

# START & GO

Nº 13 - SETEMBRO/OUTUBRO 2015



## Entrevista

Ondina Afonso, diretora executiva da Portugal Foods, P.3

**“O setor agroalimentar é um setor dinâmico e atento às exigências do consumidor”**

## Empresa

P.7

**Maria Chocolate, uma doce paixão**

## Empresa

PAUPÉRIO, P.5

**140 anos de biscoitos portugueses**

## Empresa

Adriano Ribeiro, fundador P.8

**José Gourmet - Tipicamente Português**

## Ser Supermulher

– Sara de Sousa Cardoso P.27

## Editorial



MÓNICA MONTEIRO  
monicamonteiro@startandgo.pt

**A** inovação é uma realidade necessária em todos os setores de atividade, fundamentalmente nos considerados mais tradicionais. No que se refere ao setor agroalimentar foi apresentado recentemente pela PortugalFoods as tendências que vão influenciar o setor no futuro próximo. Estivemos à conversa com Ondina Afonso, Diretora Executiva desta Associação que nos fala do que devem as empresas do setor garantir para se afirmar internacionalmente. Fique ainda a conhecer a empresa de biscoitos Paupério, uma história com mais de um século de vida.

Mas em qualquer setor ou negócio, com maior ou menor componente tecnológica, o sucesso do empreendedor resulta da sua habilidade em liderar o seu projeto e a sua equipa. “First connect yourself, then lead” é a ideia base do artigo da Professora Margarida Pedrosa da Porto Business School que publicamos nesta edição. Mas este sucesso está dependente, também, da capacidade do empreendedor potenciar as ferramentas tecnológicas num mundo cada vez mais global. Esperamos que leia atentamente a artigo de Ruben Soares, tirando assim um maior partido do seu website.

Atualmente já não podemos falar de diferenciação pelo preço ou pela qualidade. Hoje, os clientes e consumidores assumem que a qualidade é um atributo base para qualquer produto ou serviço. Assim, no 40º Colóquio da Qualidade promovido pela APQ irá ser abordada a relação da Qualidade como ferramenta de melhoria do desempenho das empresas.

Desta forma pedimos-lhe que nos ajude a melhorar a nossa publicação respondendo o inquérito de satisfação disponível em [www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)  
Boas leituras e não se esqueça, Start & Go!

## START&amp;GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL

Nº 13 – setembro / outubro 2015

**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Daniela Moreira, Fernando Magalhães, Hugo Gonçalves, Jorge Rodrigues de Almeida, Jose Ribeiro, Margarida Pedrosa, Maria Gloria Antunes, Maria Manuel Guimarães, Mário Henriques, Mónica Monteiro, Numero Superior, Patrícia Flores, Paulo Ferreira, 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 - 4ª Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt

## Índice

- 3** Ondina Afonso, da Portugal Foods  
“O setor agroalimentar é um setor dinâmico e atento às exigências do consumidor”
- 5** PAUPÉRIO  
140 anos de biscoitos portugueses
- 7** Maria Chocolate  
Uma paixão doce
- 8** Adriano Ribeiro, fundador  
José Gourmet - Tipicamente Português
- 11** FINANCIAMENTOS  
Portugal Ventures Awards | Reconhecimento das empresas globais e do ecossistema de empreendedorismo
- 13** LIDERANÇA  
Desenvolvimento pessoal e liderança integral
- 14** EXTERNALIDADES  
Ciclos políticos e Ciclos económicos
- 15** GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
Como ser um líder mais eficaz?
- 16** GESTÃO DA QUALIDADE  
Conceitos e limites: uma abordagem na área social
- 18** 40º Colóquio da qualidade
- 19** GESTÃO DE CUSTOS  
O novo paradigma da reabilitação energética
- 20** GESTÃO DE CUSTOS  
Logística e transportes. Os seus custos estão otimizados?
- 21** TECNOLOGIAS  
A importância da otimização dos “websites” com as novas ferramentas digitais
- 22** CONSULTÓRIO FISCAL  
Regime Especial de Tributação de Bens em Segunda Mão, Objetos de Arte, de Coleção e Antiguidades
- 23** CONVERSA DE EMPREENDEDOR  
Ser empreendedor não é um trabalho. É um estilo de vida!
- 25** EMPREENDEDORISMO  
“Se há algo que nós temos neste país, é talento”
- 27** CRIANÇA  
Ser supermulher
- 28** DICAS  
• Três dicas de Sir Alex Ferguson  
• Faz tudo na hora? Não tem paciência para o ritmo lento dos outros? Não investe tempo para ouvir?

## “O setor agroalimentar é um setor dinâmico e atento às exigências do consumidor”



A Portugal Foods continua a estar presente em mercados estratégicos, levando a marca do país mais além. Contudo, a diretora executiva da Portugal Foods, Ondina Afonso, refere que “os processos de abertura de mercados são morosos e requerem esforço de todos”. A responsável salienta ainda que “o setor agroalimentar é um setor dinâmico e atento às exigências do consumidor português e, simultaneamente, às tendências de consumo nos mercados externos”.

**Start & Go – A PortugalFoods em 2015 pretendia consolidar os mercados para onde as empresas portuguesas mais exportam. Como tem corrido o ano? E o que falta ainda fazer para este ano?**

**Ondina Afonso** – Os processos de consolidação dos mercados são naturalmente lentos e requerem o esforço e o trabalho de todos, sob o modelo de tripla hélice, isto é, entidades governamentais – associações – empresas. A PortugalFoods tem vindo a insistir na presença constante em mercados estratégicos, para que a nossa marca, que no fundo é “marca país” do agroalimentar, seja percecionada cada vez mais pelos compradores internacionais como marca “umbrella” de empresas com produtos únicos e de elevada qualidade, capazes de

adaptarem a sua oferta ao gosto do consumidor internacional.

Temos também apostado, e continuaremos a apostar, na organização de missões de importadores e distribuidores a Portugal onde, para além de conhecerem “in loco” as empresas e os seus empresários, podem desfrutar do “modo de estar português” e da sua gastronomia, o que tem resultado muito bem!

**S&G - Portugal é essencialmente um país produtor. Considera que as empresas vendem cada vez melhor os seus produtos lá fora?**

**OA** - Portugal não é só um país produtor agrícola mas é também um país que possui um conjunto alargado de empresas trans-

formadoras e que dispõe das melhores matérias-primas e tecnologias para poderem oferecer produtos com carácter e com “terroir”, que os torna diferenciadores no mercado mundial.

**S&G – Já está delineada a estratégia da PortugalFoods para 2016? Quais os principais mercados em que querem apostar?**

**OA** - A nossa estratégia passa por trabalhar categorias de produtos em mercados onde a procura dessa categoria é forte. Assim, continuaremos a trabalhar alguns mercados europeus e mercados terceiros, como o Médio Oriente e a China. Além disso, vamos encetar contactos e organizar ações nos mercados que foram recentemente abertos para algumas categorias de produtos, como é o caso da Coreia do Sul e Cuba.

**S&G – Como vê o setor agroalimentar português? As empresas têm apostado cada vez mais na promoção dos seus produtos no exterior. Fazem-no cada vez melhor?**

**OA** - O setor agroalimentar é um setor dinâmico e atento às exigências do consumidor português e, simultaneamente, às tendências de consumo nos mercados externos. Nesta parte a PortugalFoods tem contribuído grandemente com a disponibilização de “business intelligence” sobre o que se passa em mais de 50 países, quais os produtos que estão a ser lançados e quais os grandes “drivers” em termos de procura, o que permite as empresas alinharem as suas estratégias e serem mais pró-ativas.

**S&G – O mercado da saúde continua a ser um mercado interessante?**

**A nossa estratégia passa por trabalhar categorias de produtos em mercados onde a procura dessa categoria é forte. Assim, continuaremos a trabalhar alguns mercados europeus e mercados terceiros, como o Médio Oriente e a China**

**OA** - O mercado da saúde passa não só pela venda de produtos portugueses, mas também pela promoção que os próprios portugueses fazem dos produtos nacionais nos países onde vivem, o que os torna “embaixadores natos” dos nossos produtos, e nesse sentido é muito importante continuar a olhar para esse segmento.

**S&G – No setor agroalimentar têm surgido muitas empresas novas que aliam a inovação a produtos tradicionais por exemplo. Como vê estas novas empresas? O mercado tem capacidade para absorver estes empreendedores?**

**OA** - As iniciativas que temos vindo a assistir partem sempre do pressuposto de trabalhar, não só o mercado nacional, mas também os mercados internacionais e esse tem sido o motivo de uma forte adesão à PortugalFoods, no que respeita à procura de apoio em termos de promoção externa e captação de clientes estrangeiros.

**S&G – No caso do setor agroalimentar e sendo a nossa revista dirigida a empreendedores. Quais são os maiores desafios para quem entra agora no mercado?**

**OA** - É muito importante que se definam previamente os objetivos do negócio, onde querem estar, quem serão os potenciais consumidores, que segmentos pretendem atingir e qual posicionamento dos produtos. Só depois de uma estratégia bem clara e definida é que deverão avançar.

**S&G – E para as empresas já existentes com longos anos de tradição?**

**OA** - Não se isolarem e procurarem associar-se por forma a estarem mais perto da informação, da partilha de boas e más práticas.

**S&G – A PortugalFoods abriu já caminho para a China. Como tem corrido e qual será a estratégia?**

**OA** - Os processos de abertura de mercados são morosos e requerem esforço de todos. Assim, e do lado da PortugalFoods é preciso continuar a semear a imagem de Portugal, enquanto país produtor de excelência, contactando importadores e distribuidores, organizando ações direcionadas e, do lado das empresas, fazerem o devido “follow up” dos contactos. É um trabalho conjunto e de união de esforços!





## PAUPÉRIO

# 140 anos de biscoitos portugueses



MARIA MANUEL GUIMARÃES  
Consultora e doutoranda em Gestão  
com especialização em Marketing  
Maria.guimaraes@personalasset.pt

**É** em pleno centro de Valongo, uma cidade onde as padarias e as biscuitarias são História desde o século XIX, que se encontra a Fábrica Paupério, um dos principais “pontos doces” tradicionais desta terra. Foi em 1874, precisamente há 141 anos, que nasceu a Paupério – uma padaria na altura em que Valongo era o principal fornecedor de pão à cidade do Porto, justificado pela necessidade de assegurar a elevada procura desta cidade. Quando esta passou a ser mais autossuficiente, pela autono-

mia que o Porto foi tomando neste setor, a fábrica Paupério reconverteu-se para o fabrico de biscoitos, vindo a especializar-se na biscuitaria tradicional.

A sua gama de biscoitos foi-se alargando à medida que se especializavam nas receitas e nas técnicas para a sua produção, chegando a ter cerca de 40 variedades – fivelas, fidalguinhos, mimosas, torcidos ou limonados, entre outros (vários tipos de sortido, bolo-rei e pão-de-ló na sua época e, ainda, marmelada e geleia). Há ainda o raleiro, um sortido indistinto de pedaços de biscoitos que saíram partidos do forno, que se vende a um preço por quilo mais barato, mas sempre procurado pela vizinhança da Rua de Sousa Paupério.

