **O que faço?** – serviços, produtos ou objectivos
- **Porquê?** – qual é a minha missão, o que me torna diferente da concorrência
- **Quando comecei?** – quando arrancou o seu projeto e qual é a sua experiência (pode nomear alguns clientes ou ter testemunhos)
- **Onde estou?** – ter um endereço físico funciona como uma garantia extra de credibilidade

Veja como a página da Vida Portuguesa responde a estas questões de forma clara e informativa.

Qual é a sua proposta de valor? Explique em poucas palavras em que é seu projeto é diferente de outros e o que pode fazer pela pessoa que está a ler o seu texto de apresentação. É aqui que pode converter um mero visitante num cliente

### 4. O que tenho para oferecer?

Qual é a sua proposta de valor? Explique em poucas palavras em que é que o seu projeto é diferente de outros e o que pode fazer pela pessoa que está a ler o seu texto de apresentação. É aqui que pode converter um mero visitante num cliente. A propósito de conversão, a página deverá ter sempre um call to action – um formulário de pedido de contacto ou a subscrição da sua newsletter são os que fazem mais sentido neste caso.

### 5. Será que posso escrever esta informação de forma mais interessante?

Informação recolhida, chegamos ao momento da criatividade. Um texto factual cumpre a função, mas não é interessante e não vai certamente surpreender o visitante. No caso da The Cherry Bicycle, explorá-

mos a analogia entre o aprender a andar de bicicleta e o aprender marketing e comunicação para pequenos negócios: no início precisamos de uma mão que nos ajude em ambos, mas rapidamente começamos a pedalar sozinhos. Seja criativo e explore novas abordagens.

### 6. E devo usar imagens?

Sim, claro. O ideal é ilustrar esta página com imagens reais da empresa, dos produtos e das equipas. Se não tiver boas imagens, não recorra a bancos de imagens. O utilizador percebe essa opção e pode questionar-se se haverá algo a esconder.

Em suma, pense na página de apresentação do seu site, a par da página inicial, como a mais importante do seu site. E trabalhe-a para obter resultados positivos para o seu negócio.





# Inteligência emocional



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imaginew.pt

“A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e de conveniência, mas como ele se mantém em termos de controvérsia e desafio.”

– Martin Luther King

Há dias, numa ponte aérea entre Lisboa e Porto, já dentro do avião que mal liga as hélices (devo ser dos poucos que gosta da forma) que o co-

colaboração, hesitava sobre o que escrever, pois tenho pouco para contar. Ela retorquiu: “Acho que nunca escreveste sobre inteligência emocional, e devias fazê-lo”. Ouvi, mas seria incapaz de antes escrever sobre a palavra injustiça, que é das que mais me move nos meus pensamentos diários.

Acho que as duas interligam-se facilmente, e só há uma forma de a relatar. Não egocentricamente, mas na primeira pessoa.

Qualquer injustiça mexe comigo. Seja a injustiça da justiça, seja a injustiça das espécies e social. Seja a injustiça de crianças terem que viver na rua e de pessoas terem comida. Da doença e do sofrimento. De uma pessoa ser injustiçada por terceiros nos seus atos e atitudes, de alguém não respeitar os colegas e colaboradores. De uma pessoa ser injustiçada nos seus pensamentos premeditada e unilateralmente. Do respeito pelo outro.

Não é preciso ter um exclusivo de mentalidade de afetos e proximidade. Uma pessoa fria e distante também tem essa faculdade. Não é uma luta do emocional com o racional, ambos são o ying e o yang do nosso córtex central. O exercício é muito simples. O que o interlocutor tem que ouvir e sentir, e como se sentiria o próprio a ter essa sensação.

Se soubermos estar no lugar de quem é visado em qualquer reação, atitude, palavra ou omissão, é fácil gerir essa sensação.

Não é ser manipulador. É ter sentido de justiça. Não é ser popular nem agradar. É ser justo.

A justiça faz-se com afetos e racionalidade, emoção e razão. E a isso atribuíram o termo de “inteligência emocional”.

