

## Artesanato

- "Assiste-se hoje a uma paixão clara pelo artesanato" ▶
- Pássaro de Seda procura referência nas raízes portuguesas ▶
- Esmaltes de Alto Fogo - um projeto de família ▶

### ESTRATÉGIA

- "Kill the Company" - implementar a mudança através da simplificação ▶

### GESTÃO DE VENDAS

- Oito passos simples para uma venda eficaz - fazer o que tem de ser feito! ▶

### RECURSOS HUMANOS

- Linguagem corporal que pode "matar" a sua imagem! ▶

### BEM-ESTAR

- Passar 10m por dia a praticar mindfulness muda subtilmente a forma como reagimos a tudo ▶



# Índice

### ARTESANATO - EMPREENDER

- "Assiste-se hoje a uma paixão clara pelo artesanato" P. 3
- Pássaro de Seda procura referência nas raízes portuguesas P. 6
- Esmaltes de Alto Fogo - um projeto de família P. 8

### EMPREENDEDORISMO

- "Cada vez mais pessoas comparam antes de comprar" P. 9
- Vegan and Finger food P. 11

### ESTRATÉGIA

- "Kill the Company" - implementar a mudança através da simplificação P. 12

### EMPRESAS FAMILIARES

- As grandes armadilhas da empresa familiar P. 14

### GESTÃO DE VENDAS

- Oito passos simples para uma venda eficaz - fazer o que tem de ser feito! P. 16

### GESTÃO DE CUSTOS

- A ascensão do Prosumer: a digitalização altera o equilíbrio de poder entre as empresas e os clientes P. 18

### GESTÃO DE QUALIDADE

- Gestão do risco nos sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001:2015) P. 19

### RECURSOS HUMANOS

- Linguagem corporal que pode "matar" a sua imagem! P. 21

### GESTÃO DA INOVAÇÃO

- Alguns pressupostos, ideias e conclusões falaciosos na protecção da Inovação Empresarial - a perspectiva da Propriedade Industrial P. 22

### FINANCIAMENTO

- Portugal Ventures investe na sustentabilidade do planeta P. 24
- Sage lança "Plano Ajuda" para promover a adoção de novas tecnologias por empresas portuguesas P. 25

### MERCADO FINANCEIRO

- Bitcoin - o que é, e a sua evolução P. 26

### TECNOLOGIAS

- Agilidade P. 28

### CONSULTÓRIO FISCAL

- A "nova" redução do Pagamento Especial por Conta P. 29

### EXTERNALIDADES

- Quatro ultra-aprendizagens P. 30

### BEM-ESTAR

- Passar 10m por dia a praticar mindfulness muda subtilmente a forma como reagimos a tudo P. 31

### DICAS P. 33

- Crie hábitos positivos
- Inspire mais as pessoas

### LIVROS P. 34



## Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

À medida que se assiste a uma maior desmaterialização da economia e da sociedade, cresce por outro lado a importância do que é artesanal e muitas vezes característico da cultura popular, podemos dizer que apesar de vivermos num mundo global não esquecemos quem somos e de onde viemos. Temos assistido a um crescer de pequenos projetos e negócios que muitas vezes nascem como hobbies e por necessidade ou por paixão dão lugar a empresas e criam empregos como no caso da Pássaro de Seda.

Uma marca uma estratégia é fundamental em qualquer setor de atividade, inclusive no artesanato. Assim, não deixe de ler o artigo de "Kill the company" de Hugo Gonçalves que nos alerta para a importância da mudança nas organizações. Por outro lado, para qualquer empreendedor, a preocupação com a qualidade e o crescimento das vendas são uma constante no negócio, mas os nossos autores Filipe Carvalho e do José Carlos Pereira deixam-nos dicas importantes para lidar com estas temáticas.

Nesta edição trazemos ainda um tema que tem atraído a atenção de inúmeros académicos e líderes em todo o mundo - Mindfulness. Aproveite a leitura deste artigo e não deixe que o stress do dia a dia o torne mais reativo.

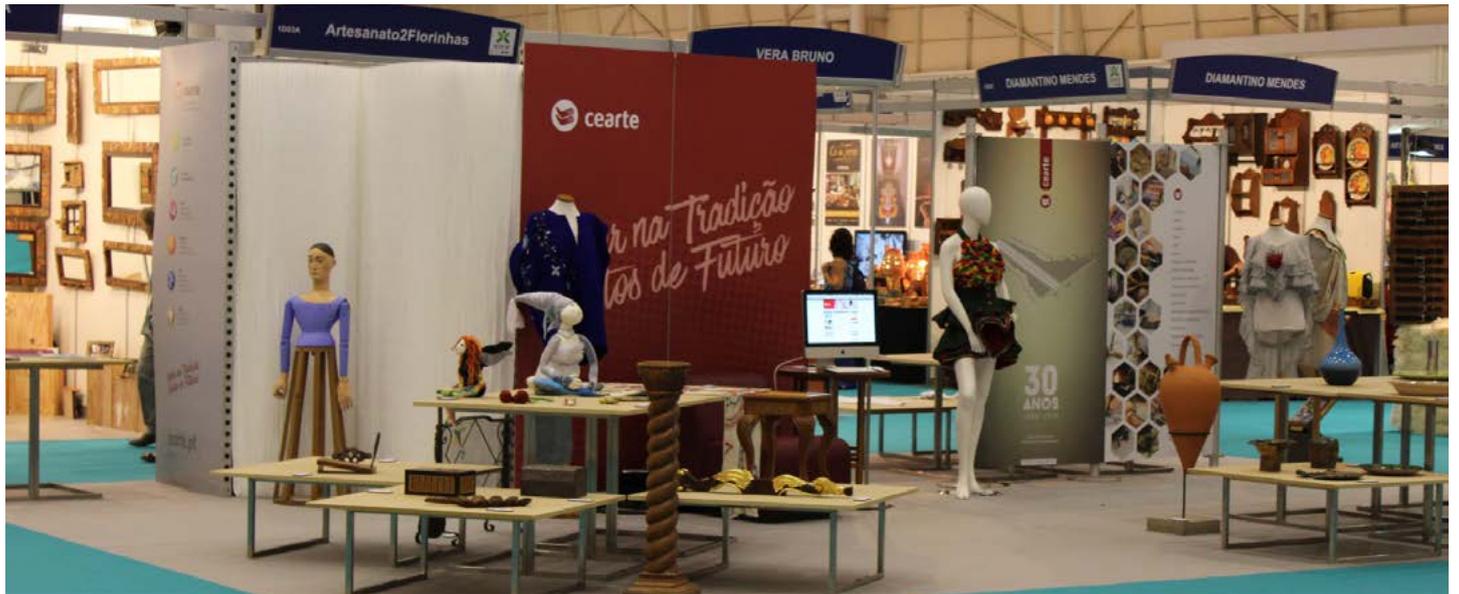
Da nossa parte só podemos desejar boas leituras, bons negócios e já sabe...

Start & Go!

## START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 18 - abril 2017

**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



## ”Assiste-se hoje a uma paixão clara pelo artesanato”

O CEARTE forma cerca de 4000 pessoas por ano, num total de 300 ações de formação. Como refere o diretor, Luís Rocha, em entrevista, “o setor do artesanato tem aumentado significativamente o número de profissionais, aumentando a criação líquida de emprego, fruto de uma maior procura e de um processo de renovação, modernização e inovação que o setor, com o contributo do CEARTE, tem vindo a consolidar”. Segundo o responsável, “assiste-se hoje a uma paixão clara pelo artesanato e as atividades artesanais em geral, cativando novos profissionais, por permitirem exercer profissões com conteúdo criativo, mas com importância cultural, social e económica significativa”.

### Que papel tem o CEARTE para o setor e que atividades têm em curso?

**Luís Rocha - O CEARTE** – O Centro de Formação Profissional para o Artesanato e Património é o único centro de formação oficial para o setor. É um centro com 30 anos de trabalho na resposta às neces-

sidades de formação das artes e ofícios e das indústrias culturais e criativas em todo o país através da formação de novos profissionais, da atualização e qualificação dos seus ativos e da inovação e modernização do setor, realizando por ano cerca de 300 ações de formação, envolvendo 4000 formandos. Ao qualificar os produtores (formar, melhorar as competências técnicas, de gestão e de empreendedorismo), dar apoio técnico e de inovação aos artesãos, criativos e outros pequenos negócios, reconhecer os artesãos com a carta de artesão e de unidade produtiva artesanal e certificar as produções artesanais tradicionais, o CEARTE acrescenta valor económico para os artesãos, para os produtores, para o setor, para os territórios e para ao país.

### Como vê o setor em Portugal neste momento?

Nos últimos anos, o setor do artesanato tem aumentado significativamente o número de profissionais, aumentando a criação líquida de emprego, fruto de uma maior procura e de um processo de renovação, modernização e inovação que o setor, com o contributo do CEARTE, tem vindo a consolidar. Está pois num “bom momento”, como

comprova uma das tendências atuais do setor relacionada com a entrada de novos atores e de novas áreas de produção e de criação artística – design, artes plásticas, joalheria, trabalhos em feltro –, reformulando a imagem do setor enquanto expressão cultural contemporânea. O surgimento destes novos artesãos está relacionado, por um lado, com a conjuntura económica do país e com os consequentes níveis de desemprego que atualmente afetam os jovens e os adultos, mas, por outro lado com o movimento global de prosseguir uma carreira por conta própria associada ao ressurgimento e revalorização do artesanato.

Por isso, assiste-se ao aparecimento de jovens artesãos que, com níveis crescentes de escolaridade, muitas vezes munidos de competências na área do design, da gestão e das novas tecnologias, se deixam seduzir pela cerâmica, pelo vidro, pelas madeiras, pelos têxteis, e que optam pelas artes e ofícios como fonte de rendimento e projeto profissional. Procuram, com pequenos investimentos, aproveitar as oportunidades dos tempos atuais – a valorização do que é artesanal, as novas tendências de consumo de bens ambientalmente responsáveis, a preferência por produtos com alma.

Para isto o CEARTE potencia a criatividade, a inovação e o design em todos os processos formativos, assentes na herança cultural, na sustentabilidade e na humanização, convictos de que a identidade cultural é o “selo distintivo” da maioria das peças dos artesãos e outros criativos, em busca de novos mercados e de sucesso empresarial.

### Quais as principais dificuldades sentidas pelos artesãos neste momento?

Estão relacionadas com o escoamento dos produtos, a inexistência de apoios específicos no Portugal 2020 adequados à realidade e às necessidades deste tecido empresarial e a incipiência de associativismo e de trabalho em conjunto no setor.

### Qual o papel das parcerias?

É decisivo e fundamental num setor onde o associativismo e o trabalho em conjunto ainda não é o desejável. Toda a atividade do CEARTE assenta no trabalho em parceria, de forma a levar a formação a todas as regiões do país e a todos os artesãos que dela necessitem. A partir da sede em Coimbra, o CEARTE dá formação em todo o país, num trabalho de parceria com mais de 100 entidades, desde universidades a associações de artesãos, passando por associações de desenvolvimento, autarquias locais, apostando na formação tecnológica e no apoio técnico aos muitos criadores de todas as idades que hoje en-



contram no artesanato, nos produtos locais e nos recursos endógenos uma forma de realização pessoal e profissional.

### Há cada vez mais interessados pelo artesanato?

Por necessidade (devido ao desemprego elevado) ou por vocação serão cada vez mais os jovens e adultos artesãos e outros criadores de todas as idades que hoje encontram no artesanato e nas produções culturais e criativas uma forma de vida.

Assiste-se hoje a uma paixão clara pelo artesanato e as atividades artesanais em geral, cativando novos profissionais, por permitirem exercer profissões com conteúdo criativo, mas com importância cultural, social e económica significativa.

É a confirmação da importância real que tem a produção artesanal para a criação de postos de trabalho, e que representa uma alternativa interessante para muitos jovens que estão a finalizar os seus estudos superiores nas áreas artísticas ou para muitos desempregados.

Ceramista, joalheiro, costureira, modista, fotógrafo, técnico de pintura cerâmica, tecedeira, bordadeira, marceneiro, técnico de ofícios de arte, técnico de conservação e restauro de madeira e mobiliário, encadernador, técnico de design de moda, produtor de licores, doçaria tradicional, enchidos, apicultor, entre muitas outras, são hoje profissões para as quais cada vez mais jovens e adultos procuram formação para as exercer de forma autónoma, numa lógica de empreendedorismo qualificado e criativo.

### Que carências existem ao nível da formação?

A necessidade de formação tecnológica (prática oficial) para os novos atores que chegam ao setor munidos de conhecimentos de design e comercialização mas com pouca formação ao nível da execução (são ainda na sua generalidade autodidata); A necessidade de inovar a partir da identidade e da tradição, tornando as produções artesanais mais adaptadas às novas exigências da vida atual e dando-lhes maior viabilidade económica; O futuro está na incorporação do design e da inovação no artesanato como uma necessidade e uma oportunidade. Potenciando o exímio saber-fazer do artesão, as matérias-primas locais e ambientalmen-



te sustentáveis, num “casamento” com o design, podendo criar-se novas coleções de objetos diferenciados, mais do agrado da sociedade atual e dum nicho cada vez maior de consumidores cansados dos produtos massificados. A formação ao longo da vida dos artesãos e pequenos produtores no ativo, nas áreas técnicas, de inovação (ao nível das matérias-primas, dos equipamentos e processos de produção e de comercialização); A necessidade de formação ao nível da promoção e da comercialização; Necessidade de formação ao nível do empreendedorismo e gestão da pequena empresa, já que muitos artesãos iniciam a sua atividade empreendedora sem conhecimentos nestes domínios. Mas há sobretudo a necessidade de flexibilizar as regras de apoio à formação para o artesanato, reduzindo o número mínimo de pessoas por turma, flexibilizando as habilitações de ingresso e permitindo a realização de formação extra Catálogo Nacional de Qualificações, ajustando à realidade das muito pequenas microempresas do setor e à sua dispersão pelo território nacional.

### Que formações disponibilizam? Quais as áreas mais procuradas e porquê?

O CEARTE dispõe de uma equipa de técnicos internos altamente qualificados e experientes e de mais de 200 formadores externos (formadores com elevadas competências técnicas e pedagógicas e profundos conhecedores das profissões) e de 20 oficinas completamente equipadas a nível tecnológico, sendo, precisamente, a parte tecnológica a grande diferenciação positiva que temos. Em simultâneo, a implantação nacional deste centro tem sido alcançada com recurso a um conjunto de

oficinas móveis, que o CEARTE desloca para as localidades onde dá formação, juntamente com os formadores e todos os materiais necessários. O CEARTE atua na fileira do artesanato nas três dimensões mais relevantes, formação/qualificação dos profissionais, o reconhecimento dos profissionais e a certificação dos produtos – no que representa de valorização do

capital humano, valorização do nosso património e dos territórios – eixos centrais das prioridades do país.

O CEARTE é hoje um centro de referência na formação em artesanato e património graças à aposta na formação prática em laboratórios e oficinas bem equipadas, pelas instalações de excelência e recursos disponíveis, proximidade

com as empresas, elevadas taxas de empregabilidade, estágios nacionais e no estrangeiro gratuitos, intercâmbios internacionais, ambiente, apoios e tantas outras razões que têm sustentado um percurso de mais de 30 anos ao serviço da formação.