Um dos seus fundadores, António Melo de Sousa Paupério, deu o nome a esta marca

que já conta com mais de 1000 clientes em todo o país. Uma marca tradicional que foi passando de geração em geração, encontrando-se atualmente na 6ª geração. Nestas passagens houve alguns momentos mais conturbados, não só os que se geram



por uma gestão familiar, geracional, mas também política e económica. Em 1974, precisamente no ano da revolução e quando a Paupério celebrava os seus 100 anos, os sócios temeram pelo futuro da empresa e dos seus 68 funcionários da altura, sobretudo pela “incerteza” que acabou por gerar alguma estagnação até cerca da década de 1990, pouco depois de Portugal ter entrado para a atual União Europeia.

O início deste século foi, entretanto, marcado por uma luta de partilhas que durou cerca de nove anos, mas que possibilitou ter apenas um sócio e uma gestão mais focalizada na modernização e crescimento da empresa. Desde então, a Paupério assistiu a algumas intervenções da sua gestão, no sentido de a tornar numa empresa operacional e financeiramente mais rentável. De acordo com o atual responsável da empresa, Hélio Rebelo, o primeiro desafio foi o de reestruturar a parte dos recursos humanos, que impossibilitava a empresa de investir, de se modernizar, para conseguir expandir-se e responder à crescente procura. Assim, no início desta década a empresa conseguiu rescindir contrato com muitos



dos seus funcionários, que já trabalhavam na empresa há mais de 40 anos e, portanto, perto da idade da reforma, arredondando o número de trabalhadores para 30. Esta redução permitiu uma elasticidade financeira para fazer face à crise que então se implementara.

Foi precisamente nesta altura que a Paupé-



rio entrou no mercado “gourmet” ou “mercadoria fina”, como a caracterizam. Com biscoitos regionais, de liga mais leve e não tão amanteigados, foram introduzindo o seu sortido tão famoso em lojas gourmet e em lojas de artigos variados, maioritariamente com artigos de marca portuguesa. Para além deste segmento, conseguiram incrementar a sua produção para o segmento escolar, hospitalar, vending, e também o do retalho, chegando a produzir para a marca própria de um dos maiores players de retalho nacional. Adicionalmente, abriram uma loja no Porto, no Mercado Bom Sucesso, ficando assim com 3 lojas próprias: Valongo, Rio Tinto e Porto.

Outra das medidas que adotaram teve que ver com os turnos laborais, dado que a sazonalidade também se faz sentir neste mercado. Há uma redução da procura nos meses de verão, tendo passado a produção a operar apenas 40 horas, de 2ª a 5ª feira, das 8h às 13h e das 14h às 19h, tendo um impacto favorável nos custos de energia, dado que os fornos deixam de trabalhar um dia na semana. A partir de Outubro, quando a produção já começa a ser planeada atendendo aos cabazes de Natal que, por sua vez, têm um elevado peso nas vendas, então os 5 dias da semana são novamente preenchidos.

Neste momento a capacidade produtiva utilizada é de 100%, distribuída, na sua quase totalidade, para o mercado nacional. A exportação é, sobretudo, para países onde se encontram comunidades portuguesas, saudosistas deste sortido secular: EUA, Alemanha, França, Reino Unido, Suíça, chegando também a ter um cliente no Japão, que no primeiro contacto logo se “enamorou” pelos biscoitos únicos. Chegam também a vender para Angola via cash & carry,

ou através de encomendas específicas de cabazes de Natal para empresas portuguesas que lá se encontram implementadas.

Apesar de o seu crescimento ter sido, nos últimos anos, sempre a rondar os 10%, a Paupério sente a necessidade de inovar, de aumentar a sua capacidade de produção, não só para o mercado nacional, cuja procura continua crescente, mas também aumentar e expandir o seu leque de exportações. Para tal, foram feitos recentemente dois investimentos relevantes, e que, simultaneamente, permitirão a certificação da empresa: por um lado, a aquisição de uma nova máquina para fabrico de biscoitos, que aumentará a capacidade produtiva de forma significativa (cerca de três vezes mais), libertando mão-de-obra para o embalamento, ficando o processo concluído



mais rapidamente e em maior quantidade, aumentando a margem por produto. Por outro lado, a aquisição de um software desenhado para a indústria alimentar, que possibilita analisar os custos em todas as fases do processo de produção e, assim, otimizar o custeio dos produtos e analisar produtos menos ou não rentáveis.

Novas metas serão traçadas para a Paupério já a partir de 2016: com todos os “ingredientes” disponíveis, esta empresa poderá alcançar novos mercados, reforçar a sua presença no mercado nacional, reformular o leque de produtos, e crescer acima do atual milhão de euros de faturação. Ambição não falta à atual gestão desta PME, que, no seio da indústria alimentar, poderá levar o biscoito tradicional português ainda mais longe.

BLASQEM, Lda.  
ZI MAIA - Setor IV  
Rua Albino José Domingues, 74-2AY  
4470-034 Maia

T: 229 444 050 | F: 229 444 055  
E: info@blasqem.pt | www.blasqem.pt



ESPECIALISTAS EM GRANALHAS,  
ABRASIVOS E EQUIPAMENTOS





## Maria Chocolate, uma doce paixão

**E**m Julho de 2013, em plena crise económica, nasce Maria Chocolate, o resultado da paixão que Fernando e Camila Monteiro têm pelo chocolate. “Começámos por fazer brigadeiros para festas de aniversário dos nossos filhos, vizinhos, e as encomendas foram aumentando”, afirma esta empreendedora. Tendo como primeiros clientes amigos e familiares, que foram divulgando os seus produtos, surgiu então o desejo de dar a conhecer as suas receitas a outros. O desejo tornou-se um sonho e o sonho transformou-se em realidade, nascendo assim a Maria Chocolate.

O começo foi lento, pois na área alimentar os requisitos legais para estabelecer uma empresa são muitos e tudo tinha que ser bem pensado. “Cada dia era preciso ter um documento, uma licença diferente. Tudo tinha que ser bem planeado para que pudéssemos fazer um uso correto dos recursos financeiros que tínhamos disponíveis” diz-nos Fernando.

A Maria Chocolate oferece um chocolate artesanal de elevada qualidade, a preços



atrativos. A flexibilidade na produção, que decorre de serem 100% artesanais, e a personalização integral são vantagens competitivas da empresa, atualmente a apostar na criação de produtos únicos, como é o exemplo de chocolate com vinho do Porto, a marca quer manter a sua vertente de nicho de mercado. Atualmente já se encontram presentes em varias lojas gourmet e mercearias finas de norte a sul do país, bem como em todas as lojas Duty Free dos aeroportos nacionais (Lisboa,

Porto, Faro, Madeira e Açores). Apesar de ser uma marca jovem, os desafios para o futuro são promissores. Em carteira está a exportação para vários países da Europa. Para o sucesso desta aventura internacional é fundamental a obtenção da certificação de sistemas de gestão de segurança alimentar – ISO22000. Desta forma, esperam tornar-se uma das primeiras marcas portuguesas de chocolate artesanal a ser certificada, facilitando a entrada em outros mercados.



## José Gourmet – Tipicamente Português

**N**ormalmente só valorizamos o que temos quando o perdemos. Foi isto que aconteceu com Adriano Ribeiro, piloto de aviões que por algum tempo viveu fora do país. Nessa altura sentiu falta de alguns produtos tipicamente portugueses.

Esta necessidade e a consciência que alguns produtos tradicionais de outros países tinham um mercado atrativo deram substância a uma ideia que já há algum tempo andava a germinar na cabeça de Adriano – criar uma gama de produtos típicos de qualidade com uma imagem moderna e apelativa. Nasce assim a José Gourmet em meados de 2008.

O arranque desta aventura aconteceu com um produto de Azeitão porque havia um amigo produtor. A mais recente aposta desta empresa foi nas conservas portuguesas. ARTE foi o nome escolhido para a colecção de latas de conservas de formato tradicional mas com uma imagem contemporânea. O ilustrador Gémeo Luís, que desde o início tem colaborado com Adriano Ribeiro no desenvolvimento da imagem

dos produtos, desafiou 11 colegas a reinventar a imagem das latas de conserva. Ao designer residente associaram-se André Letria, Marta Madureira, Cristina Valadas, Teresa Lima, Madalena Matoso. Juntos decoram as «velhinhas» latas de conserva transformando-as em produtos do século XXI.

Mas a este projecto juntou-se também o Chef Luis Baena que preparou receitas, para adultos e crianças, que acompanham as conservas, revelando métodos de utilização das sardinhas, lulas, atum em conserva. «O Chefe Luís Baena tem conhecimentos alargados sobre este setor», comenta Pedro, filho de Adriano e que é actualmente o responsável pela empresa, uma vez que Adriano mantém a sua profissão de aviador.

Mas esta reinvenção dos produtos nacionais, não se limita aos queijos ou às conservas. Também as garrafas de azeite, vinagres e licores são empilháveis. Com o fundo oco, encaixam umas sobre as outras através dos gargalos. «Acho que é importante mostrar que com alguma inovação é possível fazer

coisas diferentes com o que é português», reflecte Pedro Ribeiro.

A atividade da empresa concentra-se única e exclusivamente ao desenvolvimento da embalagem e imagem dos produtos e a comercialização dos mesmos. O sucesso deste negócio está em primeiro lugar na qualidade dos produtos e na relação estabelecida com os diferentes produtores. «Temos produtos de todo o país e damos preferência a produtores mais pequenos», diz Pedro Ribeiro. «Por exemplo nos vinhos trabalhamos com produtores com baixa produção, que têm dez a 20 mil garrafas por ano. Assim temos um produto quase exclusivo». acrescenta o empresário.





Esta é uma parceria vantajosa para ambos, pois garante qualidade e exclusividade à marca, mas permite também que os produtores consigam colocar os seus produtos em novos mercados onde de outra forma não seria possível.

A estreita relação entre a José Gourmet e os seus fornecedores/parceiros também se dá ao nível do desenvolvimento de novos produtos permitindo também aos próprios fornecedores a utilização deste know-how nas suas marcas próprias.

Os produtos José Gourmet estão presentes

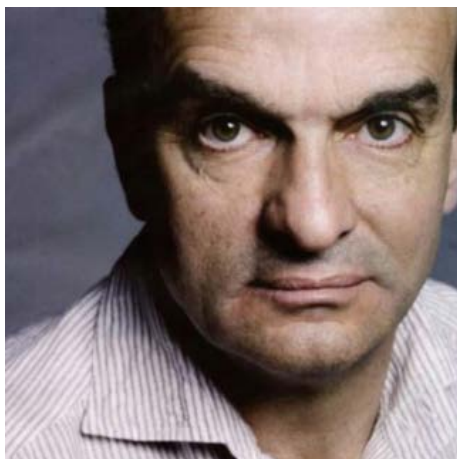


em mercearias finas de todo o país, onde a qualidade e originalidade é um factor distintivo. “Preocupamo-nos em ter o melhor. Mesmo que as margens de lucro ainda sejam pequenas. Seguimos a política do fair trade [comércio justo].” Afirma Adriano Ribeiro.

O mercado preferencial é mesmo o mercado externo onde está a saudade do que é português, e também o maior poder de

compra. Neste momento já estão na República Checa e no Luxemburgo. Sob a designação “Take way Portugal” são exportados queijos, azeites, vinagres, vinhos, licores, conservas, compotas e outros. “Queremos dentro da marca Take away Portugal criar take away açores, take away douro. Enfim para aplicar a marca às diferentes regiões e dentro dela incluir todos os produtos de cada região» afirma Pedro.

## Três questões a Adriano Ribeiro



**S&G - Que projetos tem a José Gourmet para o futuro?**

Dentro da José Gourmet estamos a desenvolver novos produtos e alargar a rede de vendas. Começamos a exportar este ano e já estamos presentes em 8 países. Vamos internacionalizar ainda mais. Vender até à exaustão e ter uma trading de produtos de Portugal é o nosso objetivo. Vender em hotéis de uma forma inovadora desenvolvendo conceitos de venda integrados.