Por isso, agradeço a primeira frase com que os meus colaboradores me brindaram no meu dia de anos. Embora eu seja natural-

Se soubermos estar no lugar de quem é visado em qualquer reação, atitude, palavra ou omissão, é fácil gerir essa sensação.

Não é ser manipulador. É ter sentido de justiça. Não é ser popular nem agradar. É ser justo



locam na pista e de forma controlada mas aparentemente descontrolada levanta com inúmeros solavancos, impactos, saltos e hesitações rumo ao céu, recebi um email para poder participar com um artigo de opinião. Comentei com uma amiga e colaboradora, um dos meus braços direitos, embora neste caso esquerdo, pois ia no lugar 16 A e eu no B, que, sempre que pediam a minha

A inteligência emocional é tudo isto. Nenhum gestor, político ou humano (embora haja simbiose entre o humano e os outros dois) é capaz de ser bem sucedido na prática e em consciência na sua vida se não tiver a base que qualquer inteligência emocional tem que alocar. Um justo sentido de justiça e um simples e acessível a qualquer um, bom senso. Um advém do outro.

mente, como humano que sou, a antítese de muito que por aqui escrevi, tento para isso caminhar como habitante “en passant” do nosso mundo como todos nós.

É com toda essa nomenclatura, família, colegas, amigos e sociedade que aprendo todos os dias. Seja em alturas de conforto e conveniência, seja na altura de controvérsia e desafio.

# Smart Cities e Smart Grids



Nos últimos anos as *Smart Cities* e *Smart Grids* têm vindo a despertar cada vez mais interesse, o que muito se deve aos desafios que as cidades têm de enfrentar diariamente, tentando combinar competitividade e desenvolvimento urbano sustentável. Estes fatores conduzem à necessidade de cooperação entre diversos setores da sociedade, para que, em conjunto, consigam pensar soluções para os novos paradigmas da atualidade: tecnologias de informação e comunicação avançada, mobilidade urbana e desenvolvimento de redes inteligentes de energia elétrica mais sustentáveis e eficientes.

Sendo um tema da atualidade que muito influencia as áreas da Engenharia, o ISEP decidiu levá-lo a debate em mais uma edição do Ciclo de Conferências Engenharia em Movimento, reunindo um painel de decisores e especialistas reconhecidos a nível nacional e internacional, dos quais se des-

Os novos paradigmas da atualidade: tecnologias de informação e comunicação avançada, mobilidade urbana e desenvolvimento de redes inteligentes de energia elétrica mais sustentáveis e eficientes

tacou o Presidente da Câmara Municipal do Porto, Rui Moreira.

Reduzir o impacto ambiental, fortalecer o crescimento local e melhorar a vida dos cidadãos são algumas das questões em cima da mesa, com vista a planear o futuro dos centros urbanos, que, em 2050, podem vir a ser habitados por mais de seis mil milhões de pessoas. Torna-se, por isso, importante refletir sobre o futuro e arranjar soluções para este problema.

Este tema ganha ainda mais relevância tendo em conta que o Porto tem sido uma das cidades que mais atenção tem dado a

este tema, sendo, segundo o Portuguese *Smart Cities Index 2015*, a cidade que lidera o Ranking Nacional de Municípios Inteligentes. Para além disso, o Porto foi um dos municípios europeus selecionados, juntamente com Cork (Irlanda), Graz (Áustria), Malta e Suceava (Roménia), para trabalhar em parceria com as “cidades farol” no *GrowSmarter*, um projeto comunitário com o valor de 25 milhões de euros e pensado para contribuir para uma Europa mais sustentável em termos sociais, económicos e ambientalmente mais inteligente.