**PATRÍCIA FLORES**  
patriciaflores@vidaeconomica.pt

## A atividade do CEARTE divide-se em 5 grandes domínios

• **FORMAÇÃO INICIAL DE NOVOS ARTESÃOS** – a oferta passa por cursos de formação inicial de dupla certificação (profissional e escolar) nas principais áreas do artesanato. Hoje o CEARTE oferece também formação qualificante de menor duração (blocos de 300 h) com uma forte componente tecnológica e de saber-fazer que permitem a aquisição das competências básicas para iniciar uma atividade profissional no sector;

• **FORMAÇÃO AO LONGO DA VIDA PARA ARTESÃOS** – cursos de curta duração (50 ou 100 h) com uma forte componente prática, tecnológica e criativa, realizados em todo o país e em horário pós-laboral para possibilitar a frequência pelos interessados. São cursos gratuitos, sendo que alguns deles têm mesmo a atribuição de apoios sociais aos participantes desempregados, como bolsa de formação, subsídio de alimentação e de transporte;

• **CERTIFICAÇÃO ESCOLAR E PROFISSIONAL** – através do Centro Qualifica o CEARTE desenvolve processos de certificação profissional e escolar pela via da experiência, estando disponível para desenvolver os processos RVCC gratuitamente em qualquer entidade ou empresa que pretenda promover a progressão dos níveis de qualificação dos seus colaboradores, e melhorar a qualidade de prestação dos seus serviços, para além do cumprimento da cláusula de formação obrigatória. Contribuir para a organização do setor no plano do reconhecimento dos artesãos e unidades produtivas artesanais e da qualificação e certificação de produ-

ções artesanais tradicionais – através da tramitação dos processos de obtenção da carta de artesão e unidade produtiva artesanal e acompanhamento e organização do Sistema Nacional de Qualificação e Certificação de Produções Artesanais Tradicionais;

• **CEARTEAIDLABS** – serviço de apoio, inovação e desenvolvimento à microempresa e ao setor do artesanato,

tação de novos produtos e materiais, otimização de processos produtivos, a resolução de problemas tecnológicos de produção, promoção, TIC, segurança e higiene alimentar, entre outros, disponibilizando as suas oficinas e equipamentos e a consultoria dos seus formadores.

• **LABORATÓRIO DE ORIENTAÇÃO CRIATIVA – LOC** – é um serviço de ge-



o centro presta os seguintes serviços gratuitos: Empreendedorismo Criativo – capacitação técnica dos promotores, através da “formação para a criação e gestão de pequenos negócios” e consultoria à medida para elaboração do plano de negócios/projetos de investimento;

• **APOIO TÉCNICO AO ARTESÃO** – presta serviços de apoio técnico a vários níveis, como apoio à experimen-

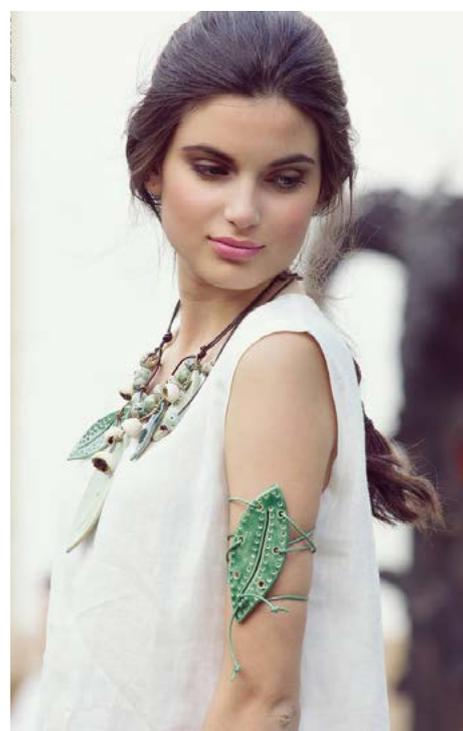
tação e difusão de conhecimento das tendências de moda e mercado para o setor das artes e ofícios. Disponibiliza aos artesãos, designers e criadores as ferramentas necessárias para poderem melhorar, mudar ou adaptar-se de forma dinâmica aos seus clientes, apoiados em informação sobre moda e tendências, mas sobretudo baseados na identidade cultural de cada um, de cada região, de cada atividade artesanal e do artesanato português em particular.



## Pássaro de Seda procura referência nas raízes portuguesas

É em Aveiro que Maria João Cravo produz as peças de cerâmica e de bijuteria. A marca Pássaro de Seda nasceu em 2007 e vai buscar às raízes nacionais, ao imaginário tradicional português e aos ícones regionais, a inspiração para as temáticas das peças que produz, como se pode ler no site da marca. Em março de 2015, abriu a sua primeira loja física própria, onde se podem encontrar não só as suas criações como outras marcas portuguesas selecionadas, quase todas com o selo Portugal Sou Eu.

Além disso, a marca tem também uma linha de roupa exclusiva: “São modelos simples, em linho, algodão ou fazenda, mas sempre com pormenores em chita, que marca presença em todas as peças das coleções”, refere Maria João Cravo. Na Coleção Portuguesa, podem-se encontrar os colares e as pulseiras em forma de bacalhau, de coração de Viana, de sardinha, de galo de Barcelos, de andorinha e de guitarra portuguesa.





### Como surge a empresa? Que produtos disponibilizam?

Maria João Cravo - Vou falar da minha marca e não de empresa, porque sou empresária em nome individual. A marca Pássaro de Seda surge da minha grande vontade, a par com uma linha de bijutarias que eu já criava (essencialmente compostas por

texturas ou de cores. Nascem, assim, as peças de parece: as andorinhas coloridas, os corações, os peixes; os vasilhinhos para gatos, as taças, os espanta-espíritos, etc... Mais tarde, apareceu uma linha de roupa, com matérias-primas naturais (linho, algodão, lã), tendo todas as peças um elemento comum: a chita portuguesa, se possível, com algum apontamento em cerâmica, sejam os botões, ou qualquer outro detalhe.

que vem de outras partes do mundo. Nem a matéria-prima, nem a genuinidade, nem mesmo o preço são comparáveis.

### Que expectativas tem para o futuro?

Pretendo que a marca cresça, tornando-se conhecida um pouco por todo o país e que, a breve prazo, encontre também alguns "ninhos" fora do território nacional, com o objetivo de levar para longe as nossas raízes que são tão únicas e tão bonitas!

**PATRÍCIA FLORES**  
patriciaflores@vidaeconomica.pt



pedras semipreciosas e cristais), encontrar uma linha mais ligada ao imaginário português, que nos identificasse culturalmente, seguindo alguns ícones muito próprios da nossa cultura. Assim, decidi unir a cerâmica à bijutaria e criei a coleção portuguesa, toda em porcelana. São colares e pulseiras com o Coração de Viana, o bacalhau, a sardinha, a andorinha,... estilizados, numa linguagem minimalista e contemporânea. Mais tarde, surgiram outro tipo de coleções, sempre com base na cerâmica, sejam peças de decoração ou acessórios. Tento que haja sempre uma referência às nossas raízes, seja através da forma, de

### Através de que canais vendem? Que importância têm as redes sociais na divulgação do vosso trabalho?

A marca tem uma loja própria, em Aveiro (Pássaro de Seda Atelier). Aqui encontram-se todas as coleções e peças que vão surgindo ao longo dos dias e que são aqui idealizadas e produzidas, nesta loja que é uma oficina. Além da loja física, a marca tem um site e uma loja online ([www.passarodeseda.pt](http://www.passarodeseda.pt); [www.passarodeseda.pt/store](http://www.passarodeseda.pt/store)), assim como páginas do Facebook e Instagram, que servem não só de canais de comunicação da marca, como também de formas de chegar aos clientes que estão mais longe fisicamente. A marca está ainda presente noutros pontos de venda distribuídos pelo país.

### Quais as principais dificuldades que encontra?

Sinto, muitas vezes, dificuldade em que o público perceba a diferença que há entre uma peça única, autêntica, completamente feita à mão, e a produção massificada



# Esmaltes de alto-fogo - um projeto de família

“Isto é um projeto de mãe e filha apaixonadas por ourivesaria”. É assim que começa a apresentação no blogue do projeto Esmaltes de Alto Fogo & Comp<sup>a</sup>. Sofia Ribeiro, a mãe, conta: “Tudo começou com a minha filha a frequentar o Curso de Ourivesaria Artística da Escola Artística Soares dos Reis... Ela entrou nas aulas em setembro e eu, apaixonada pelo curso, entrei em novembro no mesmo curso, mas pós-laboral. Fizemos o curso ao mesmo tempo. E tivemos a felicidade de a Escola nos facilitar a especialização em esmaltação de alto-fogo na Escola de Artes de Madrid.

Daí a começarmos a trabalhar em conjunto foi fácil... Ela é uma perfeccionista e eu mais criativa. E sempre nos demos bem.” Nasce assim este projeto que trabalha essencialmente três dos chamados metais nobres, ouro, prata e cobre, com predominância deste último. Sofia Ribeiro usa esmaltes transparentes de alto-fogo aplicando essa técnica a objectos de adorno e decoração. “Mais tarde, para dar uma ajuda no trabalho do metal, uma arte mais dura e que



requer mais força, ensinámos o pai, que já tinha noções de como trabalhar metais. Ainda mais tarde, ela resolveu seguir

outro percurso de vida laboral e nós ficamos os dois, eu e o meu marido, a trabalhar. Ela continua a dar a sua ajuda e a colaborar, embora não seja a sua primeira actividade. Nós continuamos a trabalhar como artesãos nesta arte de esmaltação”, conta. As vendas são sobretudo nas feiras de artesanato e na internet. “As redes sociais são o meio de divulgação mais acessível para o nosso trabalho e para os eventos em que participamos”, explica a empresária.

Mas Sofia Ribeiro queixa-se da falta de apoio aos artesãos. “Somos dos poucos trabalhadores que temos de pagar para trabalhar, já que para participar nas feiras temos de pagar o espaço antecipadamente e no acto de inscrição para essas mesmas feiras temos de apresentar documentos de dívida/Não dívida à Segurança Social e Finanças regularizados”.

Para o futuro a artesã gostaria de “ter mais trabalho, o que significaria ter mais vendas e uma maior divulgação das feiras de artesanato pela televisão, rádio, jornais e revistas, de modo a haver uma maior afluência de público a esses eventos”.



“As redes sociais são o meio de divulgação mais acessível para o nosso trabalho e para os eventos em que participamos”, explica a empresária

# “Cada vez mais pessoas comparam antes de comprar”

O KuntoKusta, comparador de preços líder em Portugal, faturou 1,4 milhões de euros em 2016, com 25,7 milhões de visitas. Para 2017, a empresa está a preparar novos investimentos e a apostar na melhoria das plataformas e da aplicação móvel. “Os dados dizem que cada vez mais pessoas comparam antes de comprar, o aumento da taxa de penetração do mobile também está a contribuir bastante para esse aumento”, refere o CEO da empresa, Paulo Pimenta, em entrevista à Start&Go.

## Como nasceu o KuntoKusta e como tem sido a evolução no mercado português?

O KuntoKusta nasceu de uma necessidade. Tínhamos uma loja de informática e quando pesquisamos por um comparador de preços que nos desse os preços da concorrência reparámos que não existiam comparadores de preços em Portugal. Foi



fácil a decisão, fechámos a loja e abrimos um comparador de preços.

## 2016 foi um ano positivo?

Foi um ano francamente positivo. Ao fim de 12 anos e sempre a crescer 2 dígitos pelo menos. Crescemos 36% em faturação e 32% em visitas.

todas as principais características e funcionalidades dos atuais sistemas analíticos. Desta forma, as lojas poderão acompanhar de perto a sua performance no KK, com muito mais informações e funcionalidades disponíveis, o que irá permitir melhorar as decisões do negócio.

## Os portugueses estão rendidos à comparação de preços?

Quase todos (risos). Estes 12 anos de mercado já permitiram que conseguíssemos educar uma grande fatia da população, no entanto ainda há pessoas que não comparam, ou porque o preço não é importante ou porque estão demasiado fidelizados a uma marca. Os dados dizem que cada vez mais pessoas comparam antes de comprar, o aumento da taxa de penetração do mobile também está a contribuir bastante para esse aumento.

## Que trabalho ainda falta fazer?

Há sempre coisas a melhorar. Essencialmente, é preciso estar atento às alterações e necessidades do mercado e agir rápido.

“Há sempre coisas a melhorar. Essencialmente, é preciso estar atento às alterações e necessidades do mercado e agir rápido. Os primeiros a adaptarem-se às alterações terão sempre vantagem”

## Que objetivos estão previstos para este ano?

A aposta principal continua a ser no nosso principal produto, o KuntoKusta. Temos algumas funcionalidades que já implementamos, tal como o histórico de preço de produto e o alerta de preço que permite o utilizador ser notificado quando o produto baixa para o valor pretendido. Está previsto o desenvolvimento de novas funcionalidades para o utilizador, como por exemplo o registo no site que irá permitir entre outras coisas, que o utilizador fique com um histórico da sua navegação no KK, o que permitirá poupar tempo em futuras comparações de preços. Também está previsto ser lançada uma área reservada totalmente nova para as lojas parceiras. Esta nova área terá

Os primeiros a adaptarem-se às alterações terão sempre vantagem. Por outro lado, também iremos dedicar especial atenção aos outros produtos que temos atualmente: o Kuantokusta Supermercados, que é o nosso comparador de preços de supermercados, e o Pricebench, que é uma ferramenta profissional de análise de mercado.

### É possível perceber quais as categorias de produtos que lideram a procura?

É uma constante ao longo dos tempos. Telemóveis, portáteis, TV e eletrodomésticos são sempre os produtos mais requisitados. No entanto, há áreas que estão a crescer imenso nos últimos tempos, entre as quais podemos referir a categoria de Puericultura, Desporto e Saúde/Beleza.

### Que benefício têm as lojas em se registarem na plataforma?

Essencialmente, a visibilidade. Costumamos dizer que o Kuantokusta é o maior Shopping Online de Portugal. As lojas presentes no Kuantokusta estão expostas a uma média de 90 mil visitas diárias. Este “shopping” tem a vantagem de estar acessível a partir de qualquer dispositivo com acesso a internet 24H/dia. Há várias lojas que, se não estivessem presentes no KK, apenas seriam conhecidas na rua, onde têm o seu espaço físico e pouco mais.

### Como decorre todo o processo?

É extremamente simples. A loja faz o regis-



to na nossa plataforma, depois é contactada pelo nosso gestor de integração de lojas que irá acompanhar e orientar todo o processo de integração da Loja. Resumidamente, a loja tem que nos enviar um ficheiro com os produtos que pretende apresentar no KK, carregar a conta corrente e está pronta a receber os primeiros utilizadores enviados pelo KK. Em condições normais, uma loja pode ficar visível no Kuantokusta menos de 24 h depois do seu registo.

### Fecharam a plataforma em Espanha. O que correu mal?

“O nosso foco está totalmente virado para Portugal e passa por melhorar os produtos já existentes, bem como o lançamento de novos produtos”

Espanha é um mercado muito mais evoluído no que diz respeito ao comércio online, maior, maduro e por esse motivo é também muito mais concorrencial. A existência de vários concorrentes iria exigir um forte investimento em divulgação, um esforço que não estávamos disponíveis para fazer nesta fase. Por todas estas razões entendemos abandonar a operação em Espanha nesta fase e concentrar os esforços em Portugal.