Fora da José Gourmet vamos participar em novos projetos no desenvolvimento de novos negócios na área do merchandising e design e de Portugal aproveitando as enormes oportunidades de termos um DNA próprio à 500 anos. Em breve vamos participar num novo negócio original de grande potencial. À semelhança do que fizemos com as conservas pretendemos desenvolver estratégias blue ocean para outros setores de atividade. Sabonetes, lápis, cortiça, mobiliário, joalheria são exemplos de áreas onde poderemos estar no futuro como consultores e promotores.

**S&G - De que forma a situação de crise profunda que vivemos actualmente no nosso país de atinge o vosso projeto e os vossos planos para o futuro?**

Mantemos a crise fora do pensamento. Estamos a triplicar vendas e com crescimento exponencial. Estamos no sítio certo à hora certa. Comprar Portugal, qualidade, produtos artesanais, comércio justo, generosidade, design, inovação, não vivermos de subsídios nem os procurar, são conceitos

nossos desde sempre e agora valorizados. O mundo não vai voltar à idade da pedra. Vemos oportunidade de reinventar e criar valor em muitos negócios. É nisso que concentramos a nossa energia.

**S&G - Que conselhos daria aos que agora são obrigados a empreender para poder ultrapassar esta situação que vivemos?**

Empreender é stressante e gratificante. Muitos empreendedores ‘forçados’ vão ser muito felizes no futuro. Viajar, ganhar mundo, observar, estudar, trabalhar muito, envolver novas pessoas (ganhar escala) são algumas das coisas que praticamos, recomendamos aos nossos filhos e poderíamos recomendar a todos...



**Se o seu objetivo  
é atingir o topo,  
podemos dar-lhe  
uma ajuda.**



A TRANSFORMADORA

**MBA**  
**MBA para Gestores de PME**  
(8ª edição)

**SHORT MASTER**  
**Business Intelligence**  
(8ª edição)

**Gestão de Sistemas  
de Informação**  
(3ª edição)

**Inovação e  
Internacionalização**

NOVO  
CURSO

**PÓS-GRADUAÇÃO**  
**Direito e Gestão** (2ª edição)

**MESTRADO**  
**Gestão** (5ª edição)

**Ciência Jurídica Forense**

**Finanças** (7ª edição)

**Informática**

- Especialização em Engenharia de Software
- Especialização em Sistemas de Informação (5ª edição)

**Turismo e Hospitalidade**

NOVO  
CURSO

NOVO  
CURSO

A **Universidade Portucalense** possui um conjunto de cursos de pós-graduação e formação aplicada que vão aumentar as suas competências, enriquecer o seu currículo e prepará-lo para assumir cargos de maior responsabilidade. Todos sabemos que chegar ao topo não é fácil - é por isso que é importante contar com as melhores ajudas. Conte connosco.



UNIVERSIDADE  
PORTUCALENSE

# Portugal Ventures Awards | Reconhecimento das empresas globais e do ecossistema de empreendedorismo

**D**urante o Portugal Ventures Day foram atribuídos os Portugal Ventures Awards, destinados a distinguir aqueles que apresentaram percursos de excelência nos seus empreendimentos globais e os que mais têm contribuído para a aceleração e incubação de novos projetos empreendedores.

As empresa Aptoide, Displax, AnubisNetworks, Biosurfit, JiTT, Berd, Beta-I e a Faber Ventures foram as distinguidas durante o Portugal Ventures Day.

O Tech Venture of the Year Award reconhece a empresa que apresentou índices superiores de execução nas áreas críticas para o seu desenvolvimento, penetração em mercados internacionais e potencial acesso a capital internacional, considerando nomeadamente: Inovação de produto com potencial de transformação de mercados globais; Potencial de mercado; Melhoria acentuada das competências internas e implementação de um Board internacional; Estratégia agressiva de entrada no mercado; Investimento privado.

As nomeadas foram:

- Aptoide – uma plataforma de distribuição de aplicações para o mercado Android com mais de 4 milhões de utilizadores ativos por mês.
- ShiftForward – a tecnologia da ShiftForward permite aos compradores e vendedores criar a sua própria plataforma de publicidade online, sem que percam o controlo sobre os seus dados ou propriedade intelectual.
- Zuvinova, que detém o TTR – Transactional Track Record, um serviço líder de mercado com alertas exclusivos, relatórios executivos e a mais completa base de dados transaccional online do mercado.

## A vencedora foi a Aptoide!

O Outstanding Venture of the Year Award premeia a empresa que nos últimos três anos alcançou consistentemente níveis superiores de crescimento sustentado, com um forte impacto económico e social, e

manteve intensa atividade de desenvolvimento científico e tecnológico na cadeia de valor, considerando nomeadamente: volume de negócios e exportações, EBITDA;

Criação de emprego.

As nomeadas foram:

- Science4you, que desenvolve brinquedos educativos de base científica para reforço da capacidade de aprendizagem através da interação física e estímulo à descoberta;

considerando nomeadamente: montante de capital retornado; manutenção do centro de desenvolvimento tecnológico em Portugal; captação de investimento internacional. As nomeadas foram:

- AnubisNetworks – uma empresa na área de Segurança de TI que se dedica ao desenvolvimento de soluções e produtos na área da Threat Intelligence e Segurança de Email.

O Life Sciences & Med Tech Venture of



- Displax, que é uma empresa de desenvolvimento, fabricação e fornecimento de Procap (Capacidade projetada), filmes Invisible Touch e flexíveis que permite aos utilizadores (incluindo os fabricantes de LCD ) replicar a experiência tablet touchscreen até 100 " de diâmetro.

- AnubisNetworks – uma empresa na área de Segurança de TI que se dedica ao desenvolvimento de soluções e produtos na área da Threat Intelligence e Segurança de Email.

## A vencedora foi a Displax!

O Exit of the Year Award reconhece a empresa investida pela Portugal Ventures cujo desinvestimento (Merger&Aquisition) melhor representou um processo de saída dum investimento de capital de risco de uma start-up tecnológica portuguesa, con-

the Year Award O Life Sciences & MedTech Award pretende reconhecer a empresa deste setor que se destacou no último ano pelo seu posicionamento e evolução numa ótica de mercados globais, considerando o produto, as suas competências internas, o progresso para o mercado e a atração de parceiros e investidores. As nomeadas foram:

- Biosurfit – desenvolve tecnologias inovadoras para médicos que permitem a análise do sangue de uma forma rápida, precisa e acessível. Estas tecnologias são combinados através do spinit® unidade Testing Care, um sistema de exame de sangue que fornece resultados em 15 minutos.

- PETsys Electronics, orientada para o desenvolvimento e produção de detetores de fótons para Tomografia por Emissão de Positrões (PET) e outras aplicações.

- Luzitin desenvolvimento de uma terapia



fotodinâmica (à base de luz), eficaz contra tumores primários e metástases.

#### **A vencedora foi a Biosurfit!**

O Engineering & Manufacturing Venture of the Year Award é atribuído à empresa dos setores mais tradicionais da economia nacional que, nos últimos 3 anos, manteve uma forte dinâmica de crescimento sustentado, produzindo impacto económico e social na região envolvente e demonstrando elevado potencial de expansão em mercados globais fortemente competitivos, considerando nomeadamente: volume de negócios e exportações; EBITDA; criação de emprego; potencial de expansão. As nomeadas são:

- Berd, pioneira na adoção das novas tecnologias de pré-esforço orgânico otimizadas para a construção de pontes e viadutos.
- Omniflow, criadora e fabricante de uma inovadora turbina eólica omnidirecional com capacidade adicional de energia solar.
- Epedal, que se dedica à produção de componentes metálicos em aço e inox, estampados, dobrados e soldados, em regime de subcontratação para o setor automóvel e de motocicletas.

#### **A vencedora foi a BERD!**

O Travel & Leisure Tech Venture of the Year Award premeia a empresa que nos últimos três anos se distinguiu num setor estratégico da nossa economia, contribuindo para a valorização da oferta nacional e que demonstra um elevado potencial de expansão da sua atividade, considerando nomeadamente: volume de negócios e exportação; criação de emprego; impacto em setores de atividade relacionados; atração de novos segmentos de mercado. As nomeadas são:

- GuestCentric, que desenvolve e comercializa soluções tecnológicas avançadas para marketing digital na indústria de hotelaria, oferecendo um serviço diferenciado aos seus clientes online, na web, redes sociais e todas as plataformas móveis;
- GuestU, que disponibiliza soluções móveis inovadoras para o setor da hospitalidade, permitindo que hotéis e hostels disponibilizem “mobile pocket concierge” aos seus clientes;
- iClio (JITT) uma empresa dedicada à conceção e edição de conteúdos de excelência nas áreas da História, Património e Cultura. Tem no seu portfolio um Áudio Guia Turístico concebido para Android e iOS, o Just in Time Tourist.

#### **A vencedora foi a JITT – Just in Time Tourist!**

O Partner of the Year Award reconhece o Ignition Partner, que, no âmbito do Programa de Ignição da Portugal Ventures, apresentou níveis superiores de dinamismo na aceleração e incubação de projetos nascentes de base tecnológica passíveis de obterem capital. As incubadoras nomeadas são:

- Beta-i em Lisboa;
- Lispolis em Lisboa;
- Start-up Braga em Braga.

#### **A vencedora foi a Beta-i!**

O Capital Partner of the Year Award é atribuído ao Capital Partner, que, no âmbito do Programa de Ignição da Portugal Ventures, apresentou o maior número de investimentos com a Portugal Ventures. Os nomeados são:

- BusyAngels;
- Faber Ventures;
- ChangePartners.

#### **A vencedora foi a Faber Ventures!**



MARGARIDA PEDROSA  
Diretora Geral MBA Consultores  
Docente da Porto Business School

Porto  
Business School

## Desenvolvimento pessoal e liderança integral

**A** tomada de consciência da influência da personalidade e da história de vida nas decisões que tomamos, quando, por exemplo, recrutamos alguém para a nossa equipa ou procuramos um parceiro de negócio, gera crescimento pessoal e contribui para um padrão de liderança mais eficaz. No lançamento de uma nova empresa, ao pretendermos criar um ambiente de trabalho em equipa, as ideias sobre a

sar-se a si próprio. Este exercício de autoconhecimento nem sempre se revela atrativo, pois exige uma perseverança e determinação pouco consentâneas com a gestão de tempo a que estamos compelidos e com a pressão de obter resultados. Liderar implica, assim, o saber lidar com situações complexas, que exigem um investimento por parte do líder nas temáticas relacionadas com a comunicação, motivação e liderança, considerando



confiança que podemos ter nas pessoas que nos rodeiam, por exemplo, acabam sempre por interferir no tipo de controlo e de reporte que queremos implementar. Quem está a liderar um negócio é hoje confrontado com situações em que a gestão de pessoas deve ser feita com a noção de que, para além de analisar a equipa de trabalho, deve também anali-

o seu processo de desenvolvimento pessoal e a sua história de vida, as suas crenças, os seus valores, as suas aspirações e os seus princípios.

A boa notícia é que um elevado número de empreendedores já encara com naturalidade a necessidade de se prepararem devidamente para o exercício da liderança. O desafio da tomada de consciência

de si próprio, das suas preferências e o seu propósito de vida como variáveis determinantes no exercício da liderança é algo que tem escapado nos modelos de liderança de tipo mais prescritivo, e que constitui uma parte da essência da liderança integral.