**António Pires dos Santos,**  
Business Development &  
Cognitive Solutions Leader  
IBM Portugal

O que podemos esperar das Cidades do

**Futuro e que oportunidades de desenvolvimento económico que estas podem gerar?**

Uma cidade inteligente, uma cidade do futuro, implica um conjunto de processos. Processos inteligentes e interligados

que tenham como foco as pessoas, criando condições para melhorar o dia a dia, a qualidade de vida das que lá vivem e trabalham, mas também para atrair mais pessoas, mais empresas, mais talento. Sendo que se estima que, em 2050, 80%



da população viva nas cidades, passando dos atuais 3,3 mil milhões de pessoas para os 6,4 mil milhões, há a necessidade crescente de lidar igualmente com os novos e emergentes desafios.

À medida que a população nas grandes urbes cresce, torna-se necessário responder aos problemas da urbanização massiva, da falta de infraestruturas, e ainda outros relacionados com fatores económico-sociais e com o aquecimento global. Só há um caminho para os centros urbanos sustentarem o seu crescimento e desempenharem um papel positivo e central na economia global: progredirem de forma inteligente. E serão mais inteligentes quanto melhor souberem gerir

o fluxo de dados que têm disponíveis e transformá-lo em informação válida, para que os seus líderes possam tomar decisões mais eficazes. As infraestruturas das cidades que proporcionam serviços como transportes, saúde, educação, segurança pública, energia e água têm de confiar na riqueza da informação e das tecnologias que permitirão responder de forma inteligente às necessidades crescentes das populações. As soluções tecnológicas inovadoras ajudam a dar passos qualitativos. Uma cidade de futuro deve aproveitar melhor a riqueza dos seus dados. Todavia, os sistemas e softwares programáveis convencionais já não têm capacidade para lidar com este nível de complexidade. O IBM Watson, o sistema cognitivo da IBM, integra três grandes capacidades que o distinguem da informática como a conhecíamos até agora. Por um lado, compreende e processa linguagem natural. Por outro, tem a capacidade de analisar uma grande quantidade de dados num piscar de olhos – realizando inferências, descobrindo novas relações, apontando hipóteses e encontrando respostas mesmo entre os dados não estruturados, que se estima que sejam 80% dos dados de hoje. Por fim, aprende de forma dinâmica, saindo do paradigma que limita os sistemas a fazerem apenas aquilo para que foram programados. O IBM Watson foi, de facto, concebido pela IBM para compreender dados estruturados e não estruturados, raciocinar

sobre eles e aprender com a ajuda de especialistas e a partir da sua própria experiência. Veja alguns exemplos: a Medtronic e a IBM estão a aplicar análises cognitivas para gerir monitores de glicose e ajudar a prevenir situações críticas em pacientes com diabetes. Ou o caso da empresa de petróleo e gás australiana, a Woodside, que está a usar a tecnologia Watson para escalar conhecimento e experiência entre os seus engenheiros e tornar-se mais sustentável, minimizando o seu impacto no nosso Planeta. A Universidade Deakin (Austrália), por outro lado, implementou o IBM Watson para ajudar a responder as perguntas mais frequentes dos alunos. Na área do turismo, recentemente a IBM juntou-se à cadeia de hotéis Hilton Worldwide para um projeto-piloto em que o pequeno robô Connie, powered by IBM Watson, desempenha o papel de concierge, dando conselhos e dicas a quem o procura. É por isto que a IBM aposta cada vez mais no Watson. E na aquisição de novas empresas, como a The Weather Company, ou em estabelecer parcerias, como foi o caso do Twitter, para que tenhamos ao nosso dispor dados realmente relevantes e que permitam, ao longo do tempo, ajudar o IBM Watson a inferir conclusões cada vez mais válidas. Para melhores tomadas de decisão, e por conseguinte, para tornarmos o nosso Planeta e as nossas cidades em melhores locais para se viver e trabalhar.



# Comprar ou alugar software?



LÍDIO FÁRIA  
Director Esinow IT & Cloud  
Solutions

Há algumas décadas, ainda havia resistência por parte da população em colocar o seu dinheiro no banco. Em primeiro lugar, porque havia poucos bancos, depois porque as pessoas deixavam de ver o dinheiro e, por último, pelo medo de estes desaparecerem e com isso também o seu dinheiro. Hoje não existe ser humano sem uma conta bancária!

uma ligação à internet, de um username e password e pode trabalhar com qualquer aplicação em qualquer tipo de dispositivo.

