

Gestão de pessoas

- ⚙️ Comunicação – problema ou solução? P. 3
- ⚙️ Líder 2020 P. 4
- ⚙️ “So you think you can talk?” P. 5



SMART CITIES

- ⚙️ Criar o futuro é criar cidades inteligentes P. 6
- ⚙️ Estacionamento inteligente P. 7

SER CRIANÇA NÃO É FÁCIL

- Sara de Sousa Cardoso P. 21

Índice

GESTÃO DE PESSOAS

- Comunicação - problema ou solução? P. 3 ▶
- Líder 2020 P. 4 ▶
- "So you think you can talk?" P. 5 ▶

SMART CITIES

- Criar o futuro é criar cidades inteligentes P. 6 ▶
- Estacionamento inteligente P. 7 ▶

GESTÃO DE PROJETOS

- O valor da prática de gestão de projetos nas organizações P. 8 ▶

GESTÃO DE CUSTOS

- Preparar-se para o futuro: riscos e oportunidades do Industry 4.0 para as PME P. 9 ▶

GESTÃO DA QUALIDADE

- Satisfação do cliente. A relação de equilíbrio entre expectativas e resultados P. 11 ▶

EMPRESAS FAMILIARES

- A evolução da Empresa Familiar ao longo do tempo P. 12 ▶

FINANCIAMENTO

- Portugal Ventures anuncia investimentos na EGG Electronics... e na DefinedCrowd P. 14 ▶

TECNOLOGIAS

- Scrum para startup P. 15 ▶
- A oportunidade dos equipamentos recondicionados P. 16 ▶

EMPREENDEDORISMO

- 40% dos jovens empresários portugueses motivados pelo desejo de independência P. 17 ▶
- Web Summit reúne mais de 6500 notícias internacionais sobre Lisboa P. 19 ▶

EMPREENDEDORISMO: A NASCER

- Cliente e fornecedor encontram-se on-line! P. 20 ▶

CRIANÇA

- Ser criança não é fácil P. 21 ▶

DICAS P. 22 ▶

- Os seus vendedores têm discursos negativos? Precisa de saber com quem pode contar?
- De volta à Lei da Selva? Ganha o mais forte? O que tem mais força?

EVENTO

- "A mudança é necessária para a evolução das organizações" P. 23 ▶



Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

Nesta altura do ano normalmente pensamos no que queremos para o futuro. Novos planos, novos projetos, novos objetivos... Este numero da Start & Go deixa algumas dicas para o sucesso do planeamento do seu negócio. Quer ser um líder do futuro? Não deixe de espreitar o artigo da Daniela Moreira. Precisa de preparar um novo projeto? O artigo do Eduardo Santos ajuda-o a identificar a importância das práticas de gestão de projetos nas Organizações. Quer identificar as oportunidades que a Industria 4.0 lhe oferece? Não deixe de ler o artigo da Expense Reduction. Comunicar e envolver os seus colaboradores no futuro da sua empresa é a base do sucesso neste mundo de muita informação e elevada competitividade. Bom ano, bons negócios Sempre com Start & Go!

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 17 – dezembro 2016

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Alda Benamor, António Costa, Daniela Moreira, Eduardo Santos, Expense Reduction Analysts, High Play, Ildio Faria, Joana Soares, José Carlos Pereira, Mónica Monteiro, Portugal Ventures, Ruben Soares, 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



Comunicação – problema ou solução?



JOANA SOARES
Gestora de Comunicação
comunicacao@q4e.pt
www.q4e.pt

Estamos na era da tecnologia, em que todas as informações podem chegar a todos imediatamente, estejam onde estiverem. No entanto, mesmo com todas estas facilidades, a comunicação ainda constitui um grande problema para muitas organizações.

E porque é que isso acontece? Podemos identificar algumas causas, das quais destacamos: a ausência de um departamento na área; a falta de uma estratégia de comunicação e de envolvimento da gestão, do qual derivam a falta de informação e a incorreta utilização dos meios comunicacionais.

Antes de mais, é preciso que as organizações vejam a comunicação como uma componente da gestão, como uma ferramenta estratégica para o crescimento organizacional. Mais do que comunicar, é preciso comunicar bem, nos timings certos, com os meios adequados e tendo em conta o público (interno e externo) que é importante para a organização, ou seja, que definam o Quê, Com Quem, Como e Quando.

Os atuais modelos de gestão, já seguidos por algumas organizações, acabam por

constituir um importante meio de apoio à comunicação, ao exigirem um maior envolvimento da organização com seus grupos de trabalho e com a comunidade, adotando a transparência e uma gestão socialmente responsável. Neste âmbito, a comunicação é estrategicamente pensada para propagar os valores e a cultura da empresa, a sua missão e visão de futuro e, ainda, para conferir uma imagem de prestígio.

Ao procurar esta qualidade comunicacional, a primeira coisa que consideramos é a comunicação estabelecida com o público consumidor. No entanto, não podemos descurar a comunicação interna, pois esta acabará por ser o reflexo do que se pretende transmitir ao público externo. Uma comunicação interna bem estruturada e planeada contribui para o melhor desenvolvimento da organização. Quanto mais informados acerca das atividades das suas organizações mais os colaboradores estarão motivados e por conseguinte mais produtivos, contribuindo ainda para uma melhor divulgação da organização. É importante que a informação comunicada seja coerente com as práticas da organização, isto é, que seja uma comunicação transparente, verdadeira e perceptível pelas partes interessadas.

A comunicação é, pois, um fator decisivo para a imagem que a organização tem junto dos seus públicos, logo, possuir uma estra-

tégia global de comunicação eficaz e adaptada à sua realidade é fundamental. Uma estratégia bem elaborada permitirá que todos os seus esforços de comunicação sejam coerentes, coesos e contínuos.

Assim, o caminho para uma organização de sucesso passa por apostar na comunicação e como tal devem:

- Definir metas para a organização;
- Criar um departamento de comunicação (na ausência de um);
- Elaborar uma política/estratégia de comunicação tendo em conta as variáveis internas e externas (mercado concorrencial; públicos-alvo; posicionamento; eixos de atuação; objetivos);
- Envolver as equipas no desenvolvimento dos trabalhos;
- Medir a eficácia e eficiência das atividades definidas na estratégia;

Na Q4E a preocupação constante em fazer melhor, em continuar dinâmica, proativa e em crescer juntamente com os seus parceiros, tornou a comunicação uma aposta fundamental para prosperar no mercado competitivo atual.

Uma comunicação eficaz e eficiente intensifica as relações interpessoais, aproxima os colaboradores da organização, melhora o clima organizacional, e fortalece a imagem e identidade da organização junto do seu público.



Líder 2020



DANIELA FILIPA MOREIRA
Senior Consultant
dfmoreira@sapo.pt

O mundo transformou-se radicalmente nas últimas décadas. A complexidade e a incerteza aumentaram, num ambiente em constante mudança, estimulado pela evolução da tecnologia e pela otimização dos processos. O sucesso, no mundo ocidental, transformou-se numa obsessão, com implicações sérias na forma como se equilibra e prioriza a vida pessoal e profissional e como se conduzem e gerem pessoas; tudo parece ser justificado pela procura do sucesso. O trinómio complexidade-incerteza-mudança, conjugado por esta corrida desenfreada pelo sucesso, em que, muitas vezes, os fins parecem justificar todos os meios, criam novos desafios às organizações e aos seus profissionais, com as “soft skills” a passarem a integrar em muitas funções, designadamente, nas de liderança, o grupo das “hard skills”.

Mas afinal, o que é um líder?

Sun Tzu, no livro “A Arte da Guerra”, transmitiu uma ideia, que ainda hoje se mantém atual, de que um líder é aquele que transmite segurança, prosperidade e afeto, quando refere “Trate os seus homens como filhos e eles o seguirão até aos vales

mais escuros. Trate-os como filhos queridos e eles o defenderão com a própria morte”. Esta afirmação tem subjacente a ideia que um líder está no coração e só quando consegue isto (entrar no coração dos liderados) é que cumpre na plenitude a sua função, conseguindo da parte dos liderados um esforço extraordinário, diferenciando e distanciando-se desta forma da função de gestor.

Tendo em conta o conceito de líder, quais são as principais competências que este deve ter ou desenvolver nos próximos anos?

A lista de competências que um líder deve ter é demasiado extensa e a sua enumeração pode conduzir à perda de foco, daí que vou optar por assinalar aquelas que me parecem ser as mais importantes, ainda que elas não sejam indissociáveis.

- **Flexibilidade e adaptação:** num mundo em constante mutação, em que o que é eficaz, eficiente e/ou inovador hoje pode não ser amanhã, é esperado que o líder esteja permanentemente a adaptar-se às novas condições em organizações cada vez mais inteligentes e conscientes.

- **Coragem:** esta competência pode ser desagregada em várias competências, mas pretende essencialmente transmitir a necessidade de determinação e perseverança que um líder tem de ter para enfrentar a crescente diversidade e complexidade dos desafios que lhe são colocados directamente a ele, ou à organização.

- **Atitude positiva:** o optimismo e o entusiasmo com que se enfrentam os desafios não é somente visível aos olhos dos que lideramos como são contagiantes. Temos de ser capazes de nos mantermos verdadeiramente apaixonados, fazendo com que todos os desafios, problemas e diferenças pareçam não apenas irrelevantes e fáceis de resolver como também que sejam algo positivo e desafiante.