### Como fica o processo de internacionalização? Pretendem investir noutros países?

De momento, fica em “stand-by”. O nosso foco está totalmente virado para Portugal e passa por melhorar os produtos já existentes, bem como o lançamento de novos produtos, que ainda não podemos revelar o que são.

**PATRÍCIA FLORES**  
patriciaflores@vidaeconomica.pt



# Vegan and Finger food

A Vurgers and Co. é uma empresa de catering que fornece exclusivamente comida vegan, sem glúten, confeccionada de forma caseira, mas que aposta no conceito de “finger food”. A ideia nasce do facto de tanto Rita como Elísio, seu pai e sócio, adorarem a comida.

A alimentação com consciência já faz parte integrante da sociedade e o movimento vegan continua a crescer de dia para dia, dando o mote para esta ideia. Queriam fazer algo relacionado com a confeção de comida fresca, tradicional, de uma forma que ambos adoram. “Já há algum tempo que queria fazer algo com o meu pai”, afirma Rita, uma empreendedora por paixão que junta este projeto à marca de cosméticos Avanheart.



A Vurger and Co tem por objetivo proporcionar experiências gastronómicas únicas apelando à criatividade, procurando satisfazer as exigências dos seus clientes. “Focamo-nos por isso, em cozinhar vurgers, de feijão, falafel, lentilhas, entre muitos outros, acompanhados de batatas doces de forno, e molhos feitos na hora, como barbecue e molho de alho. Fazemos miniaturas para adaptar aos mais diversos ambientes. Também temos bolas de grão de bico com coentros, queques de feijão preto e chocolate, e bolos variados” diz-nos a empresária.

Para já, podemos experimentar estes petiscos nas feiras de alimentação e nos festivais de verão. Da nossa parte só podemos desejar muito sucesso para estes empreendedores e que a Vurgers and Co Start & Go.

A Vurger and Co tem por objetivo proporcionar experiências gastronómicas únicas apelando à criatividade procurando satisfazer as exigências dos seus clientes

# “Kill the Company” – implementar a mudança através da simplificação



**HUGO GONÇALVES**  
Executive Coach | Senior  
Organizational Engineer | Blogger @  
www.knowmad.pt

A evolução vertiginosa das tecnologias, experiências e necessidades exigem valor e mudança de forma exponencial. Mas para criar valor exponencial é necessário um mindset exponencial.

- **Valor Incremental** – algo melhor;
- **Valor Exponencial** – algo diferente;

Como Einstein partilhou um dia, não é possível atingir resultados diferentes utilizando as mesmas abordagens. Então uma pergunta muito interessante que pode ser colocada é:

## Porquê mudar e inovar?

A grande maioria dos profissionais, quando saem de casa de manhã, pretendem durante o dia realizar ou participar em atividades que proporcionem um sentido de propósito, recompensa, novidade e a possibilidade de atingir um grau mais elevado de execução e desenvolvimento pessoal.

Ninguém (espero eu) deseja e anseia lidar com procedimentos, regras, bombeirismo organizacional, reuniões sem foco e emails que ganham vida própria, volume e intensidade. Este cenário não permite que os profissionais e líderes se possam adaptar para a nova forma de interagir no trabalho: sintetizar informação e tendências de várias áreas para a criação de novas soluções, usando metáforas para explicar novas ideias e assim motivar a procura de novas possibilidades.

Uma das abordagens mais poderosas para podermos realmente implementar a mudança nas organizações não é fazer mais. É livrarmo-nos do que já não faz sentido para que possa existir foco, energia e curiosidade.



Alguns desafios:

## GERIR vs. LIDERAR

Neste momento, a grande parte dos processos de desenvolvimento de liderança ainda estão desenhados para se produzirem gestores céticos. Ou seja, quando escutam ideias novas, disruptivas e até mesmo algo “exóticas”, o seu discurso estará focado quase totalmente em demonstrar o grau de diferença com o óbvio.

Raciocínios e experiências que estão por

detrás de tais sugestões muitas vezes não possuem tempo de antena (escuta ativa, respeito pelo outro, utilizar as questões para que as ideias sejam argumentadas, etc.).

## PROCESSOS vs. CULTURA

Se ao nível da formalização da comunicação, procedimentos, espaços agradáveis e fluidos de trabalho, puffs, skates e locais descontraídos e informais para se trabalhar as coisas estão a ficar um pouco mais

consistentes e sólidas, relativamente às atitudes e comportamentos, que são o cerne emocional desta abordagem, a margem de progressão é imensa.

A mudança e desenvolvimento cultural de uma organização ainda está a um nível estético e sensorial, mas só a coerência, a liberdade para se colocarem questões e existir um diálogo de pares (orgânico) que irão dar origem a decisões (hierarquia) poderão potenciar o perfil técnico e relacional dos *Millennials* e dos *Perennials* (a nova geração que percorre todas as gerações).

*Nota: Os Perennials são todas as pessoas que, independentemente da idade, raça e cultura, vivem focadas no tempo presente. Sabendo o que se passa no mundo, atualizados com a tecnologia e que possuem amigos de todas as idades. Estão envolvidos na sociedade, são curiosos, entretêm-se e são apaixonados e compassivos. Adoram trabalhar em conjunto e desejam sempre algo mais no seu processo de evolução. Para dar um exemplo, a colaboração entre a Lady Gaga + Tony Bennett é perenial. Veja por si no seguinte link:*

[Lady Gaga & Tony Bennett – Cheek To Cheek](#)

### FAZER vs. PENSAR

*“Pensar e refletir de forma autónoma, perguntando porque é que fazemos as coisas de determinada forma e o que poderia ser diferente, em horário de trabalho, ainda é hoje em dia um ato de coragem”*

Esta frase pertence a Lisa Bodell, uma *business futurist* e consultora de inovação. No

A grande maioria dos profissionais pretendem realizar ou participar em atividades que proporcionem um sentido de propósito, recompensa, novidade e a possibilidade de atingir um grau mais elevado de execução e desenvolvimento pessoal



A ideia chave é implementar o day-dreaming nas organizações como sendo uma atitude que torna visível um propósito, que é o maior catalisador da mudança

seu livro “Kill the Company” defende que algumas das questões que atrás mencionei são o maior obstáculo que existe para a mudança no seio das organizações. Como podemos dar a “volta”?

**1. Imaginação estratégica** – a ideia-chave é implementar o *day-dreaming* nas organizações como sendo uma atitude que torna visível um propósito, que é o maior catalisador da mudança. Imaginar possibilidades e criar cenários, experiências e protótipos para validar as mesmas começam a ser competências-chave.

**2. Questões provocadoras** – questões com a capacidade de nos fazerem refletir sobre um cenário diferente e que possam também criar algum desconforto pelo facto de nos “obrigarem” a colocar algo em causa. O poder da transformação e evolução suporta-se na reflexão e contestação do atual e do óbvio. Se queremos as melhores respostas, necessitamos de ainda melhores perguntas:

- “Se tudo o que fazemos, produzimos e entregamos agora se tornasse gratuito, como poderíamos continuar a ganhar dinheiro?”
- “Que questões importantes devia fazer à minha equipa, colaboradores e clientes, mas que tenho receio ou vergonha de perguntar?”

**3. A resolução criativa de problemas** – definir um propósito, objetivo, análise 360, “insights”, geração de ideias, criação de novos conceitos, testes e validação, im-

plementação será outra abordagem onde todos os colaboradores terão que ser proficientes.

4. Acompanhar o ritmo da mudança não é fácil, mas a verdadeira questão não é a velocidade. É a **agilidade**. Acelerar, abrandar, sairmos da estrada para avaliar e se necessário for e fazer inversão de marcha quando um determinado caminho se mostra como não sendo adequado. Manter os objetivos, mas mudar a estratégia. Ou seja, desenvolver vários planos – A, B, C, D, E. Planear o sucesso com restrições desenvolve o “desenrascanço”, mas com um foco proativo e não no sentido de apagar fogos.

5. A abordagem anterior desenvolve a **resiliência**, que é a capacidade de, com coragem e tenacidade, enfrentarmos os obstáculos. A resiliência é um músculo. Pode ser treinado e desenvolvido através da agilidade e das questões pertinentes.

Todos nós somos bravos exploradores, tentando criar mudança, consistência e segurança nas pessoas e sociedade através de produtos e serviços.

A nossa parte lógica e a nossa inteligência emocional terão que viver de mãos dadas, de forma a tornar conscientes e acessíveis as nossas capacidades e competências de integração.

**Para que consigamos lidar com as bênçãos e os fardos desta era na história da humanidade.**

*estes e outros artigos podem ser visualizados em <http://www.knowmad.pt/posts/>*

# As grandes armadilhas da empresa familiar



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

nerentes a uma evolução associam-se oportunidades que coexistem com desafios. No caso das empresas familiares, identificam-se quatro grandes e típicas (porque são comuns à maioria delas) armadilhas:

- Confundir a propriedade com a gestão,
- Confundir os laços de afeto com os laços contratuais,
- Retardar a sucessão,
- Sentir “imunidade” a estas maleitas.

## Confundir a propriedade com a gestão

No surgimento, e primeira geração duma empresa familiar, é frequente existir uma grande ou total sobreposição entre a figura do detentor do capital e a gestão da empresa: o fundador e capitalista é a “gestão” da empresa; ou, bem mais expressivo e realista, “é a empresa”.

Este é um dos principais segredos do sucesso da empresa familiar: um rosto, um decisor, uma visão e capacidade de agilidade que torna esta entidade distinta de todas as outras.<sup>(1)</sup> Esta fase “ditatorial” muito dificilmente terá reflexo na 2ª geração, a não ser em casos excecionais de um único sucessor que consegue implementar uma filosofia muito idêntica à do seu ascendente.

Na 2ª geração existe a tendência de se associar a posse patrimonial ou, mais especificamente, a condição de descendência do fundador e naturais herdeiros, aos futuros líderes da empresa. Como as capacidades de gestão ou liderança não se herdaram, optar somente por esta característica para entregar a condução do negócio poderá ser um grande erro e colocar a viabilidade futura da empresa em causa. Contudo, ser descendente do líder da empresa também não é sinónimo de incompetência e fator

exclusivo de candidato a cargos de responsabilidade diretiva.

O que sobressai, e deve ser tido como crucial, é o processo de preparação da sucessão empresarial envolvendo os quatro dos seus grandes protagonistas: sucedido, sucessor, empresa e família – que vão, ou não, influenciar ou assumir funções de condução da empresa.

## Confundir os laços de afeto com os laços contratuais

Um dos principais focos geradores de instabilidade, e muitas vezes a gota que faz o copo transbordar, está ligado ao dilema da separação dos laços familiares – assentes em carinho, proteção e amor, dos vínculos empresariais – caracterizados por um conjunto de normas comuns estabelecidas entre a entidade e os seus colaboradores. A natural tendência protecionista familiar induz, muitas vezes, a criação de exceções para os empregados oriundos da família

A tendência para adiar o abandono das funções mais executivas não só não permite ou limita a evolução e responsabilização dos sucessores como, muitas vezes, é um fator de repulsa dos mais competentes, que acabam por abandonar a empresa

detentora da empresa, normalmente baseadas num carácter menos exigente de requisitos: a nível de habilitações para exercer determinadas funções ou cumprimentos de normas; ou mais compensadores que o normal: nível remuneratório e benefícios extra ou progressões extraordinárias. Estas diferenciações acabam por

gerar justificáveis reações, passivas ou mesmo muito ativas, por parte dos outros funcionários, com reflexos no desempenho empresarial, nas pessoas em causa e nos restantes membros familiares. É imprescindível interiorizar que os genes não são portadores nem garantia de “direito” a tratamentos privilegiados (“em casa sempre foi assim”).

## Retardar a sucessão

A liderança de uma empresa é a principal responsável pela sua continuidade futura; por conseguinte, dois dos maiores desafios que qualquer gestor enfrenta são o de preparar o seu sucessor e saber passar o testemunho no momento adequado.

A tendência para adiar o abandono das funções mais executivas não só não permite ou limita a evolução e responsabilização dos sucessores, como muitas vezes é um fator de repulsa dos mais competentes que acabam por abandonar a empresa. Gerir este processo de continuidade torna-se num dos desafios mais sensíveis duma empresa familiar.

## Sentir “imunidade” a estas maleitas

Os três desafios apresentados são de tal forma “evidentes” e do conhecimento dos envolvidos que, normalmente, assumem possuir total consciência e soluções para os mesmos. Consideram-se mesmo imunes a tais problemas pelo que eles “só acontecem aos outros”. A realidade, infelizmente é bem distinta: de cada 100 empresas familiares criadas a taxa de sobrevivência, aquando da passagem geracional, é negativamente muito expressivo: 30% passam à 2ª geração, 10 a 15% à 3ª geração<sup>(2)</sup> e somente cerca de 4% conseguem ver a 4ª geração.

Estamos imunes ou reconhecemos e enfrentamos estes desafios?

### Nota:

1 - Apresentação no Rotary Club Porto Douro subordinada à temática “Empresas há muitas. As familiares têm um Rosto”, 17 de maio de 2012.

2 - Applegate, J. Keep your firm in the family. Money, 23, 88-91



Fundada em 1977, por Francisco Tarré, a Gelpeixe é uma das maiores empresas portuguesas de produtos congelados, faturando anualmente mais de €50 milhões. Manuel Tarré, um dos dois filhos que estiveram na génese da empresa, numa entrevista à revista Cx, em outubro de 2013, salientava que “a

Gelpeixe é uma empresa familiar. O pai Tarré, com os seus 85 anos, continua a vir todos os dias à empresa, onde o meu irmão, a minha filha e eu partilhamos o dia a dia, cientes que trabalhar em família só acrescenta um elemento novo à equação: temos de manter o bom senso para não ultrapassarmos determinados

limites.” Em janeiro de 2014, é anunciado que os dois irmãos se separaram no negócio empresarial. Numa entrevista ao jornal “Expresso”, Manuel salientou que “são processos normais nas empresas familiares, quando as questões da sucessão começam a ser abordadas ... os filhos casam, têm filhos, noras, genros e netos. E o atrito, que dentro do bom senso até é recomendável, começa a provocar algumas situações complicadas. ... Chegámos a um ponto em que achámos que, para o bem de todos – e a nossa preocupação principal sempre foi a empresa e todos os que nela trabalham –, a saída do meu irmão era a melhor opção, ... este era o cenário em que ambos ficaríamos menos mal”.

## GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS PRÁTICAS EMERGENTES

**Novidade!**

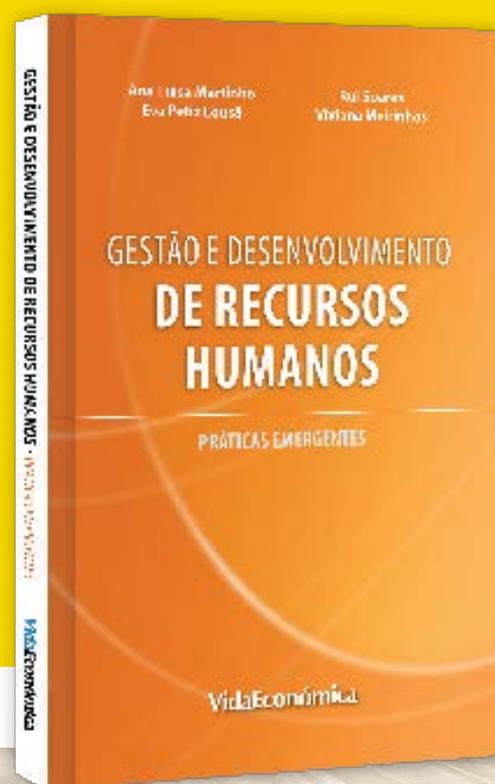
Com onze exemplos concretos que expõem a implementação, os resultados, os fatores críticos de sucesso e as lições aprendidas de modo a servir de inspiração a outras organizações:

- Team Line Up - Gestão de desempenho - **adidas Business Services**
- Especializar para recrutar - **Altran**
- Satisfação interna e externa - **Assol**
- Employee's experience design - Inovar nos RH com o design thinking - **Busigners**
- Empresa como espaço de aprendizagem - **Eurotux**
- Employer branding - **Grupo Salvador Caetano**
- Shop Floor Control - **Indeve**
- Compensação & Benefícios - **Manuela Magno**
- GRH nas empresas tecnológicas - **MOG Technologies**
- Proximidade como prática em RH - **NIMCO Portugal Lda**
- Recrutar PESSOAS - **OSIT Group**

**Autores** Ana Luisa Martinho, Eva Petiz Louçã, Rui Soares, Viviana Meirinhos

**PVP** € ~~11,80~~ **PVP com desconto** €10,71

**10%  
DESCONTO**



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

# Oito passos simples para uma venda eficaz – fazer o que tem de ser feito!



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

**A**s vendas podem ser uma arte, embora só artistas que apliquem um conjunto de bons juízos de valor, repetidos diariamente, podem ser bem-sucedidos e orientados para grandes resultados.

Todos os processos de venda são diferentes (assim como de compra), logo cada um terá abordagens específicas e próprias da indústria/setor, do produto ou do serviço em causa.

Neste breve artigo salientei oito passos simples para uma venda eficaz e sobre cada um tento dar dicas simples de como os utilizar em benefício de quem vende e de quem compra (sim, dos dois, porque ambos ganham no processo, quando há integridade e valor associado). O jogo de palavras não é por acaso, pois hoje não temos de vender, mas sim levar o outro a comprar; ou melhor, temos de educar o cliente a comprar!

Então, perceber o que motiva e o que move o cliente na sua decisão de compra é crucial para almejarmos ser bem-sucedidos em vendas. E das maiores certezas que tenho é que uma empresa, seja ela qual for e onde estiver, não vive sem vendas!

**1** **Pagar a nós próprios em primeiro lugar** – quando somos financeiramente independentes, não precisamos de dar importância a este tema; e quantos efetivamente somos?... Quase nenhuns! Para a “suposta” independência financeira, temos de investir em ativos que nos libertem meios e nos permitam também poupar (para reinvestir). Todos os dias ouvimos que “tempo é dinheiro”; então, porque é que tratamos o nosso tempo de forma diferente como tratamos o dinheiro? Antes mesmo de marcar uma reunião, para discutir uma proposta ou um negócio, porque não investir na relação com esse

mesmo “lead”, seja em que formato for, fazendo um bom seguimento, ensinando-o a comprar. Se formos consistentes no seguimento e na prospeção massiva, o nosso pipeline fica quase sempre cheio e não dependente de fechar desesperadamente vendas. Investir tempo (ou dinheiro) no seguimento e na prospeção paga, à partida, o nosso salário no final o mês!

**2** **Alguma diversão à mistura** – julgo que a devemos ter em todo o formato de vendas e em como fazemos networking. Imagine que, num casino, para quem está mais familiarizado com o jogo e seu funcionamento, o gerente lhe dava fichas ilimitadas para jogar; não seria o máximo? Jogar e jogar muitas e muitas vezes até conseguir um jackpot... pois, estatisticamente, ele estaria numa das tentativas. Nas vendas, passa-se o mesmo com a alimentação do funil, por cima, com prospetos. E se funcionássemos assim nas nossas vendas diárias, como seria? O mundo, o mercado, é o nosso casino; temos de jogar e saber jogar (conhecer as regras). Podemos prospetar massivamente, e diariamente, e ficar só com um pouco do mercado, e eventualmente, num “lead”, sair o jackpot. Quando sair o jackpot, esse

Perceber o que motiva e o que move o cliente na sua decisão de compra é crucial para almejarmos ser bem-sucedidos em vendas

momento é inesquecível e merece ser comemorado. Logo, o meu conselho é: “play the game and have fun”!

**3** **Definir objetivos** – podemos mudar os nossos resultados só com o simples facto de os definir (sejam eles semanais, mensais ou anuais; individuais ou como equipa). Apontar objetivamente para uma meta de vendas é meio caminho andado para a atingir. E que indicadores e taxas de conversão, no pipeline de vendas, deveremos definir em função da entrada de “leads” pela prospeção? As taxas de conversão em vendas efetivas, desde que um prospetor entra no pipeline, são baixas em



quase todos os setores – nada de ilusões e expectativas anormais! Não é por acaso que muitos comerciais desistem no caminho da prospecção e do seguimento. Quem persiste tem foco e consistência, fica com a maior “fatia do bolo”. Ser realista nas taxas de conversão que definiram como objetivo é muito importante. Mas mesmo quando ouvimos um “não”, o que estamos a receber? Estamos a receber uma nova oportunidade, basicamente a de receber tempo (ou dinheiro), e em 3 formatos – para desistir do potencial cliente (desqualificar), para lhe ligar noutra altura (“follow-up”) ou para prospeçar outro (alargar a base de clientes).

**4 Ser um campeão na introdução** (abordagem) – o que é que um vendedor faz? Ajuda a comprar. E o que é que um comprador faz? Vive ansiosamente por receber melhores propostas, melhores soluções, melhores resultados e preço em função do valor que lhe entregam. Não aconselho uma venda agressiva de intromissão; aconselho, sim, uma venda de atração, de pescador que monta o seu “engodo” para atrair os maiores e mais interessantes “peixes” do mercado. O ideal é que, quando se dê a introdução, sem nada dizer, já possamos estar no “top of the mind” de quem vai tomar a decisão de compra. Quando somos atraentes, e o mercado já reconhece o nosso valor, a introdução passa a ser secundária. Garantidamente, não precisamos de nos apresentar.

**5 Ir directo ao assunto** – o foco é mesmo muito importante: saber o que queremos e como o queremos, dentro das condições e política comercial que praticamos. Numa interação de “social selling”, numa resposta por email a um “lead”, ou mesmo numa chamada telefónica, não deveremos ter como objetivo prioritário vender seja o que for. O processo de compra tem de ser natural e partir do outro lado, ganhando uma oportunidade para uma reunião presencial, por exemplo (para trabalhar a relação). O ir direto ao assunto é saber colocar questões, abertas e fechadas, poder responder eventualmente a questões do cliente, de forma a filtrar uma potencial desqualificação. Sim, desqualificar; bem mais interessante que o qualificar que nos ensinaram na velha escola de vendas. Lembrar sempre que qualquer interação

de venda é sobre quem compra e não sobre quem vende; a decisão não é nossa: devemos assegurar-nos de que a mensagem esteja centrada em soluções para o cliente, acrescentando valor e resultados.

**6 Ser um profissional** – preparar qualquer interação com o cliente, estudar a empresa, analisar o que os motiva e quais são os seus principais desafios relativamente ao nosso serviço ou produto (solução). Hoje, o outro lado tem acesso a tudo e pode mesmo saber bem mais do assunto do que quem está a vender; logo; cuidado: exige-se mesmo muita preparação e muito treino antes de qualquer abordagem. Costumo afirmar, a equipas com quem já tive oportunidade de trabalhar, que quem educa os clientes somos nós e não o contrário. Logo, o treino é uma obrigação. E, definiti-

Se um vendedor é um profissional, é um campeão, ele só o é porque praticou muito, porque errou muitas vezes e tomou más decisões no passado que obrigaram a correções no presente

vamente, na minha opinião, esqueçam que há quem já nasceu com competência para vender ou para negociar; isso não existe! Se um vendedor é um profissional, é um campeão, ele só o é porque praticou muito, porque errou muitas vezes e tomou más decisões no passado que obrigaram a correções no presente. Praticar algumas estratégias vezes sem fim para sermos mestres é uma obrigação – o talento e o sucesso dão mesmo muito trabalho!

**7 A paciência é uma virtude** – se não estamos a obter respostas de quem compra, mesmo após algumas abordagens, não deveremos desesperar. O nosso momento certo não é, quase sempre, o

momento certo de que compra. Então, devemos tentar sempre colocar-nos no lugar de quem compra e avaliar quais são os seus motivadores de compra, quais são os seus desafios a serem solucionados, e em que timing. Não desistir é, por vezes, a chave.

**8 Utilizar um bom e poderoso CRM** – um profissional de excelência tem que ter consigo uma ferramenta de apoio à gestão comercial de excelência. Eu sou entusiasta e adepto do HUBSPOT, embora o SALESFORCE também seja uma ótima solução. O “marketing inbound” é uma estratégia eficiente e eficaz, e uma metodologia mais que provada para, através de conteúdo de qualidade, atrair os clientes ideais para a sua empresa. Num mundo com excesso de informação e escassez de atenção, além do crescimento do papel da Internet na vida quotidiana e profissional de todos nós, os métodos de “marketing inbound”, como o marketing de conteúdo, os blogs, o Search Engine Optimization (SEO) e o “social media”, entre outros, preenchem cada vez mais as necessidades, problemas e interesses das pessoas pelo mundo fora e, eventualmente, atraem clientes para o ecossistema do seu negócio.

**2 erros de bónus** relativamente a expressões que devem ser evitadas, e que muitos de nós utilizamos diariamente no nosso discurso quase sem nos darmos conta: “somos os mais baratos” e “vou ser honesto consigo”.

Sobre o “ser barato”, posso afirmar que quase sempre estive ligado a vendas de produtos/serviços de empresas que são avaliadas como as mais caras do mercado em preço – e sobre preço e valor muito poderíamos dizer; fiquemos pela parte de evitar utilizar “somos os mais baratos”, visto que o preço está normalmente associado à qualidade no nosso racional de compra, não sendo a diferenciação pelo preço uma boa opção, mas sim o design, o serviço, a qualidade, o tempo de vida, o ROI, etc. Sobre o “vou ser honesto consigo”, largamente utilizado, risquem-no do vosso vocabulário, pois, ao dizê-lo, estamos a assumir que, até ao momento em que o dizemos, estivemos a ser desonestos! Então, como sugestão, substituir por “vou ser transparente...” ou “... ajustando o meu discurso ao seu” vai com certeza provocar melhores resultados.

# A ascensão do Prosumer: a digitalização altera o equilíbrio de poder entre as empresas e os clientes

A digitalização permitiu que todos tivessem acesso à informação e possam partilhar todo o tipo de opiniões. O equilíbrio de poder, que costumava ser monopólio da empresa, inclina-se agora claramente para o lado do cliente. A relação entre a empresa e os seus clientes alterou-se de forma significativa. O cliente envolve-se em todas as etapas da cadeia de aprovisionamento e a sua influência e exigências terão impacto nos produtos, serviços e preços. Graças às redes sociais, o cliente tornou-se uma figura central que desafia os modelos de negócios habituais praticamente em tempo real, interage com o fabricante e exige a personalização em massa de produtos e serviços.

Os clientes podem comparar, aconselhar e influenciar os produtos e os serviços, dissipando a fronteira entre produtores e clientes. Com o acesso permanente à web, graças aos tablets e aos smartphones, a informação, classificação e os comentários são feitos em tempo real e podem ser mais eficazes do que as dispendiosas campanhas publicitárias cuidadosamente planeadas.

## Prosumers

Estes clientes influentes são referidos como "Prosumers", isto é, consumidores profissionais (embora este termo possa ter diferentes interpretações).

Os "prosumers" estão tão envolvidos na avaliação dos produtos ou serviços adquiridos que até podem encontrar soluções para resolver erros ou encontrar ideias técnicas ou de design a melhorar. Os prosumers não falam apenas sobre o produto/serviço, mas também sobre o seu meio ambiente e são influenciadores fortes. Esta nova geração de clientes analisa tudo, preocupa-se se a empresa é um bom cidadão empresarial (ver a Apple, a Starbucks e o pagamento de impostos), um bom empregador, se respeita o ambiente e se envolve na comunidade.

Recentemente, em França, o apoio dos clientes aos produtores de leite locais influenciou o resultado das negociações en-



tre os maiores hipermercados e os produtores.

Muitos clientes avançam com as decisões de compra ao lerem os comentários, a classificação e as recomendações dos clientes anteriores em websites como o TripAdvisor, a Amazon, etc. Bem conscientes disto, os fabricantes e os retalhistas tentam ser proactivos e reunir os dados dos seus clientes, de modo a pedirem feedback depois uma compra.

## Comunicação

As empresas já constataram que a digitalização significa um compromisso mais forte com todas as partes interessadas – funcionários, fornecedores, acionistas, bem como clientes – e a utilização de todos os canais digitais, como parte da estratégia da empresa. Embora inevitável, a utilização desses canais digitais implica uma mudança no relacionamento habitual e uma perda de controlo na relação com o cliente. Os comentários positivos e na maioria das vezes negativos nos canais digitais podem tornar-se rapidamente virais e reparar os danos causados levará muito tempo.

O que está em causa é a comunicação e a interação. As empresas que entendem a mudança e são capazes de pôr em prática as ferramentas e os dados relevantes terão uma vantagem competitiva significativa.

Os clientes estão associados a todas as etapas, do R&D ao feedback pós-venda. Mais envolvimento e mais poder de consumo

também provocam mais concorrência entre as empresas, que não se focam apenas no produto ou nos serviços vendidos, mas também no tipo de relação construída entre a empresa e o cliente.

As comunicações digitais são uma arma fundamental na concorrência: o diálogo (tom e conteúdo) pode tornar-se numa ferramenta de diferenciação para alcançar a vantagem competitiva necessária num mercado muito competitivo. A transparência, a colaboração e a interação são vitais: o cliente, o produtor e o fornecedor encontram-se no mesmo pé de igualdade. O "prosumer" também informa sobre os pontos fortes e fracos dos produtos e serviços dos concorrentes – uma valiosa fonte direta de informações.

Isto significa que as empresas têm de desenvolver uma cultura digital interna – coordenada pela administração – para aumentar a reputação da marca e a fidelização dos clientes através da identificação e do desenvolvimento de um intercâmbio construtivo com as diferentes partes interessadas. Isto significa desenvolver relações fortes com os "prosumers" que são potenciais defensores da marca e restituí um determinado controlo graças à transparência, ao conteúdo e à moderação, em vez de deixar dois monólogos paralelos (empresa e cliente) a funcionar lado a lado.

Na batalha competitiva já não se trata apenas de ter os melhores produtos ou serviços, mas também de ganhar opiniões.