- **Investimento:** Em vez de efetuar um grande investimento em licenciamento, serviços e infra-estruturas, aluga o serviço, pagando uma renda mensal, a qual é calculada de acordo com os consumos efectuados.

- **Segurança:** Os dados encontram-se alojados em grandes datacenters, com políticas de segurança, backups e redundância muito fiáveis. Para além disso, em situações de catástrofe, esses mesmos

prios, firewall, sistema de backups, sejam elas geridos por recursos próprios ou em regime de outsourcing. O cliente só necessita de uma boa ligação à internet, e de desktops, portáteis ou Thin Clients.

O aluguer de software está muito associado ao termo Cloud e às siglas SaaS, que significam “software as a service”, ou software como um serviço. Todos estes termos querem, no entanto, dizer algo simples, que o cliente passa a alugar o software, que por norma é disponibilizado através da Internet



O aluguer de software está muito associado ao termo Cloud e às siglas SaaS, que significam Software as a Service, ou software como um serviço. Todos estes termos querem no entanto dizer algo simples, que o cliente passa a alugar o software, que por norma é disponibilizado através da Internet. O Software as a Service é um novo modelo de negócio, uma nova forma de distribuição, que encerra em si um grande número de vantagens:

- **Mobilidade:** O cliente só necessita de

datacenters oferecem serviços de disaster recovery muito eficazes.

- **Inovação:** Qualquer software em regime de “software as a service” está em constante atualização, seja ela tecnológica, legal ou até mesmo fiscal. Assim, o cliente passa a ter acesso ao que de mais moderno e atual o fornecedor possui em cada momento.

- **Redução de custos:** Pois deixa de ser necessário manter storage, servidores pró-

Tal como acontece com os bancos, convém separar o “trigo do joio”, ou seja, não ir a correr contratar o serviço mais barato que se encontra na internet. Aquele fornecedor que não lhe der garantias de um bom Service Level Agreement (SLA), e uma compensação por incumprimento do SLA, então deve evitar contratar serviços com esse operador. O SLA está para os fornecedores de software como um serviço, como o fundo de garantia para os bancos, ou seja, o último recurso no caso de tudo o resto falhar.

# Nas empresas só há um patrão - o cliente



Ruben Soares  
Diretor Executivo da Samsys



A gestão de clientes é uma das questões mais críticas para as empresas (alguns diriam que é mesmo a mais crítica) e até há aquela citação muito conhecida de Sam Walton que diz algo como “nas empresas só há um patrão, o cliente, e ele pode despedir qualquer pessoa, desde o dono da empresa até ao colaborador mais recente, simplesmente através da sua decisão de gastar o seu dinheiro noutra empresa”.

E se é verdade que a interação pessoal com os nossos clientes, frente a frente, em reuniões ou eventos sociais, é o nível mais elevado e com maior retorno nessa gestão, também temos que ter em conta que muitas empresas já não têm só dez ou cem clientes, mas sim milhares, ou que eles já não estão só na mesma cidade ou região que a nossa empresa, mas muitas vezes nem sequer estão no mesmo país,

concretizar uma venda ou simplesmente para convidar um potencial cliente para um evento que vamos realizar. De notar que este tipo de solução não é só relevante para o diretor comercial ou a gerência, devendo ser também encarado como uma ferramenta de apoio essencial de cada um dos gestores de cliente. Daí que a sua acessibilidade através de diferentes plataformas (desktop, mobile), bem como a integração com outras ferramentas, seja fundamental. Essa integração pode ser por exemplo ao nível do calendário, integrando com solu-

cindíveis. Ao nível dos sistemas de informação, estamos a falar de soluções CRM (Customer Relationship Manager) que tanto podem ser aplicações independentes ou aplicações integradas com outros softwares de gestão. Este tipo de solução pode começar simplesmente pelo registo das interações que os colaboradores têm com os seus clientes. Visitas presenciais, telefonemas, emails, tudo isso pode ser registado (de forma mais ou menos automática, dependendo da solução em questão), para que a empresa fique com um histórico do rela-

ções como Outlook ou Google Calendar, ao nível de objetivos comerciais, integrado com (ou fazendo parte integrante de) softwares de gestão como XD, Sage ou PHC, entre outros, ou até através da integração com plataforma de email marketing como o E-goi ou Mailchimp.