Começa a perceber-se agora que, para evidenciar comportamentos de liderança adequados, estes têm de estar ancorados numa sólida estrutura de personalidade, e que essa solidez, para existir, tem de ser devidamente alimentada, cultivada e mesmo acarinhada ou questionada, em determinadas situações.

Ser sensível a isto e treinar as dimensões cognitiva, emocional, sensorial, “inspiracional” e comunitária, procurando utilizar todo o potencial e energia, pode fazer toda a diferença no seu estilo de liderança, no modo como lida com os problemas e como sente as oportunidades no seu negócio. Esta vertente, designada por “inside out”, assenta num processo individual e único de descoberta de si próprio e da sua relação com o mundo que o rodeia, conduzindo os empreendedores a uma abordagem mais “integral” no seu papel de líderes.

O conceito de liderança integral está associado a um dos maiores especialistas em psicologia integral, Ken Wilber, destacando-se das suas obras o livro “A Theory of Everything”. A liderança integral assenta numa perspetiva holística, inclusiva e equilibrada do mundo por parte do líder, representada num mapa com quatro quadrantes: intencional, comportamental, cultural e social.

A procura da maturidade psicológica associada às capacidades intelectuais e sensoriais, em diferentes domínios da vida do empreendedor – profissional, pessoal, lazer, comunitário –, aporta-lhe uma riqueza mais integradora de si próprio, das equipas, da organização, dos negócios e do mundo.

“First connect yourself, then lead” passa a ser um lema orientador do dia a dia. O auto-conhecimento e a vontade de abrir para novas perspetivas sobre si próprio e sobre o mundo potenciam uma maior capacidade de inspirar os outros a agir, de desenvolver equipas inovadoras, produtivas e mais felizes, e de contribuir para uma maior sustentabilidade psicológica, económica e social.



PAULO FERREIRA  
Economista

## Ciclos políticos e ciclos económicos

**N**o momento em escrevo este artigo, estamos em pleno período de ressaca pós-eleitoral e a questão que a todos se coloca é: que medida a política e os respetivos equilíbrios e desequilíbrios decorrentes de resultados eleitorais podem influenciar a economia e as empresas?

A resposta a esta questão pode ter diversos pontos de vista, desde logo dos políticos que ao longo dos últimos anos têm argumentado precisamente o contrário, isto é, a economia e os ciclos económicos afetam muito mais os ciclos políticos que o inverso.

Relativamente à economia, normalmente o que se deseja é que os políticos não mexam muito, não estraguem. Ou seja, que tragam estabilidade à economia, que se traduza em previsibilidade, porque esse

ambiente normalmente é mais propício a investimento.

Como pano de fundo existe algo que deve continuar presente na mente de todos: o país depende do financiamento externo e este só existe se os famosos mercados, nesta fase BCE, acreditarem que Portugal vai continuar a cumprir os compromissos internacionais assumidos.

Logo, não vai ser possível romper com o Euro, que basicamente representaria a destruição da economia portuguesa e o instalar de graves convulsões sociais. Não é igualmente possível uma reestruturação da dívida, leia-se não pagar a dívida, como certos setores políticos defendem, o que implicaria tornar inacessível o financiamento externo. Por fim, é imprescindível continuar uma política orçamental equilibrada e de rigor, não podemos continuar a

gastar mais do que a riqueza gerada, não esquecendo que uma boa parte da competitividade do país se conseguiu com o aumento significativo das exportações.

Considerando que é imperiosa a estabilidade política para se obter crescimento económico e equilíbrios sociais, fundamentais para aumento do emprego e a fixação das gerações futuras no país, sendo estes a garantia da sustentabilidade da segurança social, que se baseia num modelo de apoio intergeracional, rapidamente se percebe uma coisa: só pode existir estabilidade parlamentar e governativa se existir um entendimento entre as principais forças políticas, mais, ninguém entenderá que se coloquem os interesses partidários à frente dos interesses do país.

Existem algumas formas para se estabelecerem os equilíbrios políticos necessários. A maioria dos portugueses não está interessada na forma como serão obtidos tais equilíbrios, exige apenas que se garanta o futuro do país.

Assim, acabo com um apelo: entendam-se. Ninguém compreenderá que não respeitem o nosso passado, que não tenham memória e que não se crie esperança para o futuro.

**Como pano de fundo existe algo que deve continuar presente na mente de todos: o país depende do financiamento externo e este só existe se os famosos mercados, nesta fase BCE, acreditarem que Portugal vai continuar a cumprir os compromissos internacionais assumidos**





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

## Como ser um líder mais eficaz?

Como líderes, estamos constantemente a ser assoberbados de novos processos, estilos de gestão e conceitos para nos ajudarem a obter mais dos colaboradores. Na Dale Carnegie Training, acreditamos que as competências básicas de relações interpessoais são o cerne de um estilo de liderança efetivo. As competências de relacionamentos interpessoais não são um processo ou uma técnica: são uma forma de estar perante o trabalho e a vida pessoal. O nosso fundador descreveu num dos seus livros, um dos mais vendidos em todo o mundo (“Como fazer amigos e influenciar pessoas”), as competências básicas de relacionamento interpessoal para líderes que nos ajudam a mudar atitudes e comportamentos.

### 1. Comece com um elogio e uma apreciação sincera. Sinceridade é uma das qualidades mais essenciais num líder. A

maneira mais fácil de sermos sinceros na apreciação é termos um exemplo específico para fundamentar o elogio e a apreciação. O exemplo específico também nos ajudará a reforçar a ação desejada e o resultado esperado no futuro. Como líder, é fundamental sermos credíveis. A comunicação sincera e efetiva no local de trabalho é a chave do sucesso.

### 2. Chame à atenção para os erros das outras pessoas de uma forma indireta. No mundo atual, a rápida deteção de erros ou falhas torna a atitude dos colaboradores, muitas vezes, defensiva. Como líderes, devemos aproveitar o erro, como aprendizagem, em vez do simples apontar de dedo, que leva ao “esconder o erro”.

### 3. Fale sobre os seus erros, antes de criticar as outras pessoas. Uma outra forma de minimizarmos o impacto inicial do erro é começarmos a falar dos nossos próprios erros. Parte-se do velho ditado “ninguém é perfeito” e demonstramos, através do exemplo, como aprendemos e fomos capazes de melhorar a partir de um erro. Com este princípio eliminamos barreiras e ajudamos os colaboradores a estarem mais recetivos às nossas orientações. É claro que os erros sem explicação vão con-



tinuar a acontecer e, perante esses, tem de se arcar com as consequências e continuar em frente.

### 4. Faça perguntas em vez de dar ordens diretas. Este processo permite aos envolvidos compreender melhor o problema e ajudar a encontrar possíveis soluções. Ao sentirem-se parte ativa da solução e da decisão, os colaboradores nunca colocarão em causa a decisão tomada, conflito comum entre gestores e colaboradores.

### 5. Permita que a outra pessoa mantenha o seu orgulho. Esta é uma das competências de liderança mais críticas. O objetivo é lidarmos com o comportamento inade-

quado e, simultaneamente, manter a dignidade da pessoa.

### 6. Elogie o menor e qualquer progresso. Seja “sincero na aprovação e pródigo no elogio. Como líderes, se observarmos uma ação que queiramos ver reforçada, deveremos fazer um elogio específico (não se esqueça da importância do exemplo). É da natureza humana a necessidade de feedback positivo. Quando estiver a fazer coaching, o elogio, o feedback pode funcionar como um GPS, em direção ao objetivo final.

### 7. Proporcione à outra pessoa uma boa reputação para ela zelar. Esta competência é quase um elogio preventivo, para reforçar a ação que gostava de ver implementada enquanto líder. Quando criamos expectativas elevadas, ajudamos as pessoas a atingirem o seu pleno potencial.

### 8 Use o incentivo. Faça com os que os erros pareçam fáceis de corrigir. Ao corrigir os erros, poderá ajudar a desvendar a falha. Até o melhor colaborador comete erros. Os erros podem corromper a confiança e o compromisso. Como líderes, ao expressarmos a nossa confiança na capacidade da pessoa de corrigir o erro, ajudamo-la a melhorar o desempenho.

### 9. Faça com que a outra pessoa se sinta feliz ao fazer aquilo que lhe sugeriu. De todas as competências de relacionamento interpessoal que nos possibilitam tornarmos líderes mais eficazes, esta é a menos específica. Como líderes, devemos conhecer os nossos colaboradores. Ao conhecermos os nossos colaboradores, podemos encontrar os ‘pontos certos’ para os motivar em relação a determinados projetos ou tarefas. Quando conseguimos despertar o desejo de uma pessoa de melhorar o desempenho, podemos ajudá-la a desenvolver as atitudes e comportamentos que são mais produtivos. Estou certa que achou os princípios demasiado básicos e, como tal, vai aceitar o meu desafio e colocá-los em prática. Depois, conversamos sobre os resultados e as dificuldades...

# Conceitos e limites: uma abordagem na área social



MARIA DA GLÓRIA ANTUNES  
Vice-Presidente da Direção da APQ

Existe uma certa dificuldade na forma de interpretação, perceção e uso de conceitos como Terceiro Setor, Setor Cooperativo e Social, Economia Social e Economia Solidária. Há diferenças importantes entre estes conceitos, ligadas não somente aos diferentes

## ASPETOS GERAIS

Nas modernas economias, temos assistido ao desenvolvimento acelerado no espaço económico e social que se estende entre o Estado e o setor empresarial privado, de um vasto setor associativo que, em Portugal, abrange organizações tão diferentes como cooperativas, sindicatos, misericórdias, fundações diversas, associações ambientalistas, associações mutualistas, centros sociais, centros de dia, hospitais e clínicas, escolas, associações empresariais e profissionais, associações culturais, etc., que têm, em comum o facto de serem or-

serviços, que desenvolvem no seio das modernas economias de mercado, redes de solidariedade, de expressão de capacidades criativas e de defesa dos direitos dos cidadãos, cuja importância se projeta para lá do plano meramente económico, para a ordem política e social, contribuindo para a criação de espaços de solidariedade, criatividade e proteção social (que, em muitos casos, tendem mesmo a substituir-se ou a completar a ação do Estado) e a contrariar os desequilíbrios gerados pelas profundas alterações estruturais que atingem as sociedades modernas. Não é um setor que reúna consensos, nem ao nível da sua denominação, nem ao nível da sua definição, o que gera problemas, nomeadamente de afirmação perante os outros setores como unidade, com reflexos, por exemplo, ao nível da formulação das políticas nacionais. Esta necessi-

**[A Economia Social]  
Não é um setor que reúna consensos, nem ao nível da sua denominação, nem ao nível da sua definição, o que gera problemas, nomeadamente de afirmação perante os outros setores como unidade, com reflexos, por exemplo, ao nível da formulação das políticas nacionais**



contextos sociopolíticos em que emergiram, mas também a interpretações distintas acerca do papel que estas iniciativas desempenham na sociedade, em relação ao Estado e ao mercado.

Ao utilizarmos estes conceitos, entenderemos todos o mesmo? Esta breve reflexão surge como consequência de um exercício de reflexão sustentado na experiência de formação, na participação e discussão em grupos de trabalho, de múltiplas interações com pessoas mais capazes, da pesquisa bibliográfica e legislação.

ganizações que visam objetivos de ordem social, não estando integradas na organização do Estado, e recorrem mais ou menos extensivamente ao voluntariado e não têm fins lucrativos.