# Gestão do risco nos sistemas de gestão da qualidade

(ISO 9001:2015)



**FILIPE CARVALHO**  
CONSULTOR SÉNIOR DA Q4E  
geral@q4e.pt  
WWW.Q4E.PT

## Enquadramento

Na atualidade, as organizações operam num mundo empresarial em que predomina muitas vezes a incerteza nos negócios, seja esta motivada por questões do contexto externo (tais como, por exemplo, os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais) ou questões do contexto interno (tais como, por exemplo, a cultura organizacional e os recursos disponíveis). Neste sentido, recentemente, a *International Organization for Standardization* (ISO) incorporou na norma ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) o conceito de “pensamento baseado em risco”, no qual está subjacente a necessidade de as organizações determinarem os seus riscos e oportunidades, bem como planearem e implementarem ações para tratar os riscos e oportunidades, com o intuito de aumentar a eficácia do SGQ, alcançar melhores resultados e prevenir efeitos indesejados. Ressalve-se, contudo, que o referido conceito já se encontrava implícito nas anteriores edições da norma ISO 9001, em especial, no que se refere à abordagem das ações preventivas como forma de eliminar as não conformidades potenciais. Segundo a ISO (2015), o “risco é o efeito da incerteza e qualquer incerteza pode ter efeitos positivos ou negativos”, sendo que “um desvio positivo que resulte de um ris-

co pode proporcionar uma oportunidade, mas nem todos os efeitos positivos do risco resultam em oportunidades”. De acordo com a ISO (2015), “a organização é responsável pela forma como aplica o pensamento baseado em risco”, sendo que “não há nenhum requisito para métodos formais de gestão do risco ou para um processo documentado de gestão do risco”. Desta forma, a organização terá sempre total abertura para adotar metodologias de gestão do risco simples ou mais extensas, tais como, por exemplo, as preconizadas na norma ISO 31000:2009 – Gestão do Risco (ver ISO, 2009).

## Modelo para gestão do risco

Holisticamente, a organização poderá abordar a gestão do risco, no âmbito do SGQ (ISO 9001:2015), tendo por base o modelo proposto na Figura 1. Em termos de premissa geral, importa ter presente que o risco é inerente a todos os elementos do SGQ, isto é, faz parte dos processos, atividades, tarefas e funções da organização, bem como dos próprios produtos e serviços. Neste sentido, o “pensamento baseado em risco” deverá ser transversal a todo o SGQ. No modelo, o enquadramento da organização no seu contexto

toma uma posição de destaque, pois permite identificar a incerteza (?) inerente às questões externas e internas, bem como identificar a incerteza (?) inerente aos requisitos das partes interessadas. Por sua vez, o modelo assenta no ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), elemento este agregador e impulsionador da abordagem ao “pensamento baseado em risco” no âmbito do SGQ. Na etapa Planear (1), a organização perante a incerteza (?) deverá, inicialmente, determinar os riscos e oportunidades (i.e., identificar, analisar e avaliar os riscos em termos dos critérios de aceitabilidade) e, posteriormente, tratar os riscos e oportunidades (i.e., planejar ações para evitar, mitigar ou assumir os riscos). A organização, sempre que assim desejar, pode integrar na sua abordagem métodos formais quantitativos e/ou qualitativos para auxiliar a gestão do risco, tais como, por exemplo, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou a análise FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), segundo uma abordagem baseada na função do risco (Risco = Consequências x Probabilidade). Na etapa Executar (2), a organização deverá continuar a tratar os riscos e oportunidades (i.e., integrar e implementar o plano de ações) ao nível do SGQ, processos, atividades, tarefas, funções, produtos e serviços. Na etapa Verificar (3), a organização deverá avaliar a eficácia das ações para tratar os riscos e oportunidades que foram planeadas e implementadas anteriormente. Na etapa Atuar (4), a organização deverá ter presente que o “pensamento baseado em risco” visa tornar o SGQ uma ferramenta de gestão eficaz, assim sendo, a organização deverá atuar constantemente em prol da melhoria contínua nos vários níveis do SGQ, com o objetivo de identificar e colmatar todos os focos de incerteza (?) que possam coexistir entre os requisitos e os resultados do SGQ.





# Linguagem corporal que pode “matar” a sua imagem!



**ALEXANDRE MONTEIRO**  
Especialista em Decifrar Pessoa

Levanta-se dos gestos que fez hoje? Há 10 minutos atrás? E agora? Provavelmente, não se lembra da maioria dos gestos que fez hoje, porque são inconscientes e não os controla. A linguagem corporal tem demasiada importância para a deixar ao acaso!

Investe mais tempo a escrever o que vai dizer ou a treinar como o vai dizer?

O erro nº 0 é investir mais tempo a escrever o que vai dizer do que a treinar como o vai dizer. As palavras transmitem ideias, os movimentos, gestos e expressões transmitem emoções e se não houver congruência entre as palavras e os movimentos não vai haver congruência entre as ideias e as emoções! E é aqui que muitos falham!

Um dos maiores medos das pessoas é falar em público, existe até quem tema mais falar em público do que em morrer.

O motivo deste medo está relacionado com a insegurança ou o não corresponder às expectativas dos investidores ou clientes. Todos estes pensamentos de insegurança e nervosismo são refletidos no corpo, prejudicando a mensagem. Existem vários erros que cometemos inocentemente que prejudicam a nossa imagem de confiança, liderança e/ou credibilidade e vão transmitir supostamente uma imagem contrária à desejada.

Ao treinar a forma como se comporta e evitar os erros mais comuns irá otimizar a sua imagem de credibilidade e confiança e melhorar a forma como a mensagem vai ser percebida.

## Sorrir na altura errada

O sorrir é importante para criar ligação, daí a sua importância, quem sorri é como se transmitisse um sinal de que não é uma ameaça e não vai “atacar”. A ausência do sorriso ou feito numa altura errada pode enviar uma mensagem contrária.

Se sorrir em excesso, vai ser percebido como

menos competente, podendo ser percebido como ameaça, arrogante e distante, pelo que o ideal é sorrir no início da conversa e na despedida.

## Não olhar olhos nos olhos

Existe quem afirme “Quem não olha olhos nos olhos está a mentir!”, o que é mentira! Através do contacto visual pode verificar se adota uma posição de domínio ou submissão durante a conversa. A ausência de contacto ocular é como um reconhecer de domínio por parte do outro ou então falta de confiança em si mesmo, tal como o excesso serve para intimidar a outra pessoa, tendo também um efeito negativo. O olhar nos olhos deve ser mais intenso enquanto fala, irá fazer com que seja visto como mais confiante e líder.

Olhar para as pessoas do público olhos nos

Um dos maiores medos das pessoas é falar em público, existe até quem tema mais falar em público do que de morrer

olhos. Se a plateia for de menor dimensão, tente fazer contacto visual com todas as pessoas. Se a plateia for maior, faça-o por zonas, focando o olhar em algumas pessoas daquela zona, passando de seguida para outra zona.

## Aperto de mão “rabo de peixe”

Aperto de mão “rabo de peixe” é quando só apertam as pontas dos dedos, mantendo mão “mole”.

Um aperto de mão pode definir a percepção que a outra pessoa irá ter de si para o futuro e o “rabo de peixe” é o mais detestável de todos, deixando-o em desvantagem.

Um aperto de mão adequado é fundamental para garantir uma boa imagem, deve ser

firme, mão na horizontal e exercer a mesma força que a outra pessoa (à exceção do “rabo do peixe”).

## Falar devagar, rápido ou baixo

Se fala muito rápido, as pessoas vão ter dificuldade em acreditar na mensagem, se fala muito devagar ou muito baixo irá perder o interesse do público.

Imagine que o bater do coração é compasso de música e fale a essa velocidade. Use o tom de voz para enfatizar palavras e/ou expressões importantes articulando cada sílaba.

“Quando questionado, deverá aproximar-se ligeiramente da pessoa, demonstrando confiança.”

## Posturas encolhidas e cruzadas

A postura reflete o nível de atitude e energia da pessoa. Quanto mais encolhido estiver, maior será a percepção de que a pessoa tem pouca atitude, um baixo nível de energia, pouca confiança em si mesma e/ou carece de liderança.

Quanto às posturas cruzadas, impedem uma comunicação fluida e a capacidade de retenção de informação. As posturas cruzadas funcionam como barreiras invisíveis e fazem-nos porque ainda não confiamos ou gostamos o suficiente da pessoa com quem estamos a interagir. Ter posturas abertas incentiva à comunicação, demonstra confiança, credibilidade e liderança.

Mantenha as costas direitas, queixo na horizontal, braços abertos e pés ligeiramente afastados.

“Não digam o preço aos clientes ou valores de investimentos aos investidores enquanto estes estiverem de braços cruzados”.

Pode escolher as melhores palavras e as mais adequadas ao contexto, mas se a linguagem corporal não for congruente com as palavras, irá prejudicar a sua imagem de confiança e credibilidade. A cara tem de estar visível para que o público acredite na mensagem. É através da cara e das expressões que o público vai validar e perceber o que está a sentir e se a mensagem está a ser congruente com a sua linguagem corporal.

## Alguns pressupostos, ideias e conclusões falaciosos na protecção da Inovação Empresarial – a perspectiva da Propriedade Industrial



**MÁRIO CASTRO MARQUES**  
Advogado, Consultor, Agente Oficial da Propriedade Industrial

Em jeito de advertência inicial, o presente artigo irá descrever, sumariamente, algumas situações reais que o seu autor vivenciou na sua actividade profissional. Pretende-se analisar um conjunto de ideias e rebater alguns pressupostos e conclusões que se foram disseminando, generalizando e consolidando junto do público, em particular no meio empresarial. Observa-se, contudo, que, por questões éticas e de sigilo profissional, não serão feitas referências ou indicações a identidades concretas de pessoas ou empresas. Partindo-se do entendimento inicial de que a “Propriedade Industrial” é formada por uma panóplia de registos previstos na lei.

versos tipos de registos, no entanto, aquela validade apenas é verificada em concreto “à posteriori”, ao contrário do que muitos titulares pressupõem erradamente.

Contudo e independentemente disto, em Portugal, actualmente, existe sempre uma fase de publicidade, de forma a permitir a reacção por parte de outros interessados/concorrentes.

Neste seguimento, quando e se houver lugar à concessão do registo pretendido, passa-se então a presumir a sua validade, enquanto não for posta em causa, com base em certos motivos específicos, muitas vezes, muitos anos mais tarde.

Obtido o registo, o titular atinge uma posição, legalmente salvaguardada, e que lhe permite posicionar-se no mercado (onde obteve aquele registo) de forma única e exclusiva. Este posicionamento único permitirá ao titular desenvolver a sua actividade, fabricar e comercializar o seu produto

Por outro lado, realce-se o facto de que o registo tem uma certa duração – variável e dependendo de cada tipo de registo obtido – e, portanto, ao longo do tempo, não há que descurar as questões relativas à sua validade (já acima referida), à gestão, manutenção e ainda à sua defesa.

Com as devidas adaptações e diferenças e se nos é permitida a comparação, quando se detém o registo de uma propriedade ou de outro imóvel, tal facto não é sinónimo de, por si só, nada mais haver a fazer. De facto, ao longo do tempo, será sempre necessário que se adopte um conjunto de diligências de manutenção e conservação, por exemplo de limpeza da propriedade, e ainda diligências de defesa do património, nomeadamente quanto à segurança e a sua inviolabilidade, por ex., colocando-se um alarme.

Da mesma forma, também neste tipo de Registos da Propriedade Industrial, não é possível, pelo simples facto de se obter um, acreditar-se que é suficiente para se estar descansado. Ora, esta percepção – de que, obtido o registo, está tudo terminado – é uma perspectiva que se generalizou, embora não seja a mais adequada, como acima já se vislumbrou e adiante melhor se mostrará.

Contudo, deve realçar-se que, em Portugal, na Propriedade Industrial, o princípio é o de que o registo é o requisito indispensável para se obter o direito de exclusivo, sendo portanto extremamente importante.

A seguir, iremos abordar rapidamente alguns casos reais em que surgiram desagradáveis surpresas, que podiam ter sido evitadas ou, pelo menos, prevenidos/mitigados alguns dos seus riscos:

### 1. No campo das Marcas

a) Desde logo, há quem parta do pressuposto que um Logótipo ou uma Marca têm a mesma função. Será assim? Não é. Desde logo, constituem dois tipos diferentes de registo para usos diferentes e, para além disso, o Registo de Logótipo não tem o mesmo reconhecimento da Marca em

O registo não é o fim de um caminho, mas sim o princípio de um trajecto empresarial, que se pretende competitivo e concorrencial. Deve, portanto, ser visto mais enquanto um pilar base importante para a construção de uma estratégia competitiva e com sucesso.

Sendo que estes registos podem ser, nomeadamente, de Marcas, de Logótipos, de Patentes, de Desenhos ou Modelos – apenas para se apontar alguns dos mais importantes e utilizados. Aqueles registos, quando são concedidos, conferem ao respectivo titular um direito de uso com carácter exclusivo e que abrange certos objectos/realidades com um potencial valor económico e cariz empresarial, que não se deve menosprezar.

Note-se, desde logo, que a concessão de cada tipo de Registo está sujeita a requisitos iniciais próprios, estando a validade de cada registo dependente do seu cumprimento, à data daquela concessão. Em di-

ou prestar o seu serviço, afirmando-se no mercado com maior sucesso e daí retirando maiores benefícios. No entanto, note-se, o registo não é, por si só, a chave do sucesso empresarial, ao contrário da percepção que muitos interessados têm.

Mas, então, como se deve encarar a obtenção do registo? O registo não é o fim de um caminho, mas sim o princípio de um trajecto empresarial, que se pretende competitivo e concorrencial. Deve, portanto, ser visto mais enquanto um pilar base importante para a construção de uma estratégia competitiva e com sucesso, formando uma peça relevante de um puzzle em que se compõe aquela estratégia.

termos internacionais. Por outro lado, existem diversas diferenças com repercussões práticas relevantes a separar estes dois registos – escusamo-nos de as enumerar, dada a sua complexidade e não constituir propriamente o tema deste artigo.

b) Um outro caso tem a ver com a circunstância de que, a partir do momento em que obtém o Registo, o titular da Marca parte do pressuposto de que pode utilizá-la como bem entende, podendo mesmo não a usar em todos os produtos ou serviços que constam no registo. Podemos concluir que está correcto? Não, propriamente. O uso de uma Marca deve cumprir certos requisitos e exigências previstos na lei e o seu não uso, em certos casos e circunstâncias e ultrapassado certo período, pode conduzir mesmo à perda da Marca. Sim, de facto, um registo pode caducar, preenchidos certos requisitos e tendo havido uma diligência prévia de um terceiro interessado.

c) Uma outra situação está relacionada com o surgimento do Registo da Marca Comunitária (actualmente, designada por Marca da União Europeia). A partir daí, disseminou-se a ideia de que o Registo de Marca em Portugal ou directamente noutros países da União Europeia passou a ser desnecessário e estaria em vias de extinção. Será adequada esta conclusão? Aqueles que assim acreditavam, muitos deles mudaram certamente a sua opinião, entretanto, a partir do momento em que fizeram o pedido de Registo de Marca Comunitária e foram confrontados depois com uma reclamação/oposição, deparando-se com um processo moroso e complexo que, em caso de insucesso total, conduz à recusa total da Marca Comunitária.