Tudo soluções que temos visto nos nossos clientes, que funcionam quando devidamente integradas na cultura e no fluxo de trabalho da empresa e que reforçam a nossa ideia de que, se não temos um CRM implementado, provavelmente, não estamos a aproveitar todas as oportunidades que os nossos clientes nos dão.

ções como Outlook ou Google Calendar, ao nível de objetivos comerciais, integrado com (ou fazendo parte integrante de) softwares de gestão como XD, Sage ou PHC, entre outros, ou até através da integração com plataforma de email marketing como o E-goi ou Mailchimp.



Ao nível dos sistemas de informação, estamos a falar de soluções CRM (Customer Relationship Manager) que tanto podem ser aplicações independentes ou aplicações integradas com outros softwares de gestão

já para não referir o facto de a gestão de um cliente poder passar por uma ou mais pessoas, seja pela rotação interna dos colaboradores, seja porque, para determinados assuntos, alguns colaboradores estão mais capazes para responder às questões, cada vez mais específicas, dos clientes. Tudo isto leva a que a adoção de soluções modernas de gestão de clientes e do relacionamento que a empresa, como um todo, tem com eles se tornem impres-

cionamento com o seu cliente.

Mas pode, e deve, ser muito mais do que isso. Para além do registo “a posteriori”, pode ser a ferramenta para planeamento de todo o trabalho de gestão de cliente, por exemplo, quando se vai visitar este cliente, quando se renova determinado serviço, etc. Ou seja, a ferramenta que garante que, por causa da velocidade com que todos temos que trabalhar atualmente, não fica por fazer aquele telefonema fundamental para



## O que realmente importa...



SARA DE SOUSA CARDOSO  
Supervisora Pedagógica da  
Escola de Pais

A primeira infância é simultaneamente a fase mais crítica e mais vulnerável no desenvolvimento de qualquer criança. É nos primeiros anos de vida que se estabelecem as bases para o desenvolvimento intelectual, emocional e moral de um indivíduo, por isso devemos escolher com consciência a escola adequada para os nossos filhos, pois existe uma panóplia de instituições com diferentes abordagens educativas e formas muito distintas de ver a infância.

Refleta sobre o tipo de educação que almeja para o seu filho, e inscreva-o na instituição que reúna os critérios adequados aos seus objetivos educativos. Visite várias escolas e tire todas as suas dúvidas junto dos profissionais, para conhecer um pouco mais sobre o ideário da escola e fazer uma escolha consciente.

Primeiro de tudo, verifique se a instituição tem a devida autorização de funcionamento por parte do Ministério da Educação e se tem as infraestruturas que

considera fundamentais ao processo educativo. Considere que uma escola deve ser um espaço aberto à comunidade, onde a partilha e a relação com as famílias é privilegiada. Observe que tipo de atividades de envolvimento familiar a instituição propõe e como organizam a circulação dos pais pelas instalações. Uma boa relação entre ambos é imprescindível, assim como uma comunicação constante e aberta.