- **Comunicação:** são inúmeros os casos de empresas e organizações em que muitos problemas podiam ter sido evitados ou resolvidos se a comunicação existisse de forma efetiva. É esperado que um líder seja um comunicador 360º, com a consciência que tudo é comunicação (o que dizemos e o que não dizemos, as expressões que temos e que não temos...) e que a comunicação escrita ou formal deve ocupar um lugar residual - não nos podemos esconder atrás de um monitor! Esta competência tem uma forte influência no nível de desempenho das restantes, pelo que devemos desenvolvê-la diariamente.

- **Resolução de problemas:** o aparecimento sistemático de novos problemas e desafios, faz que com que a necessidade de sermos capazes de resolver problemas, seja cada vez mais importante. Todo o treino que conseguirmos fazer nesta temática, melhorará a nossa performance.

E já que estamos numa época de desafios, vou lançar mais um: O que fazem diariamente para melhorar estas competências?

“So you think you can talk?”



ALDA BENAMOR
diretora geral da PLUG
More

Imagine que recebe uma convocatória para fazer uma apresentação perante uma plateia de dezenas de pessoas. A sua primeira emoção poderá ser de orgulho. A segunda? Quase de certeza que será de receio e insegurança. Acredite, no entanto, que esta ansiedade é comum à maioria das pessoas.

Segundo um estudo publicado pelo “Sunday Times”, falar em público é o maior medo da maior parte da população inquirida. Curiosamente, o medo da morte aparece em quarto lugar. O que levará, então, a que uma apresentação oral se reverta de tamanho desconforto? E mais: o que fará com que o nosso cérebro pareça bloquear precisamente no instante em que somos confrontados com centenas de olhos postos em nós?

É possível enganar o cérebro!

Trabalho há duas décadas na área da comunicação e já tive o privilégio de ajudar centenas de pessoas a preparar apresentações orais. Todas se queixam do mesmo: o medo da exposição. Um dizem-se tímidas, outras receiam ter ‘brancas’, outras confessam bloqueios inultrapassáveis. Apesar da justificação, a origem é sempre a mesma: o medo de falhar.

A boa notícia é que é possível contornar este obstáculo. Aliás, é possível ‘enganar’ o cérebro e, com treino e alguns truques, garantir que as brancas, as mãos trémulas e a voz embargada ficam à porta da sala. Trancadas à chave.

Quando, na empresa que dirijo, desenhámos a formação ‘so you think you can talk?’, recebemos uma procura que superou as nossas expectativas. É óbvio que as pessoas sabem falar – a questão é que elas sentem, muitas vezes, que não sabem como fazê-lo em ambiente formal.

É por isso que, ao deparem-se com profissionais da área, estas pessoas descobrem potencialidades que desconheciam até então. Ao serem expostas a situações de des-



É possível ‘enganar’ o cérebro e, com treino e alguns truques, garantir que as brancas, as mãos trémulas e a voz embargada ficam à porta da sala. Trancadas à chave

conforto, superam-nas com sucesso. Passo a passo e com orientações personalizadas. Aplicando truques de relaxamento e de controlo do corpo, adotando lâminas de ligação à audiência, percebendo o potencial da voz e das palavras, descobrindo a importância da comunicação não verbal. No fundo, são técnicas que permitem um profundo autoconhecimento e que potenciam qualquer momento de exposição pública. Com enfoque no sucesso do resultado. Quais são as melhores técnicas para falar em público?

Convenhamos que falar é fácil. Difícil é fazê-lo de forma assertiva e orientada para as especificidades da audiência. No entanto, posso apontar alguns truques que facilitam a arte de falar em público:

- **Conheça muito bem o tema.** Não se prenda a auxiliares de memórias, como cartões ou o powerpoint. Quanto melhor dominar o assunto, mais segurança vai sentir;
- **Treine exaustivamente.** Peça a pessoas

próximas para assistirem aos seus ensaios. Filme-se e reveja as gravações para perceber os seus pontos fortes e fracos;

- **Conheça a audiência.** Estude os seus perfis e objetivos— e adapte o mais possível a apresentação às expectativas de quem vai estar de olhos (e ouvidos) postos em si;

- **Concentre-se na respiração.** Controle-a. A respiração é o motor da descontração (e do nervosismo), bem como da velocidade e da eloquência da oralidade;

- **Invista nos exercícios de voz.** Faça destava línguas e leituras teatrais de textos. A entoação e a dinâmica da oralidade são essenciais para a assertividade de um orador:

- **Conheça e estude o seu corpo.** As expressões faciais, os gestos, os movimentos. A comunicação não verbal pode ser tão importante quanto a que é verbalizada.

Posto isso, termino como comecei: “so you think you can talk?”

Criar o futuro é criar cidades inteligentes

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo e nós acreditamos que criar o futuro é criar cidades inteligentes”. Este é o lema do BIG smart cities, uma competição internacional promovida pelo Vodafone Power Lab e pela Ericsson. A Start&Go esteve a conversa com Luís Pedro Cardoso, Account Manager - Major Accounts at Vodafone

Qual o principal objetivo do Big Smart Cities? Quais os principais resultados obtidos?

O Big Smart Cities é um concurso anual de empreendedorismo, promovido pela Vodafone e pela Ericsson, que quer dar palco às ideias de base tecnológica de empreendedores e startups nacionais que procuram melhorar o dia-a-dia de quem vive, trabalha ou visita uma cidade. Em 2016 realizou-se a quarta edição da competição e foi, até à data, a que registou maior número de inscrições, com a participação de mais de 230 equipas. O grande resultado de tudo isto, tanto para a Vodafone como para a Ericsson, é testemunhar o crescimento destas ideias que, na sua maioria, chegam ao Big Smart Cities em estado ainda muito embrionário e vão ganhando consistência através das sessões de mentoria, workshops e formações que o programa oferece, até se transformarem em negócios viáveis no mercado nacional e internacional. Os exemplos são muitos:

- **o vencedor de 2013** – a GuestU, aplicação que presta um serviço personalizado a hotéis, garantindo que as necessidades dos seus hóspedes são asseguradas por uma espécie de ‘concierge’ virtual disponível num smartphone – já trabalha com mais de 110 hotéis em Portugal e está presente em mais de 30 países;
- **o vencedor de 2014** – a Inviita, App que permite criar roteiros em todo o mundo de acordo com o estado de espírito do utilizador – já recebeu várias distinções, entre elas o 1.º lugar no concurso da Bolsa de Empreendedorismo, iniciativa da Representação da Comissão Europeia em

Portugal, e foi reconhecida da Apple como a Melhor App da Semana na altura do seu lançamento. Atualmente, acaba de fechar um acordo com o Grupo Pestana para a criação de um quiosque interativo que consegue “olhar” para o hóspede e dar-lhe um roteiro à sua medida;

- **o vencedor de 2015** – a Lisboa Horizontal, App, pensada para ciclistas que calculam rotas o mais planas possíveis, de forma a evitar as grandes inclinações das cidades – foi reconhecido pela Agência Espacial Europeia ao vencer o Space Business Idea Challenge, concurso que premia ideias e aplicações tecnológicas que melhorem a vida dos cidadãos europeus e da sociedade em geral.

Quais tem sido as áreas de maior interesse por parte dos empreendedores?

Este ano, o Big Smart Cities teve quatro áreas de oportunidade, com os candidatos a poderem apresentar projetos nas categorias de Smart Mobility, Smart Living, Smart Tourism e Smart Government. Das mais de duas centenas de candidaturas submetidas, 40% das ideias de negócio recebidas foram para a categoria de Smart Living. Uma diferenciação em relação às edições anteriores, onde a categoria de Smart Tourism sempre liderou.

O que podem esperar os empreendedores que desejam concorrer a futuras edições do Big Smart Cities?

O vencedor deste ano ganhou um prémio monetário de 10 mil euros, seis meses a um ano de incubação no Vodafone Power Lab e uma viagem até Estocolmo para conhecer os polos de inovação da Ericsson. Mas, até se chegar à grande final, os 20 finalistas participaram, durante três meses, num in-

tenso processo de formação, que incluiu workshops, sessões de mentoria, contacto próximo com empreendedores que conseguiram criar, desenvolver e lançar no mercado os seus próprios negócios e que serviram de exemplo e de inspiração... Prova de que a formação que o Big Smart Cities proporciona aos empreendedores é bastante útil, é a excelente prestação que muitos dos finalistas deste ano conseguiram ter no Web Summit. A próxima edição do Big Smart Cities ainda está a ser planeada, mas acreditamos que os empreendedores nacionais só têm a ganhar com a sua participação.



Estacionamento inteligente

A Parqly, startup que quer resolver os problemas de estacionamento nas grandes cidades, venceu a 4ª edição do concurso de empreendedorismo e inovação BIG Smart Cities, promovido pela Vodafone e pela Ericsson.

Bruno Nascimento tem background em Engenharia, mas foi no Marketing que encontrou a sua paixão. Acabou o mestrado, este ano, nos quadros de honra da NOVA IMS, com um convite para Doutoramento. Mas a veia empreendedora já estava presente desde que iniciou a sua carreira profissional. “Desde o início que não tive o objetivo de seguir carreira no ‘corporate world’, por isso decidi criar o meu próprio negócio, em 2014, com a Natasa Kupusovic. Aliei a experiência de vários anos em vendas ao que estava a aprender de marketing e lancei uma startup de e-commerce. Ao mesmo tempo, tenho vindo a fazer consultoria de marketing para startups americanas e portuguesas.”