Este conjunto de atividades é referido sob diversas denominações, nomeadamente, Economia Social, Organizações da Sociedade Civil ou apenas Sociedade civil, Organizações Não Governamentais (ONG), Terceiro Setor, entre outras, e é formado por um conjunto cada vez mais vasto de organizações e de pequenas empresas de

dade de afirmação do terceiro setor não é de hoje. Já Melícias (1989) escrevia sobre as estratégias fundamentais para a economia social, sendo a primeira a reaquisição da consciência da identidade como setor: “[...] à designação de Economia Social terá de corresponder a consciência segura e proclamada de que ela é já uma realidade e de que pertencemos todos (mutualidades, cooperativas e associativos) à mesma família, um verdadeiro setor ao lado e em convergência com o público e o privado”. Também Ferrão (2000) defendeu que a



diferença de formas organizacionais e de tipos de atividades na economia social não deve constituir uma barreira ao necessário reforço de identidade de que este setor necessita, de forma a garantir uma voz coletiva e organizada.

Como Melícias e Ferrão, consideramos essencial enfrentar as dificuldades inerentes à sua denominação e à sua definição; uma correta interpretação pode ajudar as instituições a optimizarem a sua missão e o seu contributo para a sociedade.

### DIVERSIDADE DAS ABORDAGENS TEÓRICAS

A Constituição da República Portuguesa (art.º 80), referindo-se à organização económica do País, considera a existência de três setores – o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. O setor cooperativo e social (artigos 80º e 82º - Constituição da República Portuguesa) inclui expressamente cooperativas e mutualidades, e, indiretamente, entidades associativas que sejam pessoas coletivas não lucrativas.

O Terceiro Setor é, vulgarmente, identificado por tudo aquilo que não seja público, nem lucrativo no privado. O termo terceiro setor um pouco influenciado pela ideia de filantropia, identifica as organizações sem fins lucrativos, juridicamente também conhecido como setor voluntário, e está particularmente ligado ao contexto norte-americano, onde praticamente não existe uma tradição de Estado Social.

Salomon *et al* (1992) definem as organizações sem fins lucrativos como formais, privadas, independentes, não lucrativas e com um certo nível de participação voluntária. Se adicionarmos as características de não deverem ser políticas nem profissionais obtém-se a classificação de Terceiro Setor conhecida pela designação International Classification of Non-Profit Organizations.

As noções de Economia Social e Economia Solidária, em contraste com a noção de Terceiro Setor, inscrevem-se num contexto europeu na emergência de experiências solidárias, muito influenciadas no mutualismo, na cooperação e na associação. É nessa dinâmica que aparecem os estatutos das organizações cooperativas, mutualistas e associativas. Essa fragmentação da Economia Social conduziu a que as organizações se isolassem em função dos seus estatutos jurídicos e ao mesmo



tempo se integrassem no sistema económico dominante. Desta forma a perspectiva de uma Economia Solidária vai desaparecendo, um pouco função da dinâmica organizacional interna baseada no perfil dos gestores que as constituem, assistindo-se, no seu lugar, ao desenvolvimento de uma Economia Social que, ao longo do século XX, se torna altamente institucionalizada. Nas iniciativas de Economia Solidária existem, ao mesmo tempo, a combinação de

**O termo terceiro setor, um pouco influenciado pela ideia de filantropia, identifica as organizações sem fins lucrativos, juridicamente também conhecido como setor voluntário, e está particularmente ligado ao contexto norte-americano, onde praticamente não existe uma tradição de Estado Social**

uma economia mercantil, não mercantil e não monetária: venda de um produto ou prestação de um serviço (recurso mercantil); subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação desenvolvida (recurso não mercantil); e trabalho voluntário (recurso não monetário). Os serviços prestados através das iniciativas de Economia Solidária vinculam-se às necessidades daqueles que deles necessitam, muito diferente do que ocorre na lógica da economia de mercado, que funciona na base de uma sepa-

ração abstrata entre a oferta e a procura. Apesar de suas origens comuns, a Economia Social foi-se institucionalizando, assumindo um papel reconhecido e apoiado pelo Estado à medida que este foi assumindo crescentes funções providenciais. As iniciativas mais espontâneas, inovadoras e democráticas, mais difíceis de enquadrar institucionalmente, foram ficando de fora e a Economia Solidária tornou-se assim a designação comum destas formas emergentes ou das formas tradicionais não enquadráveis (Hespanha, 2008). A economia social é, assim, uma outra forma de empreender, marcando uma diferença clara, entre organizações com base no capital, e organizações em que a base são as pessoas.

### BIBLIOGRAFIA

- Andrade, A.M. e Franco, R.C. (2007), “Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos”, Porto, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
- Ferrão, J. (2000), “Economia Social, comunidades locais e transferibilidade de informação, conhecimentos e soluções”, “Trabalho e Sociedade”, Janeiro/Junho, 22-27
- Hespanha, P. (2008), “Políticas sociais: novas abordagens, novos desafios”, “Revista de Ciências Sociais”, v. 39 n. 1
- Lei n. 71/98 de 3 de Nov, D R nº254/98 – I Série A. Assembleia da República. Lisboa. Lei de Bases de Economia Social - Lei 30/2013
- Milícias, V. (1989), “Perspectivar a Economia Social em Portugal. Que Perspectivas para a Economia Social em Portugal?” Centro de Estudos de Economia Pública e Social: 17-28
- Salamon L. M., Anheier H. K. (1992), In “Search of the non-profit setor. I: The question of definitions”, “International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, Nov., Volume 3, Issue 2, pp 125-151

# 40º Colóquio da Qualidade



O 40º Colóquio da Qualidade com o tema genérico Qualidade: Inspirar a Gestão, Melhorar o Desempenho vai realizar-se nos dias 12 e 13 de novembro, na Exponor, de forma integrada com a 2ª Edição do SPQ EXPO, um evento coorganizado pela APQ, IPQ e EXPONOR.

O Colóquio da Qualidade é o principal evento anual da APQ e é reconhecido, a nível nacional, como sendo o mais importante organizado em torno das temáticas da Qualidade e da Excelência organizacional. Tem como objetivo proporcionar aos profissionais interessados nestas temáticas, muito em particular aos seus associados, um Ponto de Encontro privilegiado para a partilha de conhecimentos e práticas, reflexão e debate.

Este evento contará com os Keynote Speakers Carolyn Williams e Adam Barrett na apresentação do tema “Gestão do Risco e da Continuidade do Negócio: Novos Paradigmas da Gestão em Tempos de Incerteza”.

As organizações e a sociedade vivem tempos desafiantes, em que as oportunidades

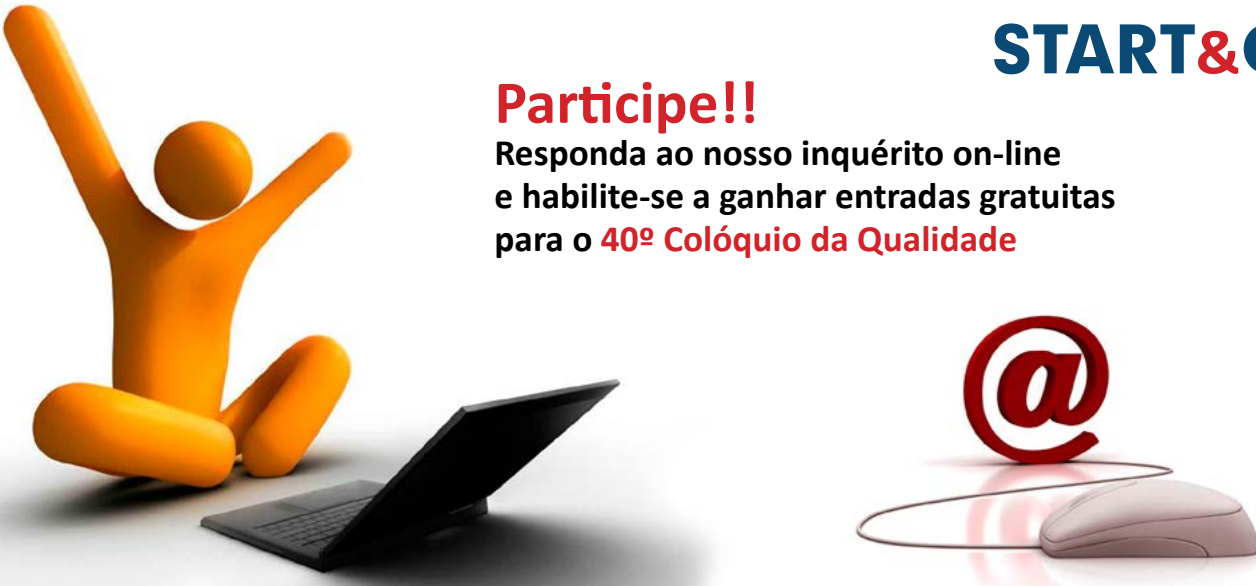
são globais, mas as ameaças também são cada vez mais diversificadas e frequentes. Neste cenário, os gestores beneficiam claramente da adoção de abordagens sistemáticas na gestão do risco e no investimento em resiliência organizacional. Na prática, isto significa que é preferível antecipar e prevenir, do que agir como se não houvesse risco; e também significa que, na eventualidade de um qualquer incidente disruptivo, é preferível estar preparado e ter um plano, do que improvisar! As normas ISO no âmbito da gestão do risco, dos sistemas de gestão da segurança, e dos sistemas de gestão da continuidade do negócio, vieram dar um contributo importante a estas áreas nos últimos anos, com a vantagem de o fazerem de forma alinhada com outros sistemas de gestão também preconizados pela ISO. Por seu turno, instituições como o Institute of Risk Management (IRM) e o Business Continuity Institute (BCI) vêm investindo

especificamente nestes domínios há décadas, construindo bases de conhecimento sólidas e sempre atuais (incluindo a ligação à ISO), tendo em conta as melhores práticas do mercado a nível global, e contribuindo de forma decisiva para a formação e certificação de profissionais especializados em todo o mundo.

As intervenções dos Keynote Speakers permitirão obter informação privilegiada sobre o “estado da arte” da Gestão do Risco e da Gestão da Continuidade do Negócio nas organizações, com uma perspetiva prática e integrada, e abrindo os horizontes para as principais tendências nestes dois domínios.

[Aceda ao Programa do Evento!](#)

Informações: Associação Portuguesa para a Qualidade  
WWW. APQ. PT | [DRN@APQ.PT](mailto:DRN@APQ.PT) |  
T. 226 153 320



## START&GO

Participe!!

**Responda ao nosso inquérito on-line e habilite-se a ganhar entradas gratuitas para o 40º Colóquio da Qualidade**

# O novo paradigma da reabilitação energética



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

**E**m Portugal, os edifícios são responsáveis por aproximadamente 60% do consumo de energia elétrica representando 30% do consumo de energia final. Este consumo energético traduz-se em elevados custos energéticos que asfixiam famílias, empresas e o próprio Estado. O potencial de redução destes custos através da implementação de medidas de eficiência energética é amplamente reconhecido, como facilmente se pode verificar em múltiplos estudos disponíveis.

Este potencial, com maior ou menor expressão, é transversal a todos os países europeus, pelo que nos últimos anos emanaram da Europa diversas diretivas com o objetivo de colocar a eficiência energética no topo das prioridades políticas nacionais. São exemplo a Diretiva 2010/31/UE, relativa ao desempenho energético dos edifícios (EPBD), que resultou na revisão do Sistema de Certificação Energética dos Edifícios e na introdução do conceito de edifício com necessidades quase nulas de energia, ou a Diretiva 2012/27/EU, relativa à eficiência energética que recentemente foi transposta para legislação nacional através do Decreto-Lei n.º 68-A/2015 de 30 de abril.