As crianças crescem em relação e por isso é fundamental que os profissionais que lidam com elas sejam pessoas alegres, disponíveis, dedicadas, e com formação adequada à faixa etária. Que respeitem a individualidade de cada um e que sejam capazes de zelar pela segurança e bem-estar de todos. Pretende-se educadores que consideram a aprendizagem um todo, que vai além das competências cognitivas, que não descurem os aspetos emocionais, sociais, físicos, estéticos, éticos e morais. Numa escola de qualidade as crianças são instigadas a pensar sobre o mundo que as rodeia, e por isso privilegia-se a aprendizagem pela ação onde os profissionais de educação são críticos, facilitadores e desafiadores, encorajando a criança a refletir, experimentar, resolver e criar. Para isso deverão: dar às crianças uma grande

variedade de materiais para elas trabalharem; providenciar espaço e tempo para as crianças utilizarem e reinventarem os materiais; procurar perceber as intenções das crianças, fortalecendo nelas a iniciativa e motivar as crianças a serem autónomas e a resolver os problemas.

Educar com qualidade é também perceber o quanto é importante o brincar para o desenvolvimento global de uma criança. O brincar é necessário e vital para o desenvolvimento normal do organismo em si e para o seu amadurecimento como um ser social. Assim o espaço escolar deve ser organizado de forma a potenciar o brincar, desenvolvendo a criança cognitivamente, afetivamente e socialmente.

Estes são alguns dos aspetos que deve considerar na seleção de uma boa escola. Não é uma tarefa fácil, mas irá conseguir se seguir a sua intuição. Coloque-se no lugar da criança, você gostaria de “viver” naquela escola?

Com o passar do tempo, irá ter mais conhecimento da dinâmica escolar e se sentir que não foi uma escolha acertada, logo que possível procure outra instituição. Não sujeite o seu filho a uma educação incompatível com os seus princípios educativos.

# As 'ajudas' da Internet ...



ELENA MONTEIRO  
elenamonteiro@gmail.com

Hoje falo-vos daquela que é uma verdadeira tentação para quem não domina as línguas estrangeiras, os tradutores online.

São ferramentas ao dispor de qualquer pessoa com acesso à Internet e que a grande maioria, infelizmente, ainda considera que são ferramentas fidedignas e que dispensam um tradutor. Claro que depende da necessidade de cada circunstância. Se precisar de saber o significado de apenas algumas palavras, uma ou outra expressão ou até mesmo uma frase, não necessitam especificamente de um tradutor. No entanto, que ferramentas deve utilizar?

Essa é a questão que vos coloco e é também a questão a que vos tentarei responder.

Google Tradutor, Bing Tradutor, WordLingo, entre muitos outros, são concerteza alguns dos tradutores online que já consultaram ou de que já ouviram falar.

Confesso que, como é óbvio, não utilizo nenhum deles, em caso de necessidade prefiro os

Dicionários online. Sim, ainda existem dicionários.

A escolha é simples: são fidedignos e para além da informação adicional útil relativamente à gramática, na grande maioria dos casos, é possível ver as palavras e suas traduções em diferentes contextos.

Vejamos situações práticas do que vos acabei de escrever, para que saibam as diferenças entre um tradutor e um mecanismo automático (tradutor online) e o seu resultado. As conclusões deixo ao vosso critério.

Exemplo de uma pequena tradução de Inglês para Português:

Texto Original: "If you are afraid of taking chances, there is no way you can succeed."

Tradução Online 1: "Se você está tendo chances de medo, não existe qualquer forma você pode ter sucesso."

Tradução Online 2: "Se você está receoso de tomar possibilidades, não há nenhuma maneira de você pode suceder."

Tradução Correcta: "Se teme arriscar-se, não há como ter sucesso."

Este é apenas um pequeno exemplo de um imenso universo de traduções passíveis de ser encontradas na Internet.

No entanto, a minha ideia é ajudar-vos e deixar pelo menos uma sugestão útil para além dos dicionários online disponíveis e gratuitos.

As Instituições envolvidas neste projecto IATE são por exemplo:

- Parlamento Europeu
- Conselho da União Europeia
- Tribunal de Justiça
- Tribunal de Contas
- Comité Económico e Social Europeu
- Comité das Regiões
- Banco Central Europeu
- Banco Europeu de Investimento
- Centro de Tradução dos Organismos da União Europeia

Para além das 25 línguas possíveis de serem traduzidas, pode pesquisar por 'tipo de pesquisa', ou seja, por termo ou abreviatura, mas esta ferramenta permite-lhe também algo muito importante, a utilização de um critério de pesquisa.