A Parqly surgiu essencialmente de uma necessidade. “Cada vez que temos que conduzir em Lisboa é uma dor de cabeça para encontrar estacionamento. Perdemos tempo, dinheiro, e ganhamos stress e risco de acidentes”. Estima-se que os condutores em Lisboa percam 17 minutos em média à procura de lugar para estacionar, e gastem, coletivamente, 3,1 milhões de litros de combustível anualmente. Apesar de os parques de estacionamento terem lugares



vazios. Aqui surge a app Parqly que vai fornecer informação sobre o parque de estacionamento mais adequado para os condutores em termos de proximidade, taxa de ocupação ou preço.

Com a participação no concurso da Big Smart Cities pretendiam levar o projeto para o próximo nível com a ajuda dos mentores e workshops, validar a ideia e o plano de negócios, e conseguir um maior alcance com a ajuda da Vodafone.

Após a vitória na Final, a Parqly ficou incubada no Vodafone Power Lab, o ‘laborató-

rio’ de empreendedorismo e inovação da Vodafone Portugal. Além disso, viajou até Estocolmo para conhecer a sede da Ericsson e os seus polos de inovação, bem como beneficiou do prémio de 10 mil euros. Além disso, Bruno identifica outras vantagens da participação na competição. “Não só todo o mentoring que temos de startups mas também de profissionais experientes. É essencial as ideias serem expostas a pessoas de backgrounds diferentes, porque é muito difícil, por nós próprios, afiná-las ao máximo. No fundo, é um processo de aprendizagem condensado numa semana (ao todo) de workshops e bootcamps, que demoraria meses de outra forma.”

O futuro acabou por chegar mais cedo. “Na nossa visita à Ericsson em Estocolmo – fruto do prémio do BIG Smart Cities –, tivemos o contacto com a tecnologia de ponta que está a ser desenvolvida por lá. Tivemos também feedback de profissionais da Ericsson e contacto com startups suecas que nos deram uma visão do futuro. Quando voltámos, começámos a trabalhar na parte que faltava à nossa ideia – a infraestrutura” À procura de financiamento, esperam no futuro próximo implementar um sistema nas cidades que permita encontrar um lugar vazio o mais rapidamente possível, e a baixos custos.



O valor da prática de gestão de projetos nas organizações



EDUARDO SANTOS
Co-Coordenador da Pós-Graduação e
Coordenador do Curso de Gestão de
Projetos da PBS

O abrandamento económico, a alteração constante de prioridades dos mercados e a exigência de inovação criam um ambiente de negócios muito complexo e de elevado risco, forçando as organizações a serem mais ágeis, mais orientadas por projetos, e com forte sentido crítico das suas práticas de gestão de portfólios, programas e projetos.

Nas empresas, o desdobramento sistemático do plano estratégico em ações resulta no portfólio, programas e projetos, sendo necessário assegurar com robustez e de uma forma integrada o planeamento, execução e controlo de todas as ações aos diversos níveis da organização. Nas empresas "project driven" a própria atividade da empresa está alinhada com características de projeto na totalidade ou em parte da sua cadeia de valor.

Neste contexto, a gestão de portfólio e projetos passou a ser central e muito valorizada pelas empresas que procuram maior previsibilidade nos resultados e impacto.

No tecido empresarial, o passo de qualificação, mapeamento da contribuição dos projetos aos objetivos estratégicos e aferição do nível de benefícios e potencial retorno do investimento e a decisão do portfólio ótimo é crítico e em muitas empresas não são seguidas práticas estruturadas de avaliação, priorização entre os vários projetos e balanceado o portfólio, tendo em conta a capacidade para investir e executar.

Os estudos demonstram que as principais razões de insucesso dos projetos estão associadas às opções de gestão e não com a disponibilidade de recursos. Como exemplo, quadros de referência ágeis de suporte à decisão têm o dobro do sucesso vs. quadros de referência waterfall, e a

dinamização de projetos de menor escala, com 76% de sucesso e apenas 4% cancelados vs. grandes projetos onde se verifica uma redução acentuada da fatia de sucesso (apenas 10%) e um aumento exponencial de projetos cancelados (38%). Uma visão holística do sistema global de gestão de programas e projetos estimula cada vez mais as organizações a lançar o embrião e promover o crescimento de uma função de "Oficina de Projetos". Este papel é atribuído em algumas empresas a áreas da qualidade, risco, controlo de gestão ou a estruturas dedicadas, no caso de existir massa crítica de projetos e vantagens de especialização que justifique esta opção, apoiando as equipas no delivery e

nível de satisfação superior a 75% e 80% na consecução dos objetivos e intenções de negócio, sendo decisiva para a competitividade da empresa e minimizando desperdícios por falhas no atual contexto de pressão dos mercados, dado que um cenário de cancelamento do projeto implica em média a perda de um terço do investimento para sempre.

Compreensivelmente, a área de competências de gestão de portfólio e projetos tem tido destaque a nível mundial como líder na procura de certificação dos profissionais e uma das cinco principais na procura de formação. De forma a endereçar esta necessidade, a PBS lançou, em 2005, um programa de gestão de projetos



em simultâneo a gestão de topo na gestão uniforme e consistente do portfólio de projetos.

Tendo a empresa criado condições para alinhar o modelo de governo, quadro de referência e princípios de gestão de projetos, o passo essencial para concretizar a adoção dos valores desta prática será definir qual a estratégia de abordagem mais adequada para comunicar de forma a enraizá-lo na linguagem, código, capital e ativos da empresa.

A cultura de excelência de gestão de projetos vai conduzir as organizações a um

para executivos em modelo aberto. Nos últimos anos, a escola tem vindo a atualizar e reforçar a oferta nesta área, tendo lançado, em 2013, um programa mais estruturante e de maior duração, a pós-graduação de Gestão de Projetos.

Estima-se, a médio prazo, uma necessidade global de 15 milhões de profissionais de gestão de projetos, o que, para quem tem interesse em concretizar uma experiência nesta profissão, constitui uma janela de oportunidade sem precedentes num contexto de escassez de profissionais experientes e qualificados.

PREPARAR-SE PARA O FUTURO

Riscos e oportunidades do Industry 4.0 para as PME

O fenómeno Industry 4.0, marcado pelo desenvolvimento de funções, produtos e serviços digitais e de rede, já chegou, com a Alemanha, os Estados Unidos e o Japão a liderarem o caminho, especialmente no setor automóvel, da indústria transformadora, logística e TI. O advento dos novos modelos de negócio introduzidos pela Industry 4.0 significa um aumento das redes digitais entre as empresas, os seus clientes, fornecedores e accionistas.

Esta quarta revolução industrial significa uma transformação significativa das empresas no uso integrado de dados com necessidade de grande investimento, principalmente em TI, equipamentos, sistemas de logística (CPS) e formação.

Espera-se que a Alemanha invista 40 milhões de euros e as empresas industriais europeias 140 milhões de euros no Industry 4.0 até 2020; a previsão é que, dentro de cinco anos, mais de 80% das empresas terão digitalizado a sua cadeia de valor.

Investimento e Finanças

As empresas precisam investir nas soluções Industry 4.0 em áreas-chave, como a cadeia de abastecimento, produtos I&D, indústria ou serviços, logística e distribuição, para evitar ficar para trás da concorrência.

A generalização da digitalização certamente significará uma maior necessidade de maior qualificação e formação das equipas – senão alguma dificuldade em encontrar as pessoas certas para a função. Esta é uma área onde os organismos da indústria, o Governo e as escolas estão todos envolvidos.

A aplicação do Industry 4.0 a um negócio não é apenas uma questão de produção; por definição, envolve toda a empresa (e empresas externas), o que significa que se torna uma responsabilidade para o CEO e uma prioridade para a estratégia corporativa.

Digitalização da cadeia de valor

As funções nas empresas são digitalizadas,



ou seja, do desenvolvimento de produtos à encomenda e ao processo de faturação e controlo de existências. As relações com os outros, tais como fornecedores, parceiros de negócios e clientes também

que diz respeito aos padrões da indústria e de conformidade e de criar um modelo Industry 4.0 eficiente. Políticos, entidades da indústria, associações, empresas e sindicatos estão aqui todos envolvidos. Nor-

Esta quarta revolução industrial significa uma transformação significativa das empresas no uso integrado de dados com necessidade de grande investimento, principalmente em TI, equipamentos, sistemas de logística (CPS) e formação

são digitalizadas. Isso permite um controlo melhor e mais eficiente das cadeias de valor verticais e horizontais, com menos desperdício e maior produtividade, ou seja, um aumento das receitas.

Conformidade e qualidade

O aumento da colaboração com parceiros internos e externos implica a necessidade absoluta de todos estarem em sintonia no

mas de trabalho e legislação a adaptar e a harmonizar; por exemplo, a necessidade é maior na Europa, onde os países precisam estabelecer normas comuns o mais rapidamente possível, a fim de se manterem competitivos relativamente a outros mercados grandes mais unificados, como os Estados Unidos e a China.

Por outro lado, a digitalização dos processos fará avançar um pouco mais o controlo

de qualidade na cadeia de valor e permitirá o acompanhamento dos produtos em todas as fases e uma rastreabilidade mais eficiente. A análise dos dados que podem ser recolhidos em todos os níveis é fundamental para tornar o novo modelo de negócios uniforme e eficiente.

Recursos

O novo modelo de negócio requer especialmente competências e conhecimentos adicionais em TI e ciências, mas também para ouvir e atender as necessidades dos clientes de forma mais adequada e para gerir a enorme quantidade de dados de forma eficiente e segura. As estruturas tradicionais e a hierarquia já não são válidas. A colaboração transversal entre funções, departamentos e empresas é o motor principal.