Paralelamente à produção legislativa, verifica-se que o mercado da reabilitação urbana está em crescendo, com especial enfoque nas zonas históricas das grandes cidades, e que a procura de soluções de

eficiência energética, como LED, envidraçados ou isolamento térmico, têm crescido, demonstrando uma maior consciencialização do cidadão para a temática.

Mesmo com este aumento da consciencialização do cidadão e das diversas imposições legais, o mercado da reabilitação, na perspetiva energética (i.e., integrando a dimensão da eficiência energética), não apresenta uma dinâmica e volume de negócio coerentes com o respetivo potencial. As razões para este desfasamento são conhecidas, destacando-se a falta de linhas de financiamento específicas, resultantes das restrições impostas pela conjuntura económico-financeira para fazer face aos elevados custos iniciais e a dificuldade de estimativa com exatidão das poupanças a alcançar através das medidas propostas.

Programas como o POSEUR - Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos, o FEE - Fundo de Eficiência Energética e os recém-criados Instrumentos Financeiros para a Reabilitação e Revitalização Urbanas (IFRRU 2020) e para a Eficiência Energética (IFE2020) terão nos próximos anos um papel de destaque na disponibilização de capital. Segundo as projeções do Governo, só estes dois últimos instrumentos financeiros poderão resultar num volume de investimento global de 3000 milhões de euros, através da mobilização de recursos públicos, privados e de instituições financeiras.

É importante que a utilização destes programas seja realizada segundo critérios de racionalidade que valorizem as melhores práticas, garantindo uma otimização dos investimentos. Saliente-se que muitos dos fundos referidos anteriormente revestem a natureza de subvenções reembolsáveis ou obrigam à entrega de uma percenta-

gem das poupanças líquidas. Assim, o recurso a empresas de serviços energéticos, enquanto entidades especializadas em eficiência energética através da utilização de contratos de desempenho energético (i.e, contratos onde os investimentos são pagos com base nas poupanças energéticas efetivamente alcançadas), pode ser a solução indicada para garantir a efetiva concretização das poupanças estimadas.

Estes novos desafios vêm exigir aos promotores a aplicação das melhores práticas e standards, no desenvolvimento dos seus projetos, por forma a reduzir as inconsistências e garantir o retorno do investimento. Neste contexto destaca-se o Investor Confidence Project (ICP) Europe, uma iniciativa “open source”, que disponibiliza protocolos de eficiência energética para o desenvolvimento e avaliação de projetos de reabilitação de edifícios, garantindo a utilização das melhores práticas e standards ao nível europeu. A utilização destes protocolos reduz o custo e tempo associado à análise dos projetos, aumentando a atratividade dos bancos e instituições financeiras.

Portugal tem perto de um terço dos seus edifícios degradados ou a necessitar de alguma intervenção, mas hoje estamos perante um novo paradigma gerado por uma série de novos programas que disponibilizam verbas e conhecimento para a promoção da reabilitação urbana e eficiência energética. É assim importante garantir que não se perde a oportunidade de promover de forma concertada a eficiência energética na reabilitação urbana, dinamizando novos modelos de negócio, reduzindo os custos associados à energia nos edifícios e gerando significativas oportunidades em termos de rendimento e emprego.



## Logística e transportes. Os seus custos estão otimizados?



JOSÉ RIBEIRO  
Partner  
Expense Reduction Analysts  
jribeiro@expensereduction.com

**L**ogística e transportes são custos que podem ter uma grande influência na rentabilidade das empresas. A maioria dos utilizadores desses serviços não tem especialistas nem tempo para rever esses custos em detalhe, nem tem conhecimento dos “benchmarks” do mercado, o que leva a uma diminuição de margem de lucro.

Desenvolvendo processos mais eficientes junto dos fornecedores de logística e transportes as empresas podem reduzir custos significativamente. Essas poupanças vão diretamente para Resultados. Uma poupança anual de 50 mil euros num ano de 8% de margem de lucro equivale a um incremento de vendas de 625 mil euros. A poupança melhora os resultados e aumenta a tesouraria com menos esforço e recursos comparativamente ao aumento de vendas.

Encontrar o fornecedor certo, com os ní-

veis de serviço exigidos pelos seus clientes e com os custos controlados, não é tarefa fácil. Ao determinar qual o fornecedor a escolher para enviar um envelope, caixa ou palete, esses fatores devem ser levados em consideração. Os diretores de logística, gestores de armazém, secretárias, rececionistas ou quaisquer funcionários a agir em nome da empresa devem garantir que a opção não recai num método de transporte que irá aumentar custos sem melhorar a qualidade de serviço.

O mais importante fator de sucesso para reduzir despesas de transportes é a empresa conhecer as suas verdadeiras necessidades e as opções disponíveis no mercado para satisfazer essas necessidades. A escolha do fornecedor de transporte depende de vários critérios e fatores internos e externos às empresas. Prazos de entrega, tempo de trânsito, urgência e necessidade do destinatário, limites horários de recolha e de entrega, embalagens de transporte são alguns dos critérios que devem ser tidos em conta nas consultas ao mercado.

Numa negociação não assumo que tem o mesmo conhecimento que o merca-

do ou que os seus fornecedores. Sabe o que os seus concorrentes, ou empresas equivalentes à sua, estão a pagar para os mesmos serviços? Os recursos internos das empresas normalmente consultam o mercado anualmente, os especialistas estão em constante contacto com o mercado, conhecendo profundamente os seus players, benchmarks e tendências de evolução. A chave é a partilha de informação com o fornecedor de forma a ajustar os processos para “encaixar” as duas operações e otimizar a qualidade de serviço e os custos para os intervenientes.

**Encontrar o fornecedor certo, com os níveis de serviço exigidos pelos seus clientes e com os custos controlados, não é tarefa fácil**

# A importância da otimização dos “websites” com as novas ferramentas digitais



Ruben Soares  
Diretor Executivo da Samsys



**A**tentos à necessidade atual de qualquer empresa/organização ter um “website” com visibilidade e com destaque nos motores de busca, nomeadamente no Google, consideramos ser extremamente útil a adoção de ferramentas digitais que possam influenciar de forma substancial a performance do respetivo “website”.

Uma empresa que tenha um “website” já teve com certeza a necessidade de ser encontrada na internet e, para isso, quando a produção regular de conteúdos e outras iniciativas de divulgação não permitem atingir os resultados pretendidos, o Google AdWords demonstra ser uma boa opção, na medida em que é uma forma simples e rápida de ter visibilidade e, consequentemente, ter um maior número de acessos ao “website”.

Existem ações necessárias para uma correta gestão de campanhas Google Adwords, nomeadamente na criação, configuração e acompanhamento das mesmas. Desde as

definições gerais de campanha, segmentação por país, dispositivo (desktop/telemóvel), entre outros. Este tipo de configurações pode ser feito individualmente ou com o apoio de empresas especializadas na área. É possível ter acesso e gerir um orçamento diário, desenhar os anúncios considerando o objetivo da campanha, definir as palavras-chave, acompanhar o valor de oferta das mesmas e definir um valor máximo diário, identificar as palavras-chave negativas e efetuar o respetivo ajuste, entre outras tarefas que podem ser geridas no Google Adwords.

Uma das vantagens do Google Adwords é a integração com o Google Analytics que é uma ferramenta de web analytics gratuita, que permite monitorizar a origem e o comportamento dos utilizadores no “website”. Permite ter acesso às diversas estatísticas de visitas, como por exemplo: navegador, localização geográfica do visitante, resolução utilizada, sistema operativo, entre outros dados.

Com o Google Analytics poderemos concentrar os esforços de marketing em campanhas e ações que ofereçam o melhor retorno do investimento (ROI) e otimizar o “website” de forma contínua, atraindo mais visitantes, potenciais clientes e aumentar a retenção dos clientes online.

Para além de campanhas Adwords, podemos ainda tentar influenciar o chamado posicionamento orgânico nos resultados de pesquisas do Google e outros motores de busca utilizando algumas técnicas de SEO (Search Engine Optimization), um conjunto de estratégias com o objetivo de potencializar e melhorar o posicionamento do “website” nos motores de busca.

Com o SEO bem implementado aumentamos o potencial de visitas, ganhar novos clientes aumentar as vendas, o número de visualizações de página, entre outras vantagens.

É importante realçar que a utilização de técnicas de SEO é um trabalho de médio/longo prazo que visa aumentar a quantidade de visitantes através de confiança dos utilizadores. É também um trabalho contínuo, mas que garantirá o bom posicionamento do “website” nas pesquisas.

Em suma, recorrer a estas ferramentas digitais permite-lhe posicionar e manter o “website” com destaque nos resultados dos motores de busca. Além disso, é importante que este tenha conteúdos relevantes para gerar mais tráfego qualificado de pessoas com interesse claro de conhecer ou obter a informação acerca dos produtos e serviços apresentados no “website”.



## Regime Especial de Tributação de Bens em Segunda Mão, Objetos de Arte, de Coleção e Antiguidades

O Decreto-Lei nº 199/96, de 18 de Outubro, veio regular, no sistema fiscal português, um dos regimes especiais de tributação do IVA - o Regime Especial de Tributação dos Bens em Segunda Mão, Objetos de Arte, de Coleção e Antiguidades.

Neste artigo iremos apenas focar-nos no que se refere à transmissões de bens em segunda mão.

Assim, estabelece o referido Dec.-Lei, no seu artigo 1.º, que estão sujeitas a imposto sobre o valor acrescentado (IVA), segundo o regime especial de tributação da margem, as transmissões de bens em segunda mão,..., efetuadas nos termos deste diploma, por sujeitos passivos revendedores....

E, no seu artigo 2.º, define o que se entende por bens em segunda mão:

Os bens móveis suscetíveis de reutilização no estado em que se encontram ou após reparação, com exclusão dos objetos de arte, de coleção, das antiguidades, das pedras preciosas e metais preciosos, não se entendendo como tais as moedas ou artefactos daqueles materiais.

As transmissões de bens em segunda mão, efetuadas por um sujeito passivo revendedor, são sujeitas ao regime especial de tributação da margem, desde que este tenha adquirido esses bens no interior da comunidade numa das seguintes condições:

- A um particular;
- A um sujeito passivo que isentou a venda ao abrigo do n.º 32 do artigo 9.º do CIVA;
- A um sujeito passivo que alienou um bem de investimento, isentando a venda ao abrigo do artigo 53.º do CIVA;
- A um sujeito passivo revendedor, em relação a bens cuja venda foi também abrangida por este mesmo regime de tributação.

Importa frisar que este regime apenas se aplica a revendedores de bens usados e apenas a bens considerados existências/

inventários, estando, pois, afastada a possibilidade da sua aplicação a imobilizado/bens de investimento.

A grande vantagem deste regime reside no facto de a base tributável do IVA ser constituída pela diferença, devidamente justificada, entre o preço de venda e o preço de compra (margem), tal como refere a alínea f) do número 2 do artigo 16.º do CIVA.

Este sistema pode coexistir com o regime normal de liquidação do imposto sobre o valor da contraprestação obtida ou a obter do adquirente ou de um terceiro, referido no número 1 do artigo 16.º do CIVA, podendo o sujeito passivo revendedor optar pela liquidação do imposto nos termos gerais do CIVA em cada transmissão até ao momento da exigibilidade do imposto, nos termos dos artigos 7.º e 8.º do CIVA.