Ao pesquisar e quando os resultados da tradução surgem, existe no final de cada linha de palavras um código de fiabilidade e até mesmo (sempre que possível) um acesso ao documento no qual essa tradução surgiu, o que lhe permite não só perceber a qualidade da tradução como até mesmo poder ler algo mais sobre o que procurava inicialmente.

Intuitivo, prático, fiável e gratuito.

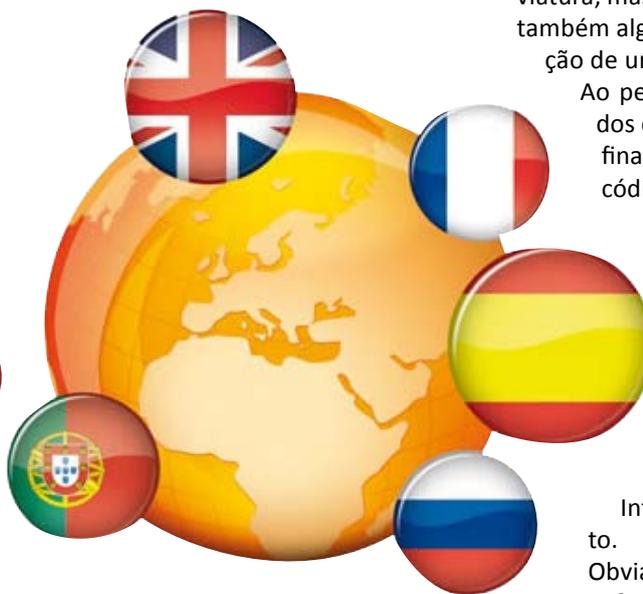
Obviamente, não é perfeito, mas a perfeição existe?

Aqui fica o acesso: <http://iate.europa.eu/>

Não posso deixar de referir que qualquer documento importante (contratos, curriculum vitae, acordos, relatórios de contas, entre outros), qualquer manual técnico, qualquer livro, enfim toda uma panóplia de textos escritos importantes devem passar sempre pelos serviços de um Tradutor Oficial.

Lembrem-se sempre que um tradutor automático não substitui de forma alguma um trabalho especializado e com diz o ditado "Por vezes o barato sai caro".

Continuaremos com dicas úteis numa próxima edição.



Existe uma ferramenta muito importante e à qual recorro com alguma regularidade. Chama-se IATE - Inter-active Terminology for Europe, que é a base de dados terminológicos, interinstitucional, interativa e multilingue da União Europeia e que existe desde 1999 mas só disponível ao público em geral desde 2007.

Esta base de dados é utilizada nos textos das instituições europeias e é dirigida à redação, tradução e interpretação dos domínios de atividade das instituições da União Europeia, visando promover o rigor terminológico e melhorar a coerência e a qualidade das traduções.

## Fica com o sentimento de tempo perdido? Parecem mais workshops que reuniões?

**A**lguns estudos estimam que um colaborador, com responsabilidades a nível intermédio, gasta em média 16 horas por semana em reuniões. Ou seja, 768 horas em reuniões por ano. Cerca de 96 dias de trabalho por ano. Como podemos otimizar estes momentos para que não fique o sentimento de tempo perdido? Mantenha a novidade. Saia da sala tradicional, procure novos espaços, retire a mesa de reuniões, traga convidados ou vídeos. Quebre a rotina. Faça algo de novo que estimule o debate sobre os temas e a sua resolução. Quebre logo o gelo, aumente a boa disposição das pessoas antes de começar. Rir um pouco ajuda. Convide só aqueles que trazem algum va-

**‘Para uma reunião ser útil convide as pessoas certas – e somente as pessoas certas – para estarem na sala de reuniões.’**