Por exemplo, com o fluxo de dados a funcionar em ambos os sentidos, o feedback dos clientes terá impacto na conceção do produto, nas escolhas do marketing, e espera-se que os canais de vendas e os funcionários reajam mais rapidamente. A



-primas, existências ou utilização de energia significa que as empresas vão desperdiçar menos e, portanto, tornar-se mais sustentáveis. A utilização de equipamento feito à medida nas empresas significa que o aquecimento ou a iluminação já não são desperdiçados quando não são necessários e que o consumo se adapta com pre-

mais curtos e usam menos materiais e menos energia, possam estabelecer processos de fabrico mais eficientes.

O cliente no centro

A digitalização de produtos e serviços, bem como a cadeia de valor, levam a uma produtividade dirigida ao cliente: a empresa está melhor preparada para atender às necessidades e exigências dos clientes com reactividade e soluções à medida.

Relacionamentos

O intercâmbio de dados sensíveis (por exemplo, inventário, processo de planeamento...) entre o cliente e o fabricante, o fornecedor e o comprador e os parceiros de negócios, ou seja, todas as pessoas envolvidas na cadeia de valor, implica laços mais fortes entre empresas e pessoas e uma abordagem mais global aos negócios. Este aumento da cooperação ajuda com os custos e com a produtividade, mas também gera sinergias através da partilha de know-how e de recursos e estimula as parcerias internacionais e a comunicação e os negócios a longa distância.

A digitalização de produtos e serviços cria novos modelos de negócios com uma abordagem personalizada e flexível que torna obsoletas as estratégias anteriores. Na verdade, a profundidade e a extensão do impacto que o Industry 4.0 terá sobre as empresas - investimento necessário, departamentos envolvidos, parceiros externos e efeito global - torna-o uma responsabilidade central e uma prioridade para a equipa de gestão e coloca-o no centro de uma estratégia corporativa.

Esta quarta revolução industrial significa uma transformação significativa das empresas no uso integrado de dados com necessidade de grande investimento, principalmente em TI, equipamentos, sistemas de logística (CPS) e formação

inovação e a criatividade terão prioridade na diferenciação de produtos e serviços.

Segurança

Ligar a nossa infra-estrutura e partilhar uma grande quantidade de dados entre departamentos e com parceiros externos, ampliando as trocas virtuais, apresenta a questão da cibersegurança, não apenas para os dados, mas para proteger o hardware, software, as patentes e os segredos comerciais. A questão da cibercriminalidade com a perda do know-how corporativo está muito presente.

Sustentabilidade

As empresas europeias precisam de cumprir as metas de eficiência energética. Uma utilização melhor e mais eficiente dos recursos, seja mão de obra, matérias-

cisão às necessidades. Este é um ponto de venda para os clientes.

Produtividade

A digitalização abrangente permite um melhor planeamento e controlo. O planeamento e produção flexível em tempo real permitem respostas mais rápidas para comercializar produtos e serviços e soluções à medida dos clientes. A utilização de dados a todos os níveis também reduz o risco de rejeição e erros, permitindo assim poupanças.

Eficiência e Competitividade

Uma resposta melhor, mais relevante, mais rápida e à medida das necessidades do cliente significa um aumento da competitividade. O Indústria 4.0 permite que as empresas, enquanto cumprem prazos

Satisfação do cliente

A relação de equilíbrio entre expectativas e resultados



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

Este artigo surge após uma intervenção que tive o privilégio de fazer num cliente internacional na área da satisfação do cliente.

A equação da SATISFAÇÃO pode, no meu entender, ser simplificada assim:

**SATISFAÇÃO = RESULTADOS
- EXPECTATIVAS**

em que os Resultados são o serviço/produto (desempenho) que se entrega (ou oferece) ao cliente e Expectativas são o valor percebido (ou comunicado ao) pelo cliente. Esta avaliação pode ser quantitativa ou qualitativa, existindo um grande número de técnicas e ferramentas disponíveis.

Satisfação e Fidelização não são a mesma coisa - Satisfazer sistematicamente um cliente não é suficiente para fidelizá-lo, devendo a Satisfação ser vista numa ótica da oferta e a Fidelização numa ótica da procura.

Na fidelização há cumplicidade (há ligação e relação muito para além da simples transacção), pois o cliente, mesmo que não esteja satisfeito, ainda se mantém fiel à empresa. **A evolução Satisfação/Fidelização é difícil.** A Satisfação não reduz o risco, só permite vender a curto prazo. A Fidelização reduz o risco e permite vender a médio prazo, traçando o caminho para o Marketing e para a sustentabilidade da empresa a que gosto de chamar o fenómeno das “vendas repetidas” que alimentam a conta dos resultados.

Muitas vezes, são as empresas ou as marcas que criam Expectativas altas nos clientes e depois não conseguem cumprir com as mesmas no que oferecem. Recomenda-se então muito cuidado para que isso não aconteça, pois pode deixar os clientes desiludidos e insatisfeitos.

O objetivo das técnicas de medição da satisfação dos clientes não é o de melhorar

constantemente a qualidade do serviço, mas sim o de **tornar mais eficaz a relação de equilíbrio entre Expectativas e Resultados**, para que o cliente fique satisfeito e a empresa ganhe dinheiro. Este binómio, quando medido e controlado, é a “pedra de toque” do sistema.

A Qualidade de um serviço resulta então do equilíbrio entre as **Expectativas** que o cliente tem quanto a esse serviço/produto e o **Resultado Percebido**, ou seja, do resultado que o cliente vai obter e da forma como ele o vai interpretar e perceber.

A razão para medir a satisfação/qualidade é esta – **aquilo que medimos fazemos, se**

Quando o cliente está fidelizado, volta, quanto o cliente não está fidelizado, procura uma alternativa – a concorrência. Logo, investir na relação, pois acima de tudo o cliente merece, é a razão de ser do negócio, o verdadeiro patrão. O importante não é o que o cliente compra, mas sim a preferência, discriminação a nosso favor.

Logo, o segredo é **tornar mais eficaz a relação de equilíbrio entre Expectativas e Resultados.**

A satisfação do cliente não são apenas números e métricas, sou avesso a um departamento ou a uma função específica que faça a sua gestão, a satisfação é uma



Tornar mais eficaz a relação de equilíbrio entre Expectativas e Resultados, para que o cliente fique satisfeito e a empresa ganhe dinheiro

medimos podemos controlar e o que medimos pode voltar a ser medido.

atitude de todos os colaboradores, todos os dias.

O contributo de cada elemento em termos individuais é importante. Apenas como grupo, focados e com consistência, pode-se produzir o resultado desejado em termos de satisfação. Não há nenhum elemento tão bom como todos juntos orientados no mesmo sentido. E só quem treina atitude todos os dias pode encantar o cliente!

De facto, hoje em dia, em vez de “customer satisfaction”, a preocupação de qualquer empresa ou profissional deverá ser cada vez mais “customer delight” – Bons negócios!

A evolução da Empresa Familiar ao longo do tempo



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

Uma Empresa Familiar tem subjacente à sua génese uma ideia de continuidade eterna, em mãos da família fundadora.

A evolução temporal duma Empresa Familiar passa por um conjunto variado de fases, cujo reflexo se pode associar ao comportamento do modelo dos três círculos (já apresentado em artigo anterior), das quais se podem salientar as seguintes quatro etapas mais significativas:

1. Nascimento

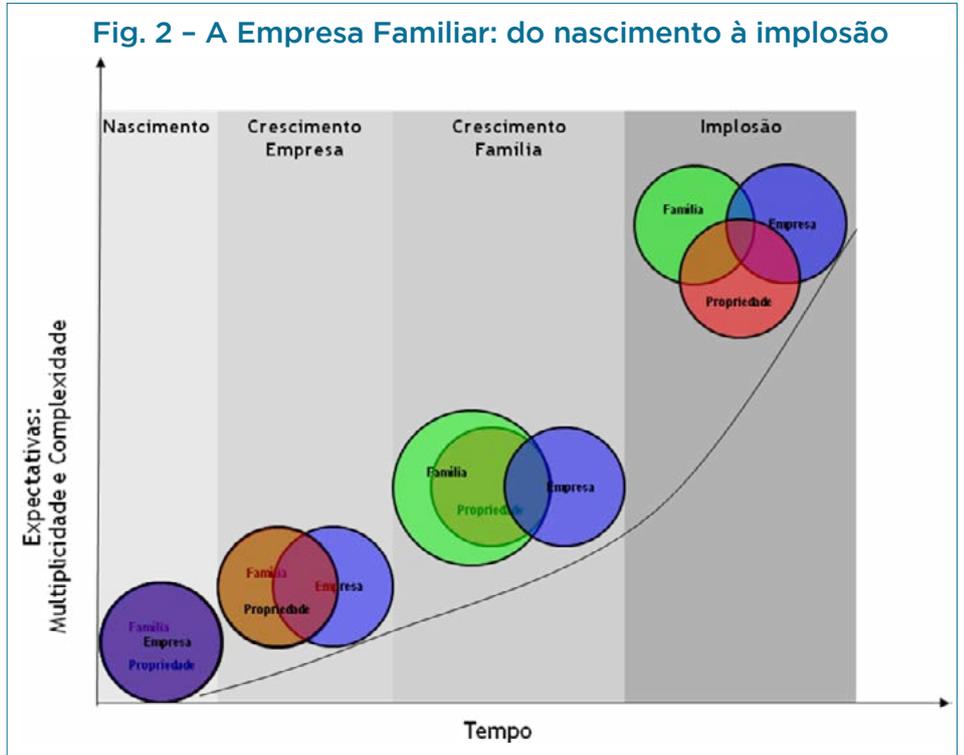
Tal como um bebé de qualquer mamífero, a Empresa Familiar normalmente nasce da vontade de uma pessoa ou casal, com uma dimensão reduzida e suportada com dinheiro da Família – 85% dos novos negócios na Europa começam com este tipo de capital. Nesta fase verifica-se uma grande, se não mesmo total, sobreposição dos três círculos: o fundador, além de trabalhador, também aglutina a propriedade e liderança da empresa.