## 2. Em matéria de patentes

a) Outra situação, agora relativa à protecção da solução técnica, através de patente, com requisitos muito específicos, diz respeito à circunstância de muitos interessados, conhecedores do mercado onde pretendem proteger a solução, partirem do pressuposto que, não havendo nada nesse mercado, igual ou semelhante, será suficiente para se obter a Patente, pelo menos, nesse mercado. Será segura esta conclusão? Poderá não ser assim. Desde logo, muitas Patentes válidas, mas, por qualquer razão, nunca chegaram ao mercado. Para além disso, um dos requisitos da protecção é a novidade e esta é analisada, normal-

mente, de forma muito mais abrangente, isto é, não apenas no mercado pretendido, mas atendendo a toda a informação técnica disponível em termos mundiais – o chamado estado da técnica, que compreende aquele conjunto de conhecimentos técnicos já acessíveis a um especialista nas áreas técnicas em questão. Portanto, ser nova num mercado pode não ser suficiente.

b) Um outro caso respeita à preparação adequada do pedido de Patente, partindo-se do pressuposto de que o(s) inventor(es), sendo o(s) que melhor conhece(m) a solução, são, por conseguinte, aqueles que se mostram melhor capacitados para aquela prepara-

ção. Será correcto este pressuposto? Não acreditamos. Sem qualquer menosprezo pelo papel indispensável do(s) inventor(es) naquela preparação, a redacção do pedido de patente envolve também a experiência e conhecimentos técnicos, muito específicos e especializados, de técnicos especialistas em redigir patentes. Acreditamos que a redacção adequada deve incumbir, desde o seu início, a um técnico especialista na redacção de pedidos para o sector técnico em questão. Para cada sector, o respectivo pedido de patente apresenta características e formalidades particulares a atender, sob pena de se prejudicar irremediavelmente o sucesso do pedido.

## 3. No caso de Design (Desenhos ou Modelos)

a) A protecção do Design, por Desenhos ou Modelos, como salvaguarda do aspecto estético exterior do produto, “lato sensu”, é mais um caso que suscita alguns entendimentos e conclusões, no mínimo, desadequados. Como já escrevi num artigo anterior, a falácia do número de diferenças é um exemplo. Com efeito, perpassa, desde há muito, pelo menos no círculo empresarial, a ideia (errada) de que é suficiente um modelo ter x número de diferenças para se considerar que estamos perante um modelo diferente. Ora, segundo a legislação comunitária e nacional, não é assim que se anali-

sam e comparam dois modelos, prevendo-se critérios como a “impressão global” e o “utilizador informado” que se aplicam a cada situação concreta. Portanto, mais uma ideia falaciosa que conduz os interessados a entendimentos e decisões inadequados.

b) Para concluir esta enumeração não exaustiva de situações reais, surge-nos ainda aquela em que se parte do pressuposto de que a obtenção do Registo do Desenho ou Modelo é o resultado do exame prévio dos requisitos de protecção pelo Instituto competente. Será mesmo assim? Não, de todo. A realidade é que cada vez menos os Institutos procedem àquele exame. Em

O uso de uma Marca deve cumprir certos requisitos e exigências previstos na lei e o seu não uso, em certos casos e circunstâncias e ultrapassado certo período, pode conduzir mesmo à perda da Marca.

Portugal, o Instituto deixou de o fazer, por iniciativa própria, desde 2008, justificando-se este fim no facto de que, por muito aprofundado que fosse tal exame, em termos de Design, este nunca seria completo e nunca se conseguiria a verificação adequada dos respectivos requisitos de Registo. Portanto, por princípio, deixou-se de fazer qualquer exame. No entanto, note-se, é importante que o requerente do pedido saiba que, mesmo depois de ser concedido o Registo, este poderá ser invalidado posteriormente, caso alguém venha a reagir recorrendo os meios previstos legalmente. Em jeito de conclusão, foram então acima apresentados alguns exemplos reais em que se evidenciaram um conjunto de ideias, pressupostos e conclusões, que não se encontram conformes com a realidade e que conduzem, muitas vezes, a decisões desadequadas e pouco eficientes. Não se pretendendo julgar em causa própria, no entanto, consideramos ser relevante um aconselhamento técnico e preparação prévios por técnicos especializados nestes domínios, com vista à elaboração e realização de uma estratégia empresarial própria e adequada às necessidades e objectivos de cada empresa ou empresário.

*O presente artigo manifesta a única e exclusiva opinião do seu autor, em nada vinculado a empresa na qual colabora: J. Pereira da Cruz, SA.*

*Todos direitos reservados (C) Março de 2017*

# Portugal Ventures investe na sustentabilidade do planeta

A Rigger é uma startup fundada por uma equipa de três engenheiros que desenvolveu a plataforma Trigger.Systems para controlar sistemas de rega de uma forma automática e mais eficiente.

A Rigger passa a integrar a carteira de investimentos da Portugal Ventures na área da Indústria 4.0 com um primeiro investimento na empresa de 100 mil euros, o qual poderá ascender a um total de 500 mil euros mediante cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Fundada em janeiro de 2017 e sediada no Fundão, a Rigger é uma startup tecnológica focada no desenvolvimento e aplicação de modelos de inteligência que permitem controlar sistemas automaticamente.

A plataforma Trigger.Systems que foi desenvolvida pela Rigger permite o controlo remoto de utilização de água com poupanças de 45% do consumo, sendo particularmente relevante para o setor agrícola e entidades que gerem espaços verdes de grande dimensão.

Os cerca de 2000 dispositivos que atualmente já estão a ser controlados pela Trigger.Systems, em clientes como a Câmara Municipal de Lisboa, do Porto e de Oeiras, a Fundação Calouste Gulbenkian e o Grupo Sovena, são o ponto de partida para a meta de 30.000 dispositivos definido pela Rigger para os próximos 12 meses.

Segundo Francisco Manso, co-fundador e CEO da empresa, "O investimento da Por-



## Sobre os prémios e distinções da Trigger.Systems:

- Vencedora do IoT Challenge da PT Empresas com acesso ao Passe Alpha para o WebSummit (2016)
- Vencedora do Climate Launch Pad Portugal e Finalista do Climate Launch Pad Europeu (2016)
- Finalista do Prémio Farming by Satellite (2016)
- Distinção pelo Web Summit no Startup Programme (2015)

tugal Ventures vai ser fundamental para dotar a equipa de mais elementos especializados na área de controlo de sistemas, e assim estarmos preparados para os desafios que se avizinham."

Celso Guedes de Carvalho, CEO da Portugal Ventures, refere que "o recente investimento na Rigger é muito relevante, dado que vai permitir que mais clientes tenham acesso a ferramentas que otimizam recursos, contribuem para uma significativa redução de custos e para a sustentabilidade

do planeta. Estima-se que cerca de 300 milhões de hectares em todo o mundo necessitem de sistemas de rega, sendo este um dos principais fatores para a aposta nesta plataforma e na sua internacionalização."

O investimento da Portugal Ventures na Rigger é um contributo para a execução do Programa Indústria 4.0, que tem como objetivo apresentar soluções e ferramentas que valorizam, promovem e investem na digitalização da economia portuguesa.

**CONHEÇA A LIVRARIA ONLINE DA VIDA ECONÓMICA**

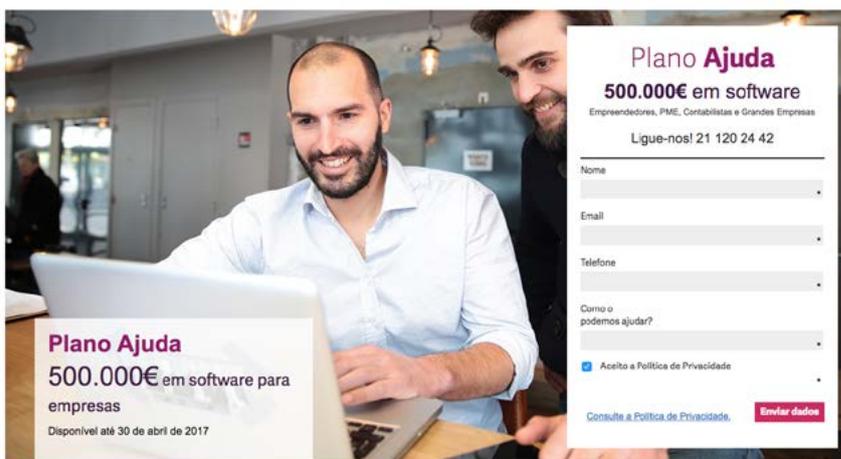
Registe-se e acompanhe as **novidades, lançamentos, campanhas** e outras **iniciativas**.

**Publicações especializadas ■ Edições técnicas ■ Formação e eventos**

# Sage lança “Plano Ajuda” para promover a adoção de novas tecnologias por empresas portuguesas

**A** Sage, líder no mercado de soluções integradas de gestão, contabilidade, salários e pagamentos, apresenta hoje o “Plano Ajuda”, no valor de 500.000 € destinado a Empreendedores, PME, Contabilistas e Grandes Empresas.

Este programa, lançado hoje e disponível até 30 de abril de 2017, visa promover a adoção de novas tecnologias que ajudem a melhorar a eficiência destes negócios, nomeadamente através da aquisição de software de gestão Sage para Faturação, Contabilidade, Recursos Humanos e ERP. Segundo um estudo da Sage, divulgado em janeiro e que reuniu respostas de 110



- Plano dispõe de um fundo de 500 mil euros

- Cerca de 1000 empresas poderão beneficiar deste apoio

empresários portugueses, é possível concluir que para estes a tecnologia é muito bemvinda no apoio aos negócios com 58% dos inquiridos portugueses a acolher bem

a ideia de um mundo “admin free”. Neste contexto, o lançamento deste apoio pretende impulsionar e dar visibilidade aos empresários portugueses, através da simplificação dos seus processos de gestão empresarial e de recursos humanos, bem como um melhor controlo da contabilidade e faturação dos seus negócios. Segundo Isália Barata, Marketing Director da Sage, “O lançamento deste Plano reforça o nosso compromisso em acompanhar as necessidades de crescimento das Startups e das Pequenas e Médias Empresas, que são os verdadeiros “Business Builders” do nosso país. Por outro lado,

também os Contabilistas que procuram cada vez mais soluções que lhes deem conectividade e uma maior colaboração com os seus Clientes não foram esquecidos e para eles temos também as Soluções de que necessitam. Queremos promover a adoção de tecnologia inteligente que impulsiona os seus negócios, ajudando-os desta forma a melhorar os seus processos de gestão, colaboração e a aumentar a produtividade.”

Para beneficiar do “Plano Ajuda” da Sage, os interessados podem consultar a página [www.sage.pt/plano-ajuda](http://www.sage.pt/plano-ajuda) ou contactar o número direto 21 120 24 42.



**Participe!!**

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

**START&GO**



# Bitcoin - o que é, e a sua evolução



**HUGO COSTA**  
Estudante de Gestão na Católica  
Porto Business School  
hugocosta@gmail.com



**NUNO ROLLA**  
Analista na IMF – Informação de  
Mercados Financeiros  
nrolla@me.com

A bitcoin é o nome da 1ª moeda digital baseada numa rede de pagamento descentralizada sustentada através de “Peer to Peer” (utilizador para utilizador). Esta é suportada pelos seus utilizadores, sem a existência de uma entidade central, o que permite a transferência de dinheiro entre qualquer pessoa a nível mundial sem a necessidade de um serviço intermediário, como um banco ou sistemas de pagamento “online” como o “PayPal”. Há vários aspetos que distinguem a bitcoin de outros tipos de moeda, como:

**Autonomia** – ao contrário de moedas como o Euro ou o Dólar, que são dependentes do BCE e Reserva Federal, respetivamente, não há nenhuma entidade capaz de impor regras na utilização da mesma, assim como qualquer tipo de políticas monetárias.

**Facilidade de transferência** – a bitcoin oferece a possibilidade de transferir qualquer quantia, a qualquer hora do dia, para qualquer ponto do planeta sem pagar taxas exorbitantes ou esperar dias para poder aceder aos fundos.

**Fornecimento previsível e limitado** – devido à não existência de uma entidade ca-

paz de emitir mais moeda, a bitcoin tem um fornecimento máximo de 21 milhões de unidades, sendo que atualmente existem cerca de 16 milhões em circulação. Contudo, cada bitcoin pode ser dividida

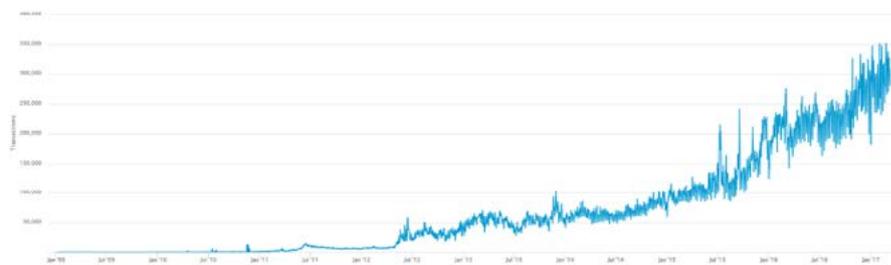
em milionésimos, chamados de Satoshi, em honra do fundador da moeda.

**Segurança** – o “backoffice” da bitcoin é composto por várias “fórmulas” matemáticas protegidas por funções criptográficas (SHA-256). Além disto, deve ser referido que é impossível terceiros mexerem nas moedas (seja através de uma transferên-

cia, “chargebacks” ou congelar a carteira). A maior “vulnerabilidade” do sistema é o erro humano, visto que, após a transação ter sido enviada, não há como a anular.

**Adoção** – desde a gigante tecnológica Microsoft até meros estabelecimentos comerciais, a bitcoin tem vindo a ser adotada a um ritmo cada vez maior. Mesmo com os “online retailers” como a Amazon e o eBay a não aceitarem a moeda dire-

Tabela 1 - número de transações diárias



(Fonte: blockchain.info)

tamente, existem várias empresas que vendem gift cards que podem ser usados nestas plataformas. Portugal não está na vanguarda no que toca a isto, mas já existem lojas online e hotéis a aceitarem a moeda diretamente.

## A evolução da bitcoin

Em maio de 2010, na Florida, Laszlo Hanyecz comprou duas pizzas avaliadas em cerca de 25 dólares, por 10.000 bitcoins (BTC). Esta transação entrou para a história como sendo a primeira vez que a bitcoin foi utilizada para comprar algo, atribuindo-lhe o primeiro valor concreto: cerca de \$0,0025 por BTC.