*Harvard Business School Press, 20 minutes Manager Series*

lor acrescentado ou informação relevante para a reunião. Faça contas! Quanto mais pessoas convocar, mais caro fica aquele tempo investido na reunião. Mantenha as reuniões curtas e objetivas. Meia hora é apontado como o período de tempo máxi-

mo em que o ser humano consegue estar com atenção total num contexto de reunião. Na Amazon as pessoas investem 5 a 7 minutos iniciais para lerem informação relevante antes de iniciar a reunião. Assim garantem que todos estão na mesma ‘página do livro’. Defina, preferencialmente, 3 temas principais e objetivos que devem ser alcançados no final daquela reunião. Mais do que isso talvez seja melhor marcar um workshop de meio dia ou uma sessão de acompanhamento do projeto. Finalize com um resumo e com responsabilidades assumidas. Faça uma foto dos apontamentos da reunião, ou um resumo. Envie nos momentos seguintes. Isso ajuda a responsabilizar e a dar utilidade ao tempo investido.

## Preocupado em gerir o tempo? Faça menos gestão de tempo e mais do trabalho a fazer.

**A**sua cabeça foi criada para ter ideias e não para as armazenar. Crie sistemas que o ajudam a colocar as preocupações e aquilo que tem de fazer fora da sua cabeça. Não seja mais produtivo dormindo menos, esquecendo a vida pessoal ou a família. Procure soluções que sejam sustentáveis. Não se isole nas preocupações e responsabilidades. Envolve os outros, delegue e responsabilize. Anule tarefas que não vai conseguir fazer. Mais vale abandoná-las e avisar os outros que não vão ser feitas. Tenha em atenção que a perfeição nem sempre ajuda. Por vezes queremos ser muito eficientes mas a eficácia é o que nos garante a produtividade. Concretize, nem que seja com pequenos passos e vai ganhar um sentimento de progresso. Crie o hábito de registar tudo. Tarefas a concretizar, telefonemas a fazer, emails a enviar, relatórios a entregar, ou propostas que tem de desenhar. Tem duas hipóteses – ou regista e fica fora da cabeça num sis-



**‘A melhor maneira de começar, é parar de falar e começar a fazer.’**

*Walt Disney*

tema em que confia e funciona (agenda, telefone, computador) ou fica com tudo na sua mente. Opte por ‘limpar’ a sua ca-

beça. Não jante nem vá para a cama com a pensar no trabalho. Faça rapidamente aquilo que não gosta, assim sobra mais tempo para aquilo que gosta mais de fazer. Mantenha uma relação diferente e mais disciplinada com o trabalho para entregar mais e diminuir o stress. Tenha um processo em que acredita e faça revisões frequentes. Isso garante-lhe uma visão global sobre tudo e a necessidade de tomar decisões constantes sobre o trabalho – adiar, delegar, abandonar ou fazer já.

# Como inovar

A minha **empresa** é o meu  
**primeiro emprego**



**UM MANUAL PRÁTICO DE EMPREENDEDORISMO (E GUIA DOS PROFESSORES)** criado especialmente para jovens dos **14 aos 21 anos**.

Um livro que mostra **o que** fazer e **como** fazer, repleto de **exemplos** e ilustrações que complementam o texto.

**UMA OBRA INCONTORNÁVEL QUE FALTAVA NUM PAÍS COMO PORTUGAL**

**José António de Sousa**, Presidente e CEO da Liberty Seguros Portugal

**PORQUE** o ato de empreender, de fazer, de criar, de inovar, de procurar soluções que nos melhorem a vida, está patente em todos nós.

**PORQUE** o empreendedorismo pode e deve ser parte de um processo formal de aprendizagem em sala de aula, e quanto mais cedo na vida das pessoas, melhor.

**PORQUE** o espírito empreendedor não é um traço de personalidade mas um comportamento que deriva de duas coisas: os conhecimentos e a atitude.

**POR TUDO ISTO NÃO PERCA ESTE MANUAL  
ESSENCIAL - PRÁTICO - INOVADOR**

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

 [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt)  +351 223 399 400