2. Crescimento da empresa

Com o desenvolver da atividade, assiste-se a um natural crescimento da empresa, do volume de negócios, das atividades, etc. que normalmente implica contratar pessoas, fora do contexto familiar, para satisfazer as suas necessidades de mão de obra. É nesta etapa que a empresa ganha uma grande relevância e surge como o primeiro dos círculos a destacar-se.

3. Crescimento da Família

Se ainda não existia um núcleo familiar, não tardará muito a constituir-se e, muito mais rapidamente, a reproduzir-se. O destaque e ritmo de crescimento do círculo da Família refletem a chegada do cônjuge e o nascimento de filhos.

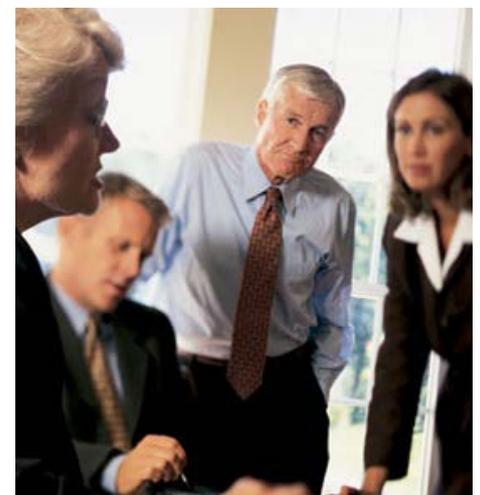


A evolução da atividade empresarial, o alcance da maioria dos filhos e a natural dispersão de parte do capital, pela Família ou por outros acionistas, leva a uma autêntica implosão da Empresa Familiar

4. Implosão

A evolução da atividade empresarial, o alcance da maioria dos filhos e a natural dispersão de parte do capital, pela Família ou por outros acionistas, leva a uma autêntica implosão da Empresa Familiar que, para assegurar o seu controlo e sobrevivência, terá de assumir uma enorme

preocupação na gestão das expectativas dos constituintes de cada um dos grupos de interesse anteriormente apresentados. Se com a evolução dos anos vamos assistir a uma implosão da Empresa Familiar, torna-se extremamente relevante encontrar meios de controlar este processo de evolução, de forma a que as partes interessadas saiam beneficiadas.





A família Symington

Em 1882, com apenas 19 anos, Andrew James Symington chegou a Portugal em 1882 para trabalhar na Graham's. Passados uns anos, abandonou a empresa, para se dedicar à produção de vinho do Porto. Em 1891, casou-se com Beatrice Atkinson, natural do Porto e pertencente a uma família ligada há muito tempo ao vinho do Porto. Pelo lado da mãe, o lado português, descendia dos primeiros mercadores de vinho do Porto do século XVII. Desta forma, a linhagem dos Symington no negócio do vinho do Porto recua 14 gerações e aos próprios primórdios da extensa história deste vinho.

Andrew foi um homem que se apaixonou pelo Douro e pelos seus vinhos, e acreditava que, para construir um negócio de vinho duradouro, ele e a sua mulher deviam incutir nos seus filhos uma visão de longo prazo. Andrew e Beatrice fixaram a sua família nos vinhedos do vale do Douro, onde os seus filhos passaram grande parte da infância.

Em 1905 Andrew Symington tornou-se sócio na Warre & Co. Fundada em 1670, era a mais antiga casa de vinho do Porto britânica em Portugal. No início da década

de 1920, três dos seus filhos sucederam-no na empresa, passando a geri-la até ao momento em que mais uma geração, a geração dos seus netos, se juntou a eles. Os netos Michael, Ian e James entraram na empresa da família, num dos períodos mais difíceis para o setor do vinho do Porto: a época posterior à Segunda Guerra Mundial. Muitas das famílias há muito tempo ligadas ao vinho do Porto venderam as suas empresas e deixaram Portugal. A própria família Symington arriscava-se a perder o negócio.

A fé dos Symington no Douro durante estes tempos difíceis começou a produzir efeito durante a década de 1960, quando a Europa entrou num período de prosperidade. A declaração do magnífico Vintage 1963, um grande clássico do século XX, prenunciou um período de crescimento sustentado e de sucesso para a empresa familiar. Esta geração não só foi fundamental para mudar as perspetivas do negócio da família como contribuiu também para, juntamente com outros, um ressurgimento generalizado do setor de vinho do Porto, ajudando a assentar as bases para o seu importante crescimento nos mercados de todo o mundo durante as décadas de 1970 e 1980.

No cerne da sua filosofia estão as valiosas lições adquiridas dos seus avôs, pais e tios, sendo que, de entre os vários ensinamentos, o principal é o reconhecimento da importância de possuir vinhas próprias

A geração que está hoje no comando dos negócios da família é integrada por Paul, Johnny, Rupert, Dominic e Charles. Os seus pais fizeram questão de os preparar corretamente para se tornarem nos guardiões da orgulhosa herança construída pelos seus antepassados.

No cerne da sua filosofia estão as valiosas lições adquiridas dos seus avôs, pais e tios, sendo que, de entre os vários ensinamentos, o principal é o reconhecimento da importância de possuir vinhas próprias.

Portugal Ventures anuncia investimentos na **EGG Electronics**...

EGG Electronics é a nova “start-up” portuguesa selecionada para investimento pela Portugal Ventures.

A empresa é a mais recente produtora de dispositivos de carregamento pessoais da Europa. O primeiro produto da EGG Electronics – Egg PowerStation – é uma estação de carregamento que combina engenharia e design centrados no utilizador com mais de 100 anos acumulados na área de dispositivos de carregamento premium.

“Para a EGG, este investimento representa o meio e a confiança necessários para executar a nossa ambiciosa visão de mudança no carregamento de dispositivos, da Europa para o resto do mundo. Irá levar-nos ao próximo nível de sucesso. Este investimento representa a primeira de três rondas, para garantir receitas de 100 milhões de Euros até ao final do ano 2021. Esta

ronda é a base deste plano e do futuro. Será um dia para recordar e celebrar com todas as start-ups em Portugal, com uma visão de mercado global”, afirmou Tiago Venda Morgado, Founder e CEO da EGG Electronics.

O CEO da Portugal Ventures, Celso Guedes de Carvalho, afirma que “este coinvestimento da Portugal Ventures com a EDP Ventures, Ganexa Seed Capital e Creative Wings enquadra-se na sua missão de construir empresas com ambição e atuação global. Através deste investimento, a EGG Electronics irá acelerar o seu processo de internacionalização, permitindo que os consumidores de todo o mundo tenham acesso às vantagens técnicas e de design da Egg PowerStation, o melhor produto para a substituição das ultrapassadas triplas”.

Este investimento foi realizado em resultado da candidatura à Call For Entrepreneur-

Através das várias edições da Call For Entrepreneurship, a Portugal Ventures já investiu em 62 start-ups com a ambição de se tornarem empresas de excelência a nível global

ship. Através das várias edições da Call For Entrepreneurship, a Portugal Ventures já investiu em 62 “start-ups” com a ambição de se tornarem empresas de excelência a nível global.

... e na **DefinedCrowd**

DefinedCrowd é a nova “start-up” portuguesa selecionada para coinvestimento pela Portugal Ventures, incluindo a Sony Innovation Fund e a Amazon Alexa Fund.

“Esta ronda seed é um marco histórico para a nossa empresa. Vamos continuar com o investimento em Portugal, onde toda a nossa pesquisa e desenvolvimento continua. Um investimento português neste contexto foi estratégico para nós, e estamos entusiasmados por ter a mais prestigiada VC de Portugal, a Portugal Ventures, a apoiar-nos nesta ronda”, afirmou Daniela Braga, CEO da DefinedCrowd.

Celso Guedes de Carvalho, CEO da Portugal Ventures, afirma que “A Portugal Ventures” através deste co-investimento, reforça a sua missão de investir em startups com ambição global. A DefinedCrowd, através desta ronda de financiamento, irá dar início a mais um passo fundamental no seu crescimento, e é com grande satis-



fação que faz parte do portfolio da Portugal Ventures”.

A DefinedCrowd é uma start-up de próxima geração, especializada no processamento e análise de data, estando focada na construção de uma plataforma de verificação de dados para aprendizagem automática e inteligência artificial, combinando também diferentes competências de crowdsour-

cing, de modo a acelerar a formação de dados e a criação de modelos para empresas. Este investimento foi realizado em resultado da candidatura à Call For Entrepreneurship. Através das várias edições da Call For Entrepreneurship, a Portugal Ventures já investiu em 61 start-ups com a ambição de se tornarem empresas de excelência a nível global.

Scrum para startup



LÍDIO FÁRIA
Agile Coach & Scrum Master

Scrum é uma framework para desenvolver e manter produtos complexos, usualmente associado a processos de desenvolvimento de software. Mas o Scrum é muito mais do que isso, é uma ferramenta de organização do trabalho aplicável a qualquer tipo de organização, em qualquer setor de atividade e gerindo produtos ou serviços mais ou menos complexos.

No entanto, seja qual for o tipo de organizações que pretenda implementar Scrum na sua gestão diária, existe um conjunto de regras que não devem ser alteradas. De forma muito simples, explicamos as mesmas aqui. O sistema é constituído por papéis, fluxos, artefactos e eventos.