O cálculo da base tributável obedece à seguinte fórmula:

$$\text{Margem} \times 100 / (100 + \text{taxa IVA})$$

Ou seja, neste regime, se um bem custou 3000,00€ e vai ser revendido por 5000,00€, o IVA a ser entregue ao Estado ascenderá a:

$$5000,00 - 3000,00 = 2000,00$$

$$2000,00 \times 100 / (100 + 23) = 1626,02€$$

(base tributável)

$$2000,00 - 1626,02 = 373,98 \text{ (IVA)}$$

Se se mantivessem as mesmas condições para esta operação e o sujeito passivo tivesse optado pelo regime geral, o imposto a entregar seria de  $5000,00 \times 23 / 123 = 934,26$ .

Nestas circunstâncias e olhando para o lucro da operação no 1.º caso, teríamos

$$5000,00 - 3000,00 - 373,98 = 1626,02$$

E no 2.º

$$5000,00 - 3000,00 - 934,26 = 1065,74$$

A primeira opção seria claramente mais vantajosa para o revendedor.

Assim, deverão os sujeitos passivos analisar casuisticamente as operações, decidindo então qual o critério que lhe seja mais vantajoso. Não pode deixar de se

referir que o IVA das operações de reparação, manutenção ou outras prestações que incidam sobre os bens adquiridos para revenda é dedutível, o que pode influenciar a tomada da decisão na escolha do método.

Também, por outro lado, se o revendedor optar pelo regime geral de IVA na operação, pode deduzir o IVA que eventualmente tenha suportado na aquisição ou importação do(s) bem(ns) que lhe esteve (estiveram) na origem.

O IVA liquidado em operação praticada ao abrigo do regime da margem não é dedutível, artigo 5.º, n.º 3, do Regime Especial, e nem poderia sê-lo, uma vez que o revendedor não pode discriminá-lo na fatura.

Deverá apenas, quanto a referência a IVA, fazer constar a seguinte menção “Regime da margem de lucro – Bens em segunda mão” (a anterior designação era “IVA-Bens em segunda mão”).

Dada a possibilidade de se optar caso a caso pelo tipo de regime a utilizar – regime da margem/regime geral –, há a necessidade de possuir um regime de escrituração que permita identificar os elementos determinantes do valor tributável – n.º 2 do artigo 6.º do Regime Especial.

Dois breves notas finais:

As transmissões intracomunitárias de bens em segunda mão, tributadas pelo regime da margem não são isentas de IVA, ou seja, o preço de venda contém a respetiva componente de IVA, tal como se fosse vendido no mercado nacional.

Na declaração periódica de IVA a base tributável a inserir corresponde, como se viu, à diferença líquida de imposto entre o preço de venda e de compra e o IVA daqui resultante.

Na declaração anual os valores relativos aos bens em segunda mão, tributados pelo regime da margem, devem ser inscritos no Anexo N.

Serão inscritos no anexo L os bens em segunda mão tributados por recurso ao Regime Geral.

Quando o sujeito passivo alterne na utilização das duas opções, deverá também entregar os dois anexos respetivos (L e N), mencionando em cada um os valores correspondentes a cada uma das opções.

# Ser empreendedor não é um trabalho. É um estilo de vida!



HUGO GONÇALVES  
Chief Innovation Officer | Executive  
Coach | Trainer  
pt.linkedin.com/in/hgoncalves  
hugogoncalves@powercoaching.pt

**É** algo que normalmente surge de valores e emoções como independência, reconhecimento, paixão e busca por algo que possa deixar uma marca no mundo, ajudar pessoas e negócios e, claro, gerar dinheiro.

Mas a expressão “estilo de vida” não consegue captar de forma total todas as dinâmicas e a experiência que caracterizam o percurso de alguém que pretende fazer algo novo ou disruptivo.

Muitas vezes, os empreendedores sentem-se perdidos, sem noção de qual o caminho a seguir, sem total confiança nas suas próprias capacidades e ao mesmo tempo descobrindo outras que não tinham ideia que existissem. Em muitas situações a desmotivação e o desgaste imperam quando os planos não correm como esperado e o stress manifesta-se devido à incerteza se a ideia ou negócio poderá arrancar ou funcionar.

No entanto, à medida que se percorre este caminho, independentemente se termina em sucesso ou com resultados menos bons, a própria experiência é uma aprendizagem fantástica e certamente poderá mudar a perspetiva que temos das coisas e proporcionar um conhecimento empírico que podemos utilizar para fazer crescer ainda mais um projeto de sucesso ou abraçar uma nova aventura profissional (seja ela de cariz empreendedor ou não).

Qualquer atividade profissional pode dar-nos a oportunidade de aprender lições difíceis, mas só através do empreendedorismo podemos ter uma consciência profunda das seguintes verdades:

## 1| Os teus planos nunca vão funcionar

Esta expressão pode ser um pouco abraçadora ou pouco motivadora para a maioria das pessoas, mas é totalmente verdadeira para as pessoas que caminham no trilho do empreendedorismo e inovação. Independentemente do detalhe, validade e pesquisa associada ao plano, existem inúmeras variáveis e contextos que contribuem para que os planos possam de alguma forma falhar. Mas isto não significa que não se possa alcançar o sucesso. O truque é aceitar que os planos são a representação teórica de algo que vamos implementar e que, ao serem confrontados com a realidade, estes planos devem

evoluir, ser refinados e como líderes devemos evitar a colagem a um único caminho. Devemos ser flexíveis e aceitar que o caminho que inicialmente foi definido pode ter outras ramificações ou opções.

## 2| Não existe a altura perfeita

Ser empreendedor implica assumir riscos, em muitos casos bastantes riscos. Mas os risk-takers mais conservadores muitas vezes tentam esperar pelo momento certo – lançar um produto na altura certa ou despedir-se do trabalho e iniciar um projeto próprio na altura perfeita. Muitas vezes isto significa esperar pelo “alinhamento das estrelas” para se agir.

Os empreendedores sabem que não existe a altura perfeita. Por isso temos que arriscar mais do que os outros e “saltar” para novas iniciativas, mesmo que exista

receio e desconforto em o fazer. Nestas etapas aprende-se que a ação é sempre melhor que a estagnação e que esperar pelo timing perfeito é uma pura perda de tempo. A perfeição é inimiga do progresso.

## 3| As pessoas são o mais importante

Muitas vezes os empreendedores começam os seus projetos animados pela crença na sua ideia e com uma perspetiva de ganhos e criação de valor. Uma perspetiva individualista. Mas normalmente a aprendizagem que surge é que as pessoas são o mais importante e o fim último da inovação e do empreendedorismo. Mesmo que se tenha uma grande ideia, esta apenas se vai materializar com as pessoas certas para dar suporte. As pessoas irão ajudar ao longo do percurso. Elas são a sua equipa, os clientes, investidores, famílias e amigos. Normalmente, costuma-se dizer que os empreendedores são suportados pelo fator FFF – Founders, Family and Friends. Todos aqueles que pretendam inovar devem compreender este fenómeno e fazer

**Em muitas situações a desmotivação e o desgaste imperam quando os planos não correm como esperado e o stress manifesta-se devido à incerteza se a ideia ou negócio poderá arrancar ou funcionar**

tudo para que as pessoas envolvidas possam ser motivadas e inspiradas e assim melhor contribuir para o melhor alinhamento entre um novo produto e serviço e os seus clientes e utilizadores.

## 4| Falhar é aceitável e pode ensinar algo

Todos os arrojados vão experienciar o fracasso em alguma altura da sua vida profissional. Bill Gates e Richard Branson tiveram hipótese de saborear o amargo sabor do insucesso em várias fases do seu percurso.

Algumas pessoas deixam que a nuvem do fracasso leve a melhor e abandonam as suas ideias e paixões. Mas quem se dedica ao seu projeto com paixão aceita de forma pacífica que erros eventualmente vão suceder e que em alguns casos serão inevitáveis. Falhar não é o fim da estrada.

É uma oportunidade para aprendermos com os nossos erros e decisões e crescer como líderes dos nossos negócios.

### 5 | Persistência é tudo!

Todos os dias milhões de pessoas criam e desenvolvem novas ideias. Mas apenas um punhado delas conseguem ter a persistência e a vontade de as desenvolver.

Os empreendedores percebem que a resiliência faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. Mesmo quando em dúvida, mesmo com hesitações e com menos paixão e energia, apenas a paixão e fé nos projetos e a respetiva persistência fazem

**Os empreendedores percebem que a resiliência faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. Mesmo quando em dúvida, mesmo com hesitações e com menos paixão e energia, apenas a paixão e fé nos projetos e a respetiva persistência fazem com que as ideias avancem e se transformem em frutos**

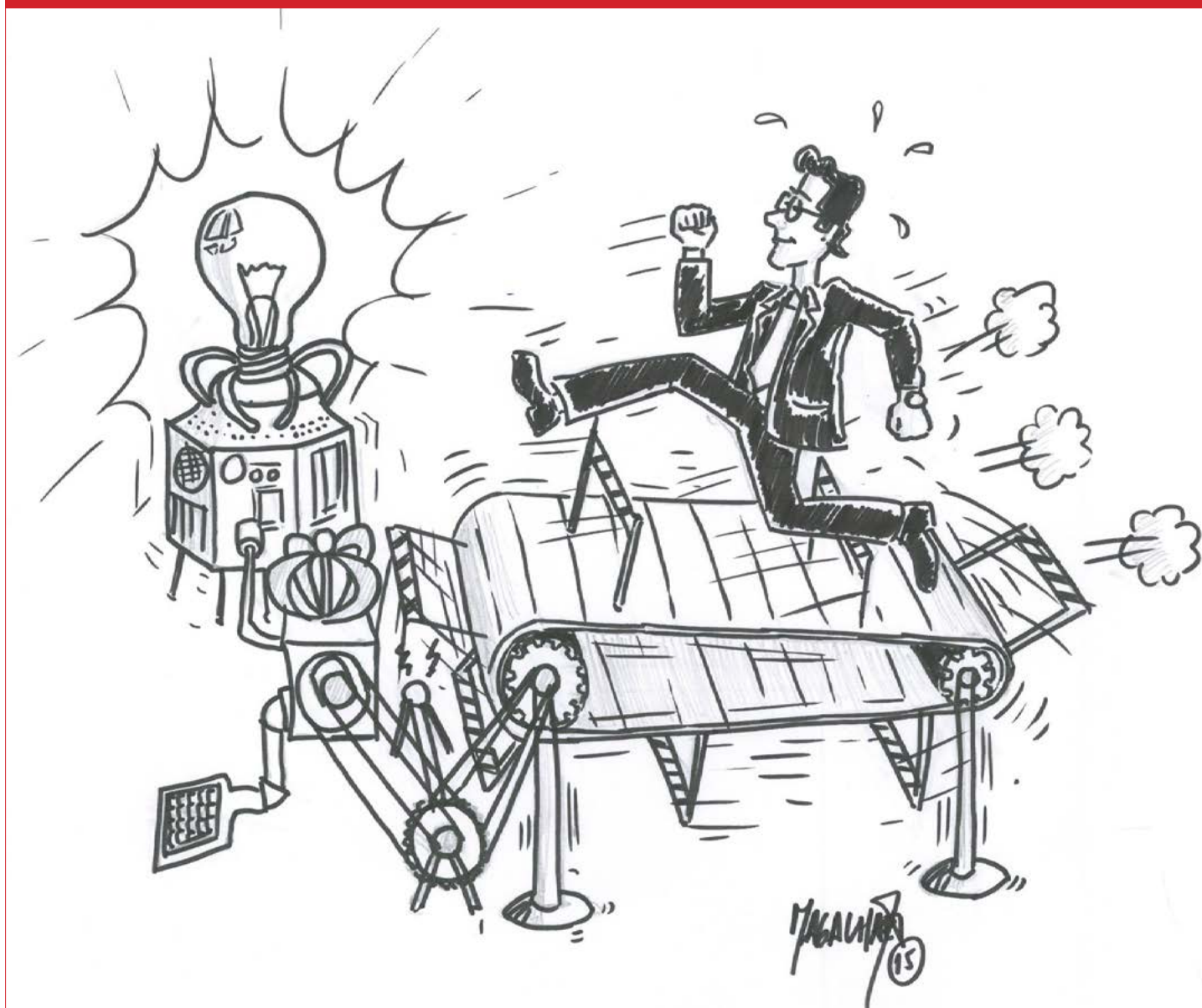
com que as ideias avancem e se transformem em frutos.