Desde aí, o valor da bitcoin já atravessou períodos de elevada volatilidade. O primeiro ocorreu em julho de 2010, quando avançou de \$0.008 para \$0.08, em apenas cinco dias. Em fevereiro de 2011, foi atingida pela primeira vez a paridade com o dólar (1\$ = 1 BTC) e, em julho do mesmo ano, ocorreu o pico da primeira grande



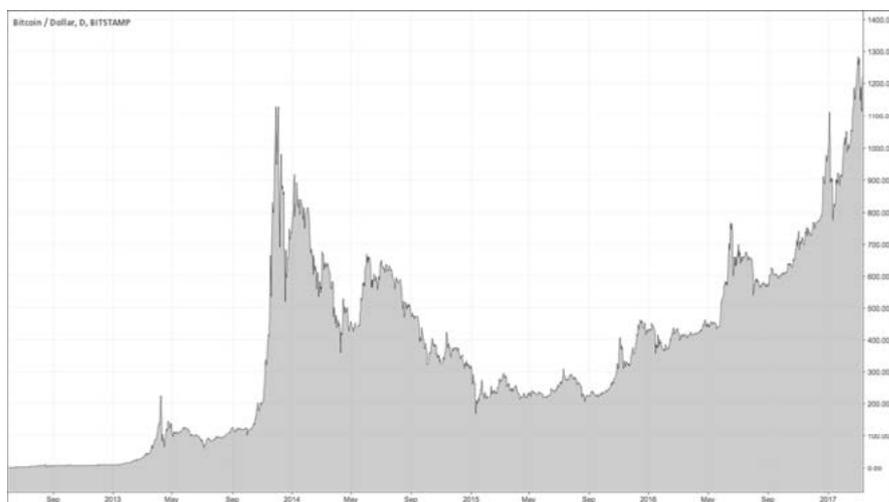
subida da bitcoin, acima dos \$30. O movimento foi suportado pela crescente popularidade do Silk Road, um mercado negro online. Seguiu-se uma queda superior a 90%, até próximo de \$2 em novembro de 2011.

Daí até ao início de 2013, houve uma fase de maior acalmia nos preços, com uma valorização gradual até \$13. Contudo, 2013 revelou-se um dos anos mais agitados até hoje para a bitcoin, sendo a partir daqui que a sua negociação ganhou maior notoriedade. A moeda subiu até \$266, registados em abril de 2013, num período em que a crise bancária no Chipre resultou em duas semanas com os bancos encerrados e os levantamentos limitados. A desconfiança no sistema bancário tornou mais atrativo deter uma moeda que não estivesse sob o controlo de nenhum Governo, não só no Chipre mas também a nível internacional. Esta é uma questão que, ainda hoje, se revela crucial para a valorização da bitcoin.

A subida não foi duradoura e, no espaço de poucos dias, os preços caíram de novo até \$70. Contudo, no último trimestre de 2013 a bitcoin subiu como nunca antes e em novembro ultrapassou pela primeira vez a marca de \$1000. Esta subida deveu-se ao aumento da popularidade da bitcoin na China, com a entrada no mercado de várias bolsas e novos utilizadores — até hoje, a China dita grande parte da ação ocorrida nos preços da moeda. A volatilidade foi significativa nos meses seguintes, com a bitcoin a oscilar entre \$500 e \$1000. Os preços iam sendo influenciados pelos rumores de má gestão e insegurança na bolsa japonesa Mt. Gox, que na altura era a mais utilizada a nível mundial. A insolvência e encerramento confirmaram-se em fevereiro de 2014, despoletando uma queda nos preços até à zona de \$400, que se prolongou de forma gradual até ao início de 2015 — aí negociaram abaixo de \$200. Até novembro do mesmo ano, os preços estabilizaram entre \$200 e \$300, mas iniciaram aí uma tendência de alta que prevaleceu até 2017.

Em 2016, o desempenho da bitcoin (+124%) superou o de todas as moedas convencionais, sendo vários os fatores que se podem destacar para justificar a sua valorização: a depreciação da moeda da China (yuan) e as medidas de controlo de capitais no país, o “Brexit”, a desmo-

### Cotação da bitcoin (Bitstamp)



netização na Índia (retirada de circulação das notas mais valiosas para reduzir o dinheiro sujo), a hiperinflação na Venezuela, assim como a vitória de Donald Trump nas eleições presidenciais norte-americanas. Estes eventos têm em comum o facto de serem potenciadores de instabilidade e incerteza, o que atrai o interesse quer das

A bitcoin oferece a possibilidade de transferir qualquer quantia, a qualquer hora do dia, para qualquer ponto do planeta sem pagar taxas exorbitantes ou esperar dias para poder aceder aos fundos

pessoas, quer de fundos de investimento e outros investidores institucionais, para ativos alternativos ou de “refúgio”. Nesse tipo de condições o ouro é historicamente um dos ativos mais procurados, ao qual a bitcoin é muitas vezes comparada (“ouro digital” é uma das designações mais atribuídas à moeda). É importante notar, contudo, que nos últimos dois anos a correlação das cotações entre os dois instrumentos foi negativa, o que não implica que a bitcoin não esteja a ser utiliza-

da como ativo de “refúgio”. Na verdade, poderá sugerir que alguns participantes do mercado têm estado a substituir o ouro pela bitcoin como instrumento a deter em períodos de maior instabilidade. Em 2016, a performance da bitcoin foi também muito superior à do ouro (+8%) e, já no início de março de 2017, o preço de uma bitcoin ultrapassou pela primeira vez o de uma onça de ouro.

O primeiro trimestre do ano tem sido de alguma volatilidade nos preços, mas o que mais tem ressaltado é a demonstração de resiliência e maturidade por parte da bitcoin. Os reguladores chineses tomaram várias posições para desencorajar o investimento na moeda (porque muitos cidadãos chineses estavam a recorrer a esta e a contribuir para a fuga de capitais do país), mas, apesar de algumas correções em baixa na cotação, as recuperações foram quase imediatas e nas últimas semanas foram renovados máximos históricos nos \$1350. No mesmo sentido, havia enorme expectativa quanto à possível aprovação do primeiro fundo indexado à bitcoin (ETF), por parte da SEC (regulador financeiro norte-americano). Tal não se confirmou, mas, mais uma vez, a reação em baixa dos preços foi muito contida. Deste modo, e tal como tem acontecido praticamente desde a sua criação, a bitcoin continua a contrariar todas as sentenças de “morte” que lhe vão sendo dirigidas. Hoje, as duas pizzas que Laszlo Hanvecz adquiriu em 2010 valeriam mais de 12 milhões de dólares.

# Agilidade



LÍDIO FARIA  
Agile Leader

Sou pequeno de mais para implementar Agile! Não sou uma empresa de TI! O meu departamento financeiro nunca adotaria práticas ágeis. Mas afinal o que é isto do Agile?

Agile ou Agilidade é uma prática de gestão, uma forma de pensar e de estar que faz acelerar de forma alucinante os negócios. São quatro os valores do manifesto ágil, iremos descrever aqui um pouco, o que significam cada um deles.

## Indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas.

Projectos são executados por pessoas, não por ferramentas, e os problemas resolvem-se através das pessoas e não dos processos. O foco deve ser o desenvolvimento das pessoas, através de um ambiente de transparência, honestidade e colaboração.

## Produto ou serviço funcional mais do que documentação abrangente.

A filosofia por detrás das práticas ágeis é a de entregar o mais rapidamente possível valor ao cliente, de preferência entre uma e quatro semanas. Documentos não acrescentam valor ao negócio quando muito; servem para cumprir com requisitos legais.

## Colaboração com o cliente mais do que negociação contratual.

Este valor relembra-nos a necessidade de sermos flexíveis e cooperantes. Cada vez vemos mais organizações a adotar uma postura de “fato à medida”. Mesmo grandes organizações industriais de produção em série estão a tornar-se ágeis facilitando a customização.

## Responder à mudança mais do que seguir um plano.

Um exemplo claro de uma organização ágil que responde à mudança é a Tesla. Em Janeiro de 2017 um cliente “reclamou” no

Twitter ao CEO da companhia, Elon Musk, que existia muita gente a utilizar os super-carregadores por horas como estacionamento. Em seis dias a Tesla alterou todos os super-carregadores, passando estes a cobrar 0,4usd por cada minuto a mais após o carro estar carregado, e ainda colocou na APP da marca uma notificação para os condutores saberem quando o carro está próximo de ficar carregado. Para uma organização com 30.000 trabalhadores podemos certamente dizer que isto é agilidade!

Ainda sobre agilidade, falemos do departamento financeiro de uma empresa. Haverá algum departamento mais ágil do que este? Certamente que não! Estamos a ser irónicos, claro. Mas é possível e gratificante ver um departamento financeiro a trabalhar de forma ágil. Através de experimentação, fomos introduzindo num departamento financeiro alguns conceitos, tais como

O foco deve ser o desenvolvimento das pessoas, através de um ambiente de transparência, honestidade e colaboração

“product backlog”, “user stories”, “sprint”, “kanban board”, “daily standup”, “sprint review”, “retrospectives”, “product owner”, “dev team”. De forma prática, pegamos no diretor financeiro, o qual assumiu a figura de “product owner” ficando responsável pelo refinamento do “product backlog”, que no caso da área financeira se resume a obrigações legais, fiscais, financeiras e de “reporting”. Existem obrigações que pela sua dimensão tem que ser divididas em “user stories” e algumas ainda em tarefas.

A execução fica a cargo da “dev team”, a qual é constituída de administrativos, contabilistas, técnicos de recursos humanos. O “sprint” não é mais do que uma interação onde o resultado final é a entrega de um produto ou serviço minimamente viável. No caso de um departamento financeiro os, “sprints” têm que ser curtos, sempre abaixo das quatro semanas, pois existem “user stories” repetitivas, as quais têm que ter entregas regulares. Por exemplo, uma dessas user stories é o relatório financeiro consolidado, o qual é apresentado uma vez por mês. Mas, para que tal seja possível, muitas outras entregas tiveram que ser feitas através de “sprints” de curta duração. Assim, no caso de um departamento financeiro, sugerimos “sprints” de uma semana. Ser ágil é também fugir a regras previamente definidas. Por exemplo, a “framework Scrum” diz que o “product owner” não necessita participar nos “daily standup”; na nossa opinião e para o caso exposto, faz todo o sentido, pois o diretor financeiro (product owner) mais do que ninguém sabe em que user “stories” ou “tasks” deve a equipa concentrar-se para completar o “sprint”. O “daily standup” é uma cerimónia de 15 minutos onde a equipa se reúne para discutir o que fizeram, o que pretendem fazer e quais os impedimentos que tiveram. Diríamos que este deveria ser um procedimento obrigatório em todas as organizações, pois cria colaboração e energiza as equipas!

Como referimos, o principal desafio da Agilidade é a entrega de valor ao cliente no mais curto espaço de tempo. Essa entrega de valor ocorre no “sprint review”, onde o “product owner” e a equipa, por exemplo, fazem a demonstração do relatório financeiro, o qual será posteriormente enviado para todos os “stakeholders”. Por último, temos as “retrospectives”. Esta é uma cerimónia onde toda a equipa se junta para reflexão sobre o que fizeram bem e mal no último “sprint”, melhorias a fazer e a definição de um plano de acção.

Cai assim por terra uma série de mitos sobre práticas ágeis. Só não implementa quem não quer trabalhar de forma rápida, entregando valor!

# A “nova” redução do Pagamento Especial por Conta

Com o aumento da retribuição mínima mensal garantida (RMMG) para 557 euros, aplicável a partir de 1 de janeiro de 2017, e sem a aprovação da redução da TSU, de forma a compensar as entidades patronais deste encargo adicional, o Governo viu-se na necessidade de encontrar uma alternativa para aliviar os custos, cada vez maiores, das empresas.

Neste sentido, foi aprovada em conselho de ministros uma medida onde consta uma redução progressiva do Pagamento Especial por Conta (PEC) das empresas, sendo esta uma norma transitória, até ser criado um novo regime simplificado de apuramento da matéria coletável, previsivelmente em 2019.

Convém referir que esta já é a segunda redução do PEC num curto espaço de tempo já que com a aplicação da Lei do Orçamento de Estado para 2017 o valor mínimo do PEC passou de 1000 euros para 850 euros. O montante do PEC apura-se da seguinte forma: 1% do volume de negócios relativo ao exercício anterior, com o limite mínimo de 850 euros. Quando superior, o PEC é igual a este limite acrescido de 20% da parte excedente, com o limite máximo de 70 mil euros. Anote-se que ao montante apurado devem ser deduzidos os pagamentos por conta (PPC) efetuados no exercício anterior, pelo que, na eventualidade de o valor dos PPC ser superior ao montante apurado do PEC, este não ocorrerá.

**Em que consiste a nova redução do PEC:** redução de 100 euros sobre o montante da matéria coletável apurado e redução adicional de 12,5% sobre o montante coletável que resultar depois da redução acima referida.

**Quem está abrangido por esta redução:** podem beneficiar desta redução as empresas que, no ano anterior, tenham tido encargos salariais equivalentes, no mínimo, a um trabalhador a tempo inteiro ao longo do ano (7420 euros de massa salarial relativa a trabalho dependente paga ou colocada à disposição de pessoas singulares residentes em território nacional) e que simultaneamente tenham a sua situação contributiva regularizada.

As medidas agora apresentadas estão previstas vigorar nos exercícios de 2017 e 2018, sendo posteriormente substituídas por um novo regime simplificado de apuramento da matéria coletável, o qual, para já, ainda não se encontra definido.

Apesar de as alterações referidas terem sido aprovadas pelo Parlamento, a 10 de março, a proposta ainda não foi objeto de ratificação pela Presidência da República, motivo pelo qual, neste momento, se assiste a um impasse sobre a aplicação destas medidas já no pagamento a realizar até 31 de março de 2017.

Neste cenário, restam 2 alternativas às empresas, ou seja, aguardam pela publicação do diploma e aplicam a redução prevista (partindo do pressuposto que

a sua publicação ocorrerá até dia 31 de março) ou então optam pelo pagamento imediato sem beneficiar da redução na primeira prestação. Posteriormente, com a esperada publicação da Lei, as empresas poderão fazer um acerto de contas (compensado o “excedente” pago na primeira

O montante do PEC apura-se da seguinte forma: 1% do volume de negócios relativo ao exercício anterior, com o limite mínimo de 850 euros

prestação) na segunda prestação do PEC a realizar no mês de outubro.

Conclui-se que esta medida surgiu para colmatar o chumbo da redução da TSU, na tentativa de “aliviar” a tesouraria das empresas, no entanto, parece-nos que seu alcance é muito limitado, não podendo ser considerada como um substituto da não descida da TSU. O PEC, para além de não chegar ao mesmo universo de empresas às quais foi aplicada o aumento da RMMG, financeiramente, é uma medida muito menos compensadora.



# Quatro ultra-aprendizagens



**PEDRO AMENDOEIRA**  
Partner  
Expense Reduction Analysts

que leva amadores como eu a correr ultramaratonas? Aprender é uma das principais motivações. Depois de ter concluído mais de 10 provas de distância igual ou superior a uma Maratona (42 195 metros), quase todas em montanha, creio que já posso fazer um balanço de algumas das coisas que nelas aprendi:

**Num conto grego** (na Grécia nasceram as maratonas e as ultramaratonas, mas isso é outra estória), um aluno pergunta ao seu mestre se é possível ser um deus e chegar ao Olimpo, ao que o mestre responde: “sim, desde que todos os teus passos sejam nessa direção”. Acho que não chega e acrescento: desde que dê um número suficiente de passos. Se vamos na direc-

**tos limites, mas não em demasia.** Na prova mais intensa que fiz até agora (80 km no Douro/Marão sob intenso calor), cheguei aos 60 km exausto, quase a cair. Tudo no meu corpo me dizia: não faz sentido, já chega. Optei por ignorar, refrescar-me e seguir. Alcancei a meta em melhor estado que aos 60 km. Devemos conhecer os nossos limites, mas também reconhecer que somos sempre capazes de mais e melhor.