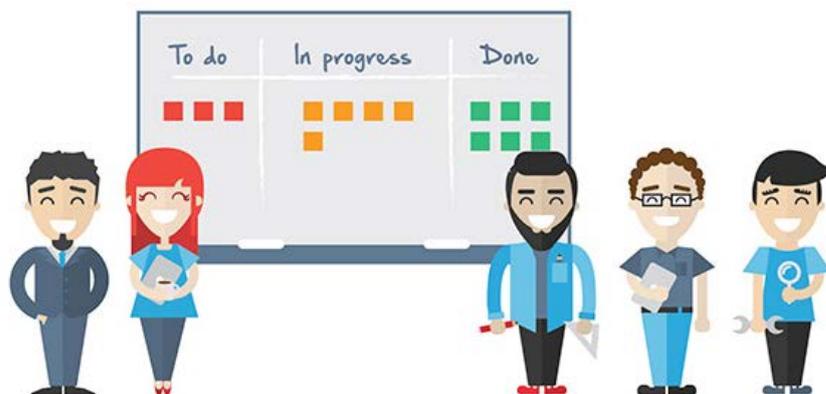
Existem três papéis e somente três no Scrum: o de Product Owner, pessoa responsável por garantir os requisitos base do

mês o cliente pode ter quatro incrementos no produto que está a adquirir, na realidade, o cliente está a assistir à construção do produto/serviço.

Ainda no Scrum temos artefactos. O nome pode assustar, mas trata-se somente do trabalho ou do valor para o fornecimento de transparência e oportunidades para inspeção e adaptação, antes, no meio e final de um sprint. Os principais artefactos são o Product Backlog, Sprint Backlog e Product Increment.

Por último e não menos importante, temos

não dizer nada, mas que, em organizações que aplicam o Scrum corretamente, significa: redução dos prazos de realização dos projetos/produtos/serviços, redução dos custos, pois evitam-se as derrapagens, uma vez que o cliente acompanha o processo de desenvolvimento do projeto/produto/serviço, e, acima de tudo, cria um sentimento de união entre toda a equipa Scrum e também desta com os principais stakeholders. Um dos principais mitos que rodeia o Scrum é o facto de se pensar que o mesmo só se aplica a grandes organizações que de-



O Scrum é uma ferramenta de organização do trabalho aplicável a qualquer tipo de organização, em qualquer setor de atividade e gerindo produtos ou serviços mais ou menos complexos

produto, alterações/melhorias, e a entrega final ao cliente; o Scrum Master, que é o principal responsável pela implementação e gestão do Scrum, um facilitador, um servo-líder, alguém responsável pelo funcionamento correcto da framework; e, por último, uma Dev Time, ou equipa de produção ou desenvolvimento.

Por outro lado, temos os fluxos, e estes não são mais do que sprints. No Scrum o grande objetivo é em cada Sprint entregar uma parte do produto funcionável ao cliente final, e que esta tenha grande valor acrescentado para o cliente. Normalmente, um sprint varia entre uma semana e um mês, ou seja, por exemplo, num sprint de um

os eventos, que são acontecimentos que ocorrem durante e no final do sprint. Estamos a falar essencialmente de reuniões com tempos e objetivos muito bem definidos. Daqui destacamos o Sprint Planning Meeting, ou seja, a reunião de kick-off de cada sprint, o Daily Scrum, uma fantástica reunião diária de 15 minutos, em pé, onde é discutido o que se fez no dia anterior, o que se vai fazer nesse dia, e principais obstáculos encontrados, e ainda o sprint review e o sprint retrospective.

Mas, afinal, em que é que o Scrum pode ser útil à sua organização? O Scrum é constituído por três valores: transparência, inspeção e adaptação, que de modo frio podem

envolvem software. Errado! Uma pequena startup com cinco a seis colaboradores pode perfeitamente utilizar Scrum. Vou dar um pequeno exemplo de uma empresa de consultoria financeira onde implementei Scrum. O quadro de pessoal era muito reduzido, com um director, um gestor de clientes, três consultores e uma pessoa de apoio administrativo. O primeiro passo foi atribuir papéis, o director acumulou também a responsabilidade de Scrum Master, o gestor de clientes mudou o nome para Product Owner, mudando um pouco a forma como se relacionava com os clientes, e a Dev Team passou a funcionar como uma equipa produtiva, deixando cada consultor de trabalhar de início a fim um projeto, e passando todos a desenvolver uma parte do projeto como equipa multidisciplinar que eram. Os resultados foram fantásticos, a empresa aumentou no primeiro período fiscal a sua faturação em cerca de 25%, e os timings de entrega dos projetos nas datas acordadas passou para 99%!

A oportunidade dos equipamentos reconicionados



Ruben Soares
Diretor Executivo da Samsys



A necessidade de manter um nível de investimento contínuo nas tecnologias e sistemas de informação é amplamente reconhecida, não só porque há requisitos legais que o podem exigir mas também porque a tecnologia evolui, criando novas oportunidades e desafios. Um dos desafios é o de as empresas que trabalham no mesmo mercado que nós evoluírem e tornarem-se mais rápidas que nós a responder aos desafios que esse mer-

dos equipamentos, de forma a ampliar o seu tempo de vida, ou então pela implementação de upgrades pontuais a esses equipamentos. Noutra abordagem, pode-se optar por explorar soluções SaaS web, que normalmente implicam recursos menores no que diz respeito a servidores e mesmo equipamentos pessoais. Cada vez mais esta é uma tendência que se impõe, tendo como exemplo disto nomeadamente o Office 365, no que diz respeito a ferramentas de produtividade ou as versões SaaS de softwares de gestão nacionais com o Sage, PHC, XD, só para nomear alguns.

Finalmente, e porque para algumas situações não críticas não necessitamos de um equipamento novo, ou porque um equipamento de nível de entrada para uma empresa pode ser um topo de gama para outra, acreditamos que faz sentido aproveitar oportunidades certificadas de equipamentos reconicionados. Temos verificado nos nossos clientes que estes equipamentos, que são submetidos a um processo de funcionamento e certificação por um parceiro autorizado, quando cuidadosamente selecionados e enquadrados nas necessidades específicas dessas empresas, respondem de forma eficaz e

Porque um equipamento de nível de entrada para uma empresa pode ser um topo de gama para outra, acreditamos que faz sentido aproveitar oportunidades certificadas de equipamentos reconicionados



cado lhes coloca. E as nossas empresas têm que ir atrás. Têm que manter e ampliar a sua capacidade de resposta que está cada vez mais ligada às ferramentas e soluções tecnológicas que usam e têm disponíveis. Existem várias estratégias para o conseguir, cada uma com prós e contras, cada uma com contexto de aplicabilidade específicos ou simplesmente de acordo com os recursos financeiros disponíveis à empresa num determinado momento. Uma das oportunidades, por vezes descuidada, tem a ver com a criação e implementação de planos de manutenção preventiva

Quando os recursos assim o permitem, existe ainda a possibilidade de adquirir soluções novas, algo que será sempre recomendável quando estamos a falar de equipamentos de importância crítica para a empresa, nomeadamente servidores primários, alguns equipamentos de rede e backups, entre outros. Muito embora os investimentos aqui sejam mais avultados, atualmente existem um conjunto de ferramentas e oportunidades que poderão ajudar a operacionalizar estes negócios como algumas soluções de renting de TI ou projetos de apoio do Portugal 2020.

financeiramente muito vantajosa, pelo que são uma solução a ter cada vez mais em conta. Sejam servidores não críticos, impressoras ou até monitores para aquele equipamento que só ligamos de vez em quando, a opção dos equipamentos reconicionados é algo que faz cada vez mais sentido, principalmente para manter capacidade de investimento noutras soluções verdadeiramente críticas e/ou que o vão ajudar a ter aquela vantagem competitiva de que necessitava para se manter à frente do seu setor.

40% dos jovens empresários portugueses motivados pelo desejo de independência



Os jovens empresários são motivados pelo desejo de independência, pela crença no bem social e pelo compromisso em manter os seus colaboradores felizes. Estas são algumas das conclusões do estudo “Walk with Me” da Sage, que analisou as principais características, atitudes e comportamentos dos empreendedores da geração Millennial em todo o mundo.

Também em Portugal, quando inquiridos sobre o motivo que os levou a criar um negócio, os jovens empresários são principalmente orientados pela vontade de obter independência (40%) e de tornar uma ideia de negócio em realidade (25%). Deixar um legado de que as pessoas se lembrem (70%) e fazer o bem (69%) são duas grandes motivações destes empresários.

Apesar das variações existentes nos comportamentos desta geração entre os vários países, o estudo mostra que estes líderes de negócio têm determinadas características que os classificam em cinco tipos de

Estudo global da Sage analisou as motivações e perfis dos empreendedores da geração Millennial

- Inquérito realizado em 16 países revela que os empreendedores Millennials integram-se em cinco perfis diferentes
- 75% dos empreendedores portugueses afirmam colocar a vida pessoal à frente do trabalho
- Obter independência é a principal motivação de 40% dos inquiridos portugueses

personalidades no local de trabalho:

• **Os Planificadores** – extremamente metódicos na sua abordagem de trabalho, gostam de planear o sucesso de forma cautelosa. Numa perspetiva ambiciosa, nunca acreditam que as coisas são o que parecem e fazem sempre muitas perguntas.

• **Os Tecnológicos** – adoram o que fazem e não suportam a ideia de estarem sentados de braços cruzados, acreditam no poder e eficiência da tecnologia inovadora para se manterem um passo à frente da concorrência. Acreditam fortemente nas suas capacidades para rastrear com precisão os seus clientes atuais e os futuros.

• **Os Exploradores** – ousados, adoram o desconhecido, bem como descobrir territórios inexplorados. Confiam nos seus instintos e mantêm-se fiéis às suas armas. Para eles, uma imagem moderna é de extrema importância, porque deixa um legado que todos irão recordar.

• **Os Realistas** – criativos, mas confiam na tecnologia com vista ao sucesso. Quanto à sua abordagem ao trabalho e à tomada de decisões, tendem em alternar entre o instinto e abordagens mais metódicas.

• **Os Aventureiros** – aborrecem-se facilmente e estão sempre em busca do próximo desafio, não se preocupam nada com as aparências. Trabalham melhor entre



“Os empresários Millennials desempenham um papel importantíssimo na economia start-up e estão a moldar os locais de trabalho atuais a um grande ritmo,” explica Stephen Kelly, CEO da Sage

outros e acreditam que o impacto social é sobrevalorizado.

Outras conclusões do estudo mostram que os inquiridos na Suíça (24%), Austrália (20%) e França (19%) dizem que a felicidade dos seus colaboradores é o que os faz levantar da cama pela manhã – quanto a Portugal, o principal motivo é o sucesso do seu negócio (35%), seguido do gosto pelo seu trabalho (20%) e pela satisfação dos colaboradores (14%). Já a vontade de fazer muito dinheiro e reformar-se cedo (10%) surge apenas como quarto motivo.

Quanto ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, 75% dos jovens empreendedores portugueses valoriza a vida pessoal em vez do trabalho. Também em Espanha (79%), Singapura (73%) e Brasil (71%) reduzir o tempo de horas no trabalho e sair cedo é um fator indispensável.

59% dos portugueses acreditam que irá iniciar mais do que um negócio no decorrer da sua vida – sendo o principal motivo

terem muitas ideias para pôr em prática (50%). Quanto ao entusiasmo pelo negócio, 93% afirmam sentir a mesma satisfação de quando começou – dos 7% que afirmam estar desmotivados, culpam principalmente os processos burocráticos.

Quando questionados sobre os principais fatores que influenciam o bom desempenho do negócio, as opiniões dividem-se, enquanto 32% dizem ser a tecnologia utilizada, simples e fiável, 28% admitem serem as pessoas inseridas numa equipa de confiança.

Maria Antónia Costa, Country Manager da Sage, comenta que “Os jovens empresários da geração Millennial estão a agitar o mercado económico e empresarial. Estão a rejeitar os padrões de trabalho estabelecidos e têm tornado a tecnologia útil e indispensável ao seu negócio. Estes jovens olham para os negócios através de uma nova perspetiva e estão dispostos a traba-

lhar arduamente para o sucesso. Mas, ao mesmo tempo, procuram ter flexibilidade para decidir como, quando e com quem fazem negócio.”

“Os empresários Millennials desempenham um papel importantíssimo na economia start-up e estão a moldar os locais de trabalho atuais a um grande ritmo,” explica Stephen Kelly, CEO da Sage. “Mas não podem ser agrupados juntos como um estereótipo homogéneo. A nossa pesquisa mostra que eles se focam em campos com esperanças, receios e preocupações e formas de trabalhar específicas. Estes jovens serão a nossa próxima geração de criadores de negócios, os heróis da economia, e perceber o que os move agora coloca-nos numa boa posição para o futuro. Isto aplica-se essencialmente às pessoas que querem fazer negócio com eles, adquirir algo deles, contratá-los ou criar políticas que os ajudem a crescer.”

METODOLOGIA:

O relatório “Walk with Me” é resultado de um estudo global levado a cabo pela Sage em abril de 2016, que entrevistou 7400 empreendedores, entre os 18 e os 34 anos, oriundos de 16 países, sobre os seus pontos de vista em torno da tecnologia, do negócio e do impacto social do seu negócio.

Países envolvidos: Portugal, Brasil, Austrália, Bélgica, Singapura, Suíça, EUA, Reino Unido, França, Espanha, Alemanha, África do Sul, Canadá, Irlanda, Nigéria e Polónia.

Amostra portuguesa: 593

Feminino – 31% | Masculino – 69%

18-21 – 19% | 22-26 – 39% | 27-30 – 22% | 31-34 – 20%

Web Summit reúne mais de 6500 notícias internacionais sobre Lisboa

Lisboa foi a capital do empreendedorismo mundial durante o Web Summit, o que fez com que fosse notícia um pouco por todo o mundo.

Fora de Portugal, a capital portuguesa esteve presente em 6555 notícias veiculadas nos “media online” em 100 países, desde o dia 1 de janeiro de 2016.

O estudo Cision revela que os EUA lideraram as referências cruzadas à Web Summit e a Lisboa, com um total de 1956 artigos, apesar de ter decorrido em plena eleição presidencial norte-americana, com a inesperada vitória de Donald Trump – tema dominante no segundo dia da cimeira.

A Alemanha foi o segundo país com mais notícias sobre o evento, somando 716 artigos. Seguiu-se a Espanha, com 615 notícias, a França, com 383, e o Reino Unido, com 296. A Itália, o Canadá e o Brasil contabilizaram 248, 204 e 185 artigos, respetivamente. A concluir a lista dos dez países que maior atenção mediática deram à Web Summit Lisbon 2016 encontram-se ainda a Irlanda e a Austrália, com 141 e 104 referências.

Segundo dados da organização, estiveram presentes mais de 2 mil dos principais meios de comunicação social de todo o mundo.

Em Portugal, a conferência também foi acolhida entusiasticamente pelos “media” que lhe dedicaram 7307 artigos, entre janeiro e novembro de 2016. Neste período, contaram-se, nos meios de comunicação social portugueses, 5663 artigos de internet, 950 artigos de imprensa, 444 notícias e reportagens de televisão, ocupando mais de 70 horas de tempo de antena e 250 notícias de rádio, com cerca de 17 horas de emissão total.

O objeto de análise deste estudo foram todas as notícias com referência à Web Summit e simultaneamente à cidade de Lisboa, veiculadas em 116 108 meios de informação online de 190 países, num total de aproximadamente 630 milhões de artigos, pesquisados entre os dias 1 de janeiro e 15 de novembro de 2016.

O Web Summit 2017 já tem data e local marcado – 6 a 9 de Novembro, em Lisboa.

A seleção das empresas em que incidiu a recolha de informação para este estudo teve por base as startups selecionadas para estarem presentes no Web Summit, bem como outras startups que se destacaram em termos mediáticos, no corrente ano. A validação da lista final que foi submetida a pesquisa na base de dados da Cision, teve o apoio da HYPERLINK.

50 STARTUPS MAIS MEDIÁTICAS EM PORTUGAL

- | | | |
|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1 Farfetch | 18 Good After | 35 Sword Health |
| 2 Uniplaces | 19 Unbabel | 36 Helpplier |
| 3 Science4You | 20 Codacy | 37 Speak |
| 4 Esolidar | 21 FixeAds | 38 Cuckuu |
| 5 Tradiio | 22 Zarph | 39 Bica Studios |
| 6 Seedrs | 23 AddVolt | 40 MitoDiets |
| 7 Feedzai | 24 BeeVeryCreative | 41 TREAT U |
| 8 Talkdesk | 25 Tripaya | 42 Facestore |
| 9 Zaask | 26 Follow Inspiration | 43 HeartGenetics |
| 10 Chic by Choice | 27 Landing Jobs | 44 Pet Universal |
| 11 Book in Loop | 28 Infraspark | 45 Peekmed |
| 12 NutriVentures | 29 WiseCrop | 46 Fibersail |
| 13 Veniam | 30 doDoc | 47 Anubis Networks |
| 14 Hole19 | 31 360imprimir | 48 Transactional Track Record |
| 15 Aptoide | 32 Sensefinity | 49 Yoochai |
| 16 Iclio | 33 B-Guest | 50 Watgrig |
| 17 Prodsmart | 34 Xhockware | |

Avenida Fontes Pereira de Melo,
Nº 21, 5º
1050-116 Lisboa

Rua Entre Vinhas, Edifício Cision
Apartado 20027
3020-171 Eiras, Coimbra

Tel: +351 21 319 05 70
info.pt@cision.com
www.cision.pt

CISION
Power Your Story.

Cliente e fornecedor encontram-se on-line!



Precisa de comprar um equipamento de segurança? Não conhece nenhum fornecedor especializado? Foi para ajudar a solucionar este problema que nasceu a Safety Dealers. A Safety Dealers é o primeiro produto desenvolvido pela Safe Dynamics – Smart Safety Applications e consiste numa plataforma on-line que facilita a compra e venda de serviços e equipamentos entre empresas. Nesta primeira versão encontram-se disponíveis para aquisição diversos equipamentos direcionados para

a segurança e saúde alimentar e no trabalho.

Registando-se como utilizador, o cliente pode solicitar um orçamento para um determinado serviço ou equipamento. Após aprovação, o pedido é publicado e fica visível para todos os “dealers”. Os interessados podem apresentar as suas propostas. Terminado o prazo estabelecido, o cliente tem acesso a todas as propostas ordenadas em função do preço, facilitando assim o processo de tomada de decisão.

PRINCIPAIS VANTAGENS PARA O UTILIZADOR:

O Cliente pode solicitar os orçamentos que quiser, de forma totalmente gratuita.

Não será cobrada qualquer comissão sobre os negócios nem exigido nenhum tipo de fidelização.

Para cada serviço encontram-se predefinidas as atividades que o “dealer” deve desenvolver, de forma a manter os padrões de qualidade necessários.