**Com boa atitude, tudo é mais fácil:** as paisagens são mais bonitas, a comida é mais saborosa e as pessoas são mais simpáticas – ainda que ocupes o último lugar da corrida (já me aconteceu). Com dores e cansaço não é fácil, mas se forçamos o sorriso ele acaba por contagiar os outros e por ser devolvido em igual medida. O mesmo acontece no escritório.

**Treinando é mais fácil.** Se nos prepararmos devidamente, as coisas fluem melhor. No mundo empresarial, a formação

Todos corremos ultramaratonas: educar filhos, concluir uma tese, entregar projetos ou ser promovido são tudo tarefas que decorrem de escolhas que fazemos e de esforço que investimos

formas bem mais cómodas de o fazer. Uma ultramaratona é muito mais do que correr 50 ou 100 km. Uma ultramaratona significa superar-se. O importante não é o resultado, mas o caminho para chegar e o que nele se aprende.

Todos corremos ultramaratonas: educar filhos, concluir uma tese, entregar projectos ou ser promovido são tudo tarefas



ção certa e damos um número suficiente de passos, chegamos seguramente. E todos os passos contam (os meus ainda não me levaram ao Olimpo, mas já me levaram ao topo da Serra da Estrela).

**Devemos ouvir o nosso corpo e os nos-**

e o treino contínuos dão-nos mais armas com as quais afrontar dificuldades.

De carro posso demorar 40 minutos ou menos a fazer 80 km e escolho fazê-los em 16 horas ou mais. Escolho sofrer para superar desníveis elevados, quando há

que decorrem de escolhas que fazemos e de esforço que investimos. O que nem sempre fazemos é pensar nas lições que aprendemos.

E vocês, que lições aprendem com as vossas ultramaratonas?

# Passar 10 m por dia a praticar “mindfulness” muda sutilmente a forma como reagimos a tudo

Líderes no mundo inteiro sentem que os níveis sem precedente de ocupação que caracterizam os seus dias os tornam mais reativos e menos proativos. Porém, existe uma solução para esta abordagem de liderança instintiva e reativa: “mindfulness”.

Tendo treinado milhares de líderes nas técnicas associadas a esta prática milenar, nós temos visto, vez após vez, que uma abordagem diligente à prática de “mindfulness” pode ajudar à criação de um segundo de espaço mental, entre um evento ou estímulo, e a resposta que lhe é dada. Um segundo pode não parecer muito, mas pode ser a diferença entre tomar uma decisão apressada que leva a um falhanço, ou chegar a uma conclusão bem ponderada que leva a um aumento de performance. É a diferença entre expressar sem filtro um sentimento de fúria, ou conseguir ser paciente na altura certa. É um avanço de um segundo sobre a nossa mente, as nossas emoções, o nosso mundo.

Pesquisas científicas têm validado que a prática de “mindfulness” altera os nossos cérebros e a forma como nos relaciona-

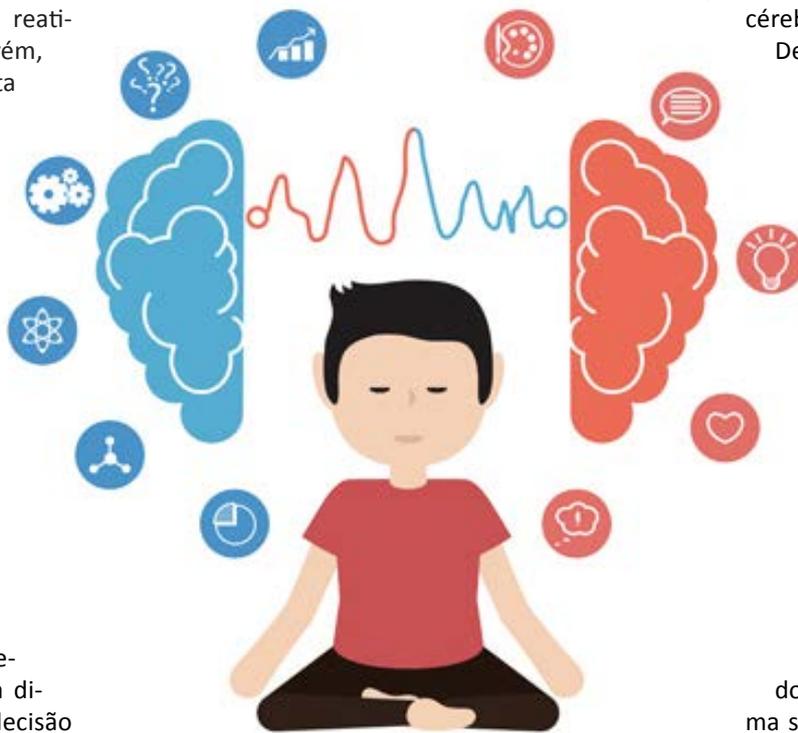
mos connosco próprios, com quem nos rodeia e com o nosso trabalho. Quando treinamos, e depois fazemos uma aplicação adequada de “mindfulness”, então alteramos fundamentalmente o sistema operativo da nossa mente. Através do treino sustentado em mindfulness, a atividade cerebral é redirecionada de par-

tes mais antigas e reativas do nosso cérebro, incluindo o sistema límbico, para a parte mais recente e racional do nosso cérebro, o córtex pré-frontal.

Desta forma, a prática de mindfulness diminui a atividade nas áreas do nosso cérebro responsáveis pela resposta “fight-or-flight” e por reações irrefletidas tomadas no momento, enquanto aumenta a atividade nas áreas do cérebro responsáveis pelo que normalmente é designado de funcionamento executivo. Estas áreas do cérebro, e o funcionamento executivo que suportam são o centro de controlo dos nossos pensamentos, palavras e ações. São o centro do nosso pensamento lógico e do controlo de impulsos. De forma simples, dependermos mais do nosso funcionamento executivo põe-nos firmemente no lugar do condutor das nossas mentes, e, por extensão, das nossas vidas.

Um segundo pode ser a diferença entre atingirmos os resultados que pretendemos ou não. Um segundo é tudo o que é necessário para sermos menos reativos e estarmos mais sintonizados com o que acontece a cada momento. Neste segundo, está a oportunidade de melhorarmos a forma como tomamos decisões e delegamos, a forma como motivamos quem nos rodeia e lideramos. Essa é uma enorme vantagem para líderes em funções de muita pressão, onde tudo acontece a alta velocidade.

Aqui ficam cinco dicas de fácil implementação para o ajudar a tornar-se mais “mindful”:



Pesquisas científicas têm validado que a prática de “mindfulness” altera os nossos cérebros e a forma como nos relacionamos connosco próprios, com quem nos rodeia e com o nosso trabalho



• **Faça uma prática de 10 m de “mindfulness”, todos os dias.** A maior parte das pessoas descobre por si que as manhãs são a melhor altura para praticar “mindfulness”, mas pode fazê-lo em qualquer altura do dia. Neste link encontrará um treino guiado em “mindfulness” de 10 m, um curto manual para a prática de “mindfulness” e uma app gratuita para o apoiar neste processo.

• **Evite ler os emails como a primeira atividade da manhã.** As nossas mentes estão geralmente mais focadas, são mais criativas e expansivas logo de manhã. Esta é a melhor altura para fazer trabalho estratégico que envolva foco e ter conversas importantes. Se ler os seus emails ao acordar, a sua mente vai-se desviar das suas prioridades e começará a deslizar na direção de uma liderança mais reativa. Ter como primeira atividade do dia ler emails desperdiça a oportunidade de usar a sua mente na altura em que ela está no seu potencial máximo. Quando chegar ao seu local de trabalho de manhã, tente esperar pelo menos 30 m, ou mesmo 1 h, antes de ver os seus emails.

• **Desligue todas as notificações.** Os alarmes no seu telefone, tablet e portátil são fatores que contribuem de forma crítica para uma liderança mais reativa.

Apesar de mindfulness não ser um comprimido mágico, ajudá-lo-á a ser mais seletivo nas suas respostas e a fazer escolhas mais cuidadosas, em vez de sucumbir a decisões mais reativas

Eles mantêm-no mentalmente ocupado e deixam-no sob pressão constante, assim estimulando respostas mais reativas. Eles causam muito mais estragos do que o valor que criam. Tente o seguinte: durante uma semana, desligue todas as notificações do seu email em todos os seus equipamentos eletrónicos. Apenas verifique o seu email uma vez a cada hora (ou com a frequência que for necessária para agir de forma responsável na sua função), mas não veja mensagens de forma compulsiva, enquanto elas vão chegando ao seu inbox.

• **Pare de fazer multitasking.** A sua mente permanece cheia, ocupada e sob pressão, e

dará por si mais reativo. Tente manter o seu foco numa única tarefa de cada vez, e depois note quando a sua mente divagar para outra tarefa – um sinal de que o seu cérebro pretende fazer multitasking. Quando isto acontece, desligue mentalmente todas as tarefas supérfluas que penetrarem nos seus pensamentos, mantendo o seu foco apenas na tarefa que tiver em mãos.

• **Use o seu calendário.** Marque um check-in consigo próprio de duas em duas semanas, para poder monitorar como está a correr a implementação das quatro sugestões acima, ou para se recordar de visitar este artigo e refrescar a sua memória. Considere partilhá-lo com um colega, para que ele também possa implementar estas sugestões. Isto cria a oportunidade de se poderem monitorar mutuamente, o que pode ser útil e motivante.

Encorajamo-lo a que experimente implementar estas dicas. Apesar de “mindfulness” não ser um comprimido mágico, ajudá-lo-á a ser mais seletivo nas suas respostas e a fazer escolhas mais cuidadosas, em vez de sucumbir a decisões mais reativas.

Fonte: tradução do artigo “Spending 10 Minutes a Day on Mindfulness Subtly Changes the Way You React to Everything”, escrito por Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter e Gitte Dybbjaer, para a revista online Harvard Business Review

## Crie hábitos positivos

O tipo de padrão de vida e exigências do dia a dia atiram as pessoas para paradigmas que não as ajudam. Nomeadamente no seu capítulo físico influenciando tudo. Dormimos pouco, a alimentação é pouco cuidada, não acompanhamos as nossas rotinas com alguma atividade física, etc.

Os níveis de glicose no sangue estão no seu nível mais baixo quando acorda. Coma após acordar. Comer não só restabelece o sistema como reinicia o seu metabolismo. Escolha alimentos energeticamente ricos em proteínas com poucas

**‘Não podes mudar o vento, mas podes ajustar as velas do barco para chegares onde queres.’**

*Confúcio*

gorduras e regularmente controlando as porções. Saboreie a comida.

Saborear é a capacidade para estar atento, apreciar e valorizar as experiências positivas da nossa vida no momento.

Pratique atividade física regular. Seja ativo. Dê uma volta, caminhe ou corra. Saia. Ande de bicicleta. Jogue um jogo. Dedique-se à jardinagem. Dance. O exercício faz com que se sintam bem, originando bem-estar.

E, mais importante que isso, descubra uma atividade física adaptada ao seu nível de mobilidade e na qual se divirta.

## Inspire mais as pessoas

Comunique o quanto é importante o que cada um faz. Diga mais vezes obrigado, peça ajuda e opiniões, dê espaço e desafios diferentes. No fim não esqueça de reconhecer e celebrar pequenos sucessos. Tenha como rácio mágico 4/1 – quatro feedbacks positivos por cada negativo. As pesquisas colocam em quinto lugar o dinheiro como principal motivador. Por isso, antes

**Não sabe como fazê-lo?  
As pessoas não estão a dar o melhor de si?**



**‘Motivamos pessoas quando comprometemos os seus corações e mentes. Eu motivo pelo exemplo, espero eu. E talvez pela energia que transmito, trazendo ideias produtivas e fazendo com que os outros se sintam envolvidos.’**

*Rupert Murdoch, Magnata australiano-americano*

disso ‘alimente’ o desafio no trabalho, a concretização de projetos que valem a pena, a aprendizagem de coisas novas, o desenvolvimento pessoal e a autonomia. Seja inteligente a dar objetivos aos outros. Não fale das metas que estão no final do ano, oriente as pessoas para o aqui e agora – aquilo que podem fazer hoje, amanhã, na próxima semana e no mês seguinte. As pessoas lutam pelo sucesso quanto mais sentirem que controlam o

caminho para lá chegar.

Não seja só um líder do negócio. Lidere pessoas, aproxime-se delas, invista tempo a conversar e a conhecê-las fora do local de trabalho. Estabeleça pontes, descubra o que tem em comum com as pessoas e fortaleça relações. Não se esqueça que um líder não motiva pessoas, pois essas são motivadas por natureza. Um líder somente cria enquadramentos que motivam ou desmotivam as pessoas.



**DESPERTE O GIGANTE QUE HÁ EM SI | ANTHONY ROBBINS**

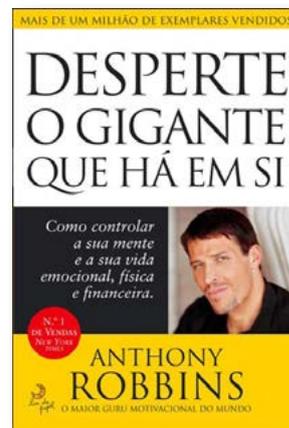
Anthony Robbins é uma dos grandes motivadores e influenciadores da actualidade. Palestrante, escritor, “business coach” e grande divulgador da PNL.

Neste livro, fala-nos na primeira pessoa como em pouco mais de uma década emergiu do nada para o estrelato. Explica como é possível fazermos o mesmo, desde que consigamos ir buscar a energia que temos e aplicá-la onde se deve.

Liderança só é possível quando, para além de crescimento pessoal e aprendizagem de várias disciplinas, conseguimos níveis de motivação/energia elevados, contagiando e guiando. Como podemos empreender e liderar quando não dominamos o nosso ser e não conseguimos utilizar o nosso potencial natural? Isto, Tony, magistralmente, conta-nos neste livro.

Não é fácil ter a arte de publicar para pessoas em diferentes estágios de desenvolvimento. Recomendado para quem quer ser líder de si, de um pequeno grupo ou de uma grande corporação.

RICARDO PEREIRA, gestor



**NAO BASTA SER BOM, E PRECISO QUERER SER BOM | PAUL ARDEN**

Um compêndio de bolso com dicas para quem quer mudar o seu dia a dia. Ajudou-me quando andei à deriva e ainda me é extremamente útil para relembrar o rumo definido. Pode ser lido todo de uma só vez, do princípio ao fim ou de uma forma aleatória, dividindo-o em pequenos trechos com a duração de um café. Leve, pertinente e divertido, tanto para a gestão empresarial como para uma orientação mais pessoal.

RICARDO DANIEL, designer

**O EFEITO TRUMP E O BREXIT**

*As eleições americanas de 2016 e as eleições europeias em 2017*

*As Grandes Questões, Ameaças e Desafios do Mundo Contemporâneo*

Um livro, controverso e acutilante, que contém todos os ingredientes para suscitar polémica e promover um debate esclarecido sobre os dois temas que continuam a marcar o quotidiano: o Brexit e as eleições norte-americanas.

Este não é um livro polémico apenas para o ser.

A controvérsia surge naturalmente, emana das palavras e do pensamento do autor, sempre extraordinariamente bem fundamentado e sem medo de trazer para a mesa as ligações e as implicações que se exigem, sem se vergar ao politicamente correto ou ao academicamente aconselhável.

**Autores** M. Jorge C. Castela  
**PVP** €15,20 **PVP com desconto** €15,21



**Novidade!**



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