Os “dealers” podem registar-se e consultar os pedidos de orçamento gratuitamente.

O Cliente tem acesso a uma variedade de propostas para o serviço ou equipamento que pretende, num espaço de tempo por si estabelecido.

O Cliente não é obrigado a aceitar nenhuma das propostas.

É garantido o anonimato de todos os intervenientes. Os “dealers” terão acesso a todas as informações necessárias para que possam apresentar as suas propostas. Apenas se o Cliente aceitar uma proposta lhe será revelada a identidade do respetivo “dealer” e vice-versa.

PUB

Um instrumento de trabalho com recurso a uma linguagem prática e acessível, a esquemas, exemplos e documentos auxiliares.

Um livro que vai auxiliar o trabalho dos profissionais da Administração Pública que, diariamente, lidam com o direito laboral público e sentem uma dificuldade que resulta do facto de este regime se encontrar disperso por vários diplomas, cuja articulação oferece alguns problemas.

Autoras Filipa Matias Magalhães, Maria Leitão Pereira **Págs.** 336 **PVP** €26.60

Novidade!


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



Ser criança não é fácil



SARA DE SOUSA CARDOSO
Supervisora Pedagógica da
Escola de Pais

Tenho saudades de ser criança... de correr pelo campo de trigo, de nadar no rio, de fazer bolos de terra, de atirar pedras com uma fiska. Recordo também a escola com saudades, o cheiro dos cadernos novos, o recreio de terra batida onde saltava à corda e esfolava os joelhos, o leite com chocolate bebido a correr pelos corredores, jogar ao escondido e às apanhadas. Como era bom ser criança!

Gostava de poder voltar à minha infância, ao tempo em que não tinha responsabilidades e preocupações, onde podia ser livre e descobrir o mundo. Será que os

nossos filhos vão sentir esta vontade de recuar no tempo? Não me parece.

Ser criança hoje em dia não é fácil, a maioria leva uma vida parecida com a dos adultos, cheia de rotinas rígidas e com uma agenda preenchida de atividades exigentes. São crianças ansiosas, stressadas, até mesmo infelizes. Uma criança tem de ser livre para explorar, aprender com prazer, sem expectativas exigentes dos que a rodeiam.

A maioria nasce “predestinada” a ser bem-sucedida, com a pressão de superar os seus pais, têm de ser e ter o que eles mesmos não conseguiram. Enganam-se os pais que acham que ser o melhor na escola, aprender mais e rápido, desempenhar várias atividades desportivas e culturais é o caminho para o sucesso profissional dos filhos.

A infância deve ser uma das melhores fases da vida, onde o encanto pelo mundo vai crescendo e a vontade de fazer mais

Uma criança tem de ser livre para explorar, aprender com prazer, sem expectativas exigentes dos que a rodeiam

e melhor vai crescendo e amadurecendo com as experiências. Temos de permitir à criança usar todos os sentidos, dar espaço e tempo para brincar, errar, dizer e fazer disparates. É fundamental que o façam, para desenvolverem capacidades como a resiliência, a criatividade, a autorregulação e a confiança. Uma criança feliz tornar-se-á num adulto mais competente e de bem com a vida.

Os seus vendedores têm discursos negativos? Precisa de saber com quem pode contar?

A atividade comercial tem pressão – objetivos, prazos, valores, entrega de produto ou serviço, clientes que têm níveis de expectativas. Numa área de vendas é fundamental ir identificando as pessoas que mais podem ajudar a empresa a atingir os seus objetivos. Alguns gostam do desafio de andar na ‘luta’ e lidar com os clientes, mas não aceitam bem a pressão da empresa para trazerem resultados. Outros compreendem que este ambiente é natural na função que ocupam e por isso aceitam e lidam bem com a pressão reagindo de forma competitiva e com entusiasmo. Como se pode identificar uma pessoa sem

‘Transforma-te na pessoa que atrai os resultados que procuras.’

Jim Cathcart, Consultor e Speaker

perfil para vendas? O mau comercial normalmente preocupa-se em vender mais para dentro, principalmente para o seu chefe, explicando as razões por que não vende. Reclama dos clientes pelos menos

uma ou duas vezes por dia. Passa a vida a dizer que acabou de estudar e aprendeu alguma estratégia nova que o vai ajudar a fazer novas vendas – ‘agora é que vai ser... Nada vai ser como antes’. Fala continuamente de clientes e negócios que nunca se concretizam. Por vezes aceita as críticas, encolhe os ombros e fica tudo na mesma – de braços em baixo. Outras vezes, não reconhece os erros e rejeita as críticas, é defensivo e fica impaciente quando tem de escutar algo que não lhe é favorável. Existem pessoas assim – não sabem que não sabem. Mas também não estão interessadas em saber o quanto não sabem. Não são treináveis.

De volta à Lei da Selva? Ganha o mais forte? O que tem mais força?

Podíamos dizer que ainda hoje vivemos numa selva, em que as regras e padrões são jaulas em que nos colocam. Esta forma de viver é acentuada pelas escolas e pelas práticas das organizações onde trabalhamos. Muitas vezes sentimos que a espécie humana desenvolveu-se, mas continua a usar os mesmos pressupostos de uma selva, embora através de caminhos diferentes. Isto é, impera a lei do mais forte, do que tem mais peso, do que tem mais poder, daque-

“A vida é um jardim zoológico dentro de uma selva.”

Peter de Vries



les que olham para os outros como presas, entre outras leis mais primitivas. Mas todos temos a oportunidade de criar uma selva onde não são os mais fortes que sobrevivem, mas os mais resilientes e sábios. Em que não é a hierarquia que decide, mas a hierarquia suportada na inteligência

e sabedoria de todos. Em que os líderes não assumem e impõem a sua liderança e têm de ser reconhecidos pelos outros para conduzirem pessoas e equipas. Em que as regras existentes não são aproveitadas por quem as controla ou as desenha, mas para o bem comum. Em que continuamos liga-

dos à nossa essência emocional que valoriza as coisas mas também a forma como elas se vivem. Que valoriza o que se diz mas também o efeito que tem nos outros. Aproveite e faça o seu trabalho, mude e vai ver que qualquer coisa mudará também à sua volta.

“A mudança é necessária para a evolução das organizações”

Conferência “Sharing My Change” junta no Museu da Eletricidade mais de 100 participantes para debater a necessidade organizacional de gerir adequadamente as mudanças.

Lisboa, 19 de outubro de 2016 – A conferência “Sharing My Change” juntou esta manhã, no Museu da Eletricidade, mais de 100 participantes para debater vários aspetos da gestão da mudança, desde a ética necessária neste contexto à importância estratégica da mudança.

Promovida pela My Change, consultora líder de mercado em Gestão da Mudança, e tendo a Human Resources Portugal como parceira oficial, a conferência juntou um painel de oradores de renome, que partilharam as suas experiências pessoais e profissionais com a audiência. António Mexia, José Félix Morgado, Gonçalo Salazar Leite e Ricardo Parreira foram alguns dos gestores que estiveram à conversa com Maria João Martins e Teresa Fialho, Sócias-Executivas da My Change. Martim Vicente animou a plateia durante o coffee-break, com a apresentação de temas do seu novo trabalho, “Caminho”.

“Esta segunda edição do ‘Sharing My Change’ é um momento importante para nós, porque junta um conjunto de parceiros e clientes, que são também nossos amigos não só para celebrar o nosso 10º aniversário como também para discutir o tema da mudança”, refere Teresa Fialho.

A conferência terminou com um momento diferente, em que Fernando Magalhães, Diretor do Externo Frei Luís de Sousa, e Pedro Ramos, Administrador da Groundforce Portugal, recitaram poemas acompanhados por Pedro Raposo, Diretor de Recursos Humanos do Banco de Portugal, que tocou piano.

Perante o sucesso desta edição, para Maria João Martins “é certo que haverá uma terceira conferência, em que possamos con-



tinuar a mostrar através de testemunhos muito reais que a mudança é necessária para a evolução das organizações, pode ser trabalhada, benéfica e pode trazer felicidade para os colaboradores e organizações”.

Sobre a My Change

A My Change é uma empresa portuguesa de consultoria que atua na Gestão da Mudança através do Alinhamento, Mobilização e Envolvimento da dimensão humana de cada Organização, sendo certificada internacionalmente em Change Manage-

ment pela LaMarsh Global. É certificada pela DGERT como Entidade Formadora e composta por uma equipa de consultores certificados em Executive Coaching pela EEC (Escuela Europea de Coaching), pelo Herrmann International Europe Institute e pela MTa, entre outras entidades de referência no setor.

A My Change conta no seu portfolio com clientes de grande dimensão, como EDP, CTT, Groundforce, Secil e Corticeira Amorim, e PME como a PHC, Future Healthcare e Lantia, entre muitos outros.



“Sonhar grande e sonhar pequeno dá o mesmo trabalho.”

Jorge Paulo Lemann, empreendedor

EMPREENDEDORISMO
E INOVAÇÃO

CAMPANHA
ESPECIAL

30%

DESCONTO
IMEDIATO



PVP: ~~€ 22~~ | € 15.40
Páginas: 480



PVP: ~~€ 8.90~~ | € 6.23
Páginas: 128



PVP: ~~€ 12.90~~ | € 9.03
Páginas: 144



PVP: ~~€ 13~~ | € 9.10
Páginas: 128



PVP: ~~€ 16~~ | € 11.20
Páginas: 176



PVP: ~~€ 8.90~~ | € 6.23
Páginas: 64

Campanha válida até 21.12.2016

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

OFERTA DOS PORTES DE ENVIO EM
ENCOMENDAS SUPERIORES A € 30