Perceber como as ideias nascem e morrem, ter consciência e convicção nas competências e interesses próprios e confiar nas pessoas e receber a sua ajuda e

“inputs” são fatores valiosos que podem ajudar a trilhar um caminho sempre desafiante e com obstáculos, mas muito recompensador.

São estas as verdades que definem o percurso de um empreendedor.

VIDA DE EMPREENDEDOR | Cartoon: Fernando Magalhães





# “Se há algo que nós temos neste país, é talento”



**“Para mim, ser empreendedor é ser alguém que faz acontecer, seja criando a sua empresa e os seus projectos, seja criando valor trabalhando numa empresa, seja até lutando por objetivos pessoais”**

“Faz Acontecer” reúne histórias de pessoas empreendedoras do mundo inteiro que contornaram as adversidades e venceram. O autor, André Leonardo, recolheu, ao longo de 23 países e 126 mil quilómetros de viagem, histórias inspiradoras que nos apresenta agora em livro e onde o termo empreendedorismo ganha um novo sentido e se revela, como um estilo e uma atitude de vida. Antes de viajar, André percorreu o nosso país e afirma que “se há algo que nós temos neste país, é talento, e, aliás, algumas das histórias mais inspiradoras que encontrei em todo o mundo aconteceram em Portugal”.

**Start & GO – Como surge o livro “Faz Acontecer”?**

**André Leonardo** – Há três anos senti que a população estava desmotivada com toda a situação socioeconómica, mas, mais do que isso, farta das palavras bonitas e vazias de conteúdo. Senti que tinha de agir e decidi dar a volta ao mundo de mochila às costas à procura de pessoas de carne e osso que tinham feito acontecer, independentemente da sua base de arranque, da classe social ou área de intervenção. O objetivo passava por relatar estes casos e trazê-los de volta a Portugal para mostrar às pessoas que é possível seguir sonhos e é possível, mesmo mergulhados nas “crises”, fazer acontecer. Durante um ano passei por 23 países, falei com 143 empreendedores em países tão diferentes como Tanzânia, Nepal, Austrália, Japão, Brasil ou EUA. Regressei a Portugal e decidi passar esta experiência a livro. Um

livro que contém diversas histórias de pessoas que fizeram acontecer, uns nos negócios, mas todos na vida. Pessoas que não desistiram perante as barreiras que lhes apareciam no caminho e que tiveram força de vontade, trabalharam muito e acreditaram quando mais ninguém acreditou. Para além disto, foi uma volta ao mundo de mochila às costas e com muitas aventuras e aprendizagens que estão também, todas elas, neste livro.

**S&G – Como vê os empreendedores portugueses comparando com as histórias que conheceu na sua viagem?**

**AL** – Antes de partir para o mundo, percorri Portugal de norte a sul, a falar com empreendedores. Se há algo que nós temos neste país, é talento, e, aliás, algumas das histórias mais inspiradoras que encontrei em todo o mundo aconteceram em Portu-



gal. Somos tão bons ou melhores do que os outros e temos, felizmente, uma base de arranque incrível para começar a fazer acontecer que é este nosso Portugal.

**S&G – Que pontos têm de ter em conta os empreendedores em conta na criação de um negócio?**

**AL** – Antes de criarem um negócio, há que estudar bem se, de facto, o seu novo negócio satisfaz uma necessidade do mercado. Há que estudar e planear bem algo que, hoje em dia, com as diversas ferramentas e artigos de gestão e empreendedorismo que existem na net é muito fácil de aprender e fazer. Depois, têm de ser corajosos e muito apaixonados pelo seu novo sonho/negócio. Vai dar muito trabalho, exigir sacrifícios inimagináveis, mas, se tiverem uma boa dose de paixão pelo que fazem, muita vontade e atitude, irão superar-se e farão, certamente, acontecer.

**S&G – Muitas pessoas têm ideias para criação de negócios. Mas será que todos podemos ser empreendedores?**

**AL** – Costuma-se dizer que para se ser um empresário é preciso ter um negócio, mas para se ser empreendedor é preciso ter atitude. Há pessoas que dizem que empreendedores são aqueles que criam negócio. Isto é errado e é um mito que rapidamente importa desconstruir. Nem todos os que criam negócios são em-

preendedores, nem todos os empreendedores têm negócios. Eu acredito que ser empreendedor é uma atitude, um estilo de vida. Uma forma de ser e de encarar a vida. Para mim, ser empreendedor é ser alguém que faz acontecer, seja criando a sua empresa e os seus projetos, seja criando valor trabalhando numa empresa, seja até lutando por objetivos pessoais. Portanto, sim, todos podemos e dever ser empreendedores porque todos temos sonhos e a única forma de os fazermos acontecer é agindo e tendo a mesma atitude que os empreendedores têm. Aliás, este livro é sobre isto mesmo e traz-nos casos de empreendedores desde Silicon Valley nos EUA à Índia ou ao Quénia.

**S&G – As pessoas estão saturadas do discurso que é preciso empreender, inovar, ser diferente dos pares? Na prática como se concretizam ideias e objetivos?**

**AL** – Nos últimos anos as coisas alteram-se. Hoje o mundo é inconstante e imprevisível. A todos os níveis. Temos, quem quer que sejamos, de fazer pela vida, porque, se não o fizermos, ninguém o vai fazer por nós. Essa é a pura das verdades, goste-se ou não. Por isso, quem quer que sejamos e qualquer que seja o nosso objetivo, temos de começar a pensar e a agir como empreendedores, como pessoas que lutam pelo que querem de mangas arregaçadas. Sem truques. E todos temos a capacidade de o fazer!

**S&G – Que áreas potenciam mais negócios?**

**AL** – Todas. É possível criar valor em todas as áreas e de diversas formas.

**S&G – A Start&Go é dirigida a novos empreendedores, mas também a empresas que empreendem e procuram inovar. Como podem as pessoas e as empresas estarem mais motivadas?**

**AL** – Há diversas formas de o fazer. Para mim, e é algo que faço diariamente, tento falar e ler sobre pessoas. Pessoas de carne e osso que concretizaram coisas, que fizeram acontecer. O facto de serem histórias reais de humanos que se superaram, enfrentaram barreiras e concretizaram faz-me pensar que eu e a minha equipa também o podemos fazer. E isto é mágico.

**“Antes de criarem um negócio há que estudar bem se, de facto, o seu novo negócio, satisfaz uma necessidade do mercado”**



SARA DE SOUSA CARDOSO  
Supervisora Pedagógica da  
Escola de Pais

## Ser supermulher

**E**ste artigo é dedicado a todas as supermulheres. Sim, apesar de as suas capas estarem escondidas, elas existem e fazem o que mais nenhum ser humano faz, elas têm superpoderes e atuam nas mais variadas frentes de combate. Têm uma capa que vai crescendo à medida que a maternidade vai despertando e, quando dão por ela, estão munidas de competências únicas como a sensibilidade, a responsabilidade, a organização, a adaptação e a aceitação.

Elas são capazes de gerar e dar à luz um ser perfeito, amá-lo incondicionalmente e educá-lo para se tornar um homem feliz e independente. São mulheres que trabalham com dedicação, que apresentam resultados surpreendentes nos seus empregos. São as esposas que com amor preparam o jantar, cuidam da casa e ainda tratam da roupa de toda a família. São companheiras sedutoras, capazes de colo-

car um salto alto e uma maquilhagem no rosto, para jantar com o marido e terem uma noite romântica. São mães presentes e envolvidas ativamente em todas as festas e reuniões de escola. E ainda arranjam tempo para a decoração da casa, para o desporto, para o cake-design, a costura e tantas outras tarefas.

As supermulheres existem e são parte fundamental da nossa sociedade, pois o que seria de nós se não tivéssemos a mãezinha que dá os sermões, a mulher que deixa as meias emparelhadas na gaveta, a cozinheira que coloca as refeições nas lancheiras, a empregada que engoma as camisas, e ainda a amiga que nos aconselha e nos dá um abraço reconfortante.

Mas a supermulher também precisa de apoio, de sentir que o seu esforço é reconhecido, de colo dos que a rodeiam, do silêncio, de tempo de tranquilidade. Muitas vezes são elas que não se permitem a não fazer nada, sentem que não dá para parar,

que ninguém faz as tarefas por elas, que o mundo colapsa se elas não agirem.

Enquanto mulheres, passamos demasiado tempo agarradas a atividades rotineiras que nos consomem a paixão, a tranquilidade, a doçura e por vezes a alegria de viver. É altura de as supermulheres abrandarem o ritmo e se permitirem falhar, pois são humanas escondidas numa capa que a sociedade lhes impôs. Ajude-as a aceitar as limitações de tempo e energia, procure despertar a identidade que existe atrás da capa dos superpoderes. Elas certamente serão mais felizes.

A vida está em constante mudança, e o segredo é fazer como as crianças, aproveitar os dias plenamente e viver com paixão cada experiência da sua vida... Por mais rotineira que esta seja, sinta-se grata por ter um lar para cuidar, um filho para educar, um marido para amar. Encontre alegria nas pequenas coisas da vida.

A todas as supermulheres, obrigada por estarem presentes e aceitarem o cargo, mesmo que este não seja remunerado, não tenha direito a férias, folgas e baixa. Sintam-se honradas pelo papel que exercem, por serem um pilar fundamental nas nossas vidas e por fazerem mais e melhor em cada dia. O vosso esforço é reconhecido, mesmo que em silêncio. Sintam-se afortunadas por fazerem o mundo girar.



MÁRIOHENRIQUES  
Managing Partner do High Play Institute  
mariohenriques@highplay.pt

## DICAS

## Três dicas de Sir Alex Ferguson

### Começar pelos alicerces:

Muitas equipas colocam a pressão no líder – *obtem vitórias se queres sobreviver!* É por isso que os treinadores/líderes se apoiam tanto nos elementos mais experientes. *Sabem que ao perderem 3 jogos seguidos estão na rua.* Não há paciência para construir uma equipa para daqui a 3 ou 4 anos. Isso acaba por marcar um conceito de curto prazo que permite ganhar o jogo ou o campeonato, mas não uma equipa ou um clube para o futuro.

### Estabelecer padrões elevados:

Os padrões que guiam o desempenho da equipa têm de estar em todo o lado e em tudo o que o líder diz. Por exemplo, em Manchester não admitimos más sessões de treino porque sabemos que isso vai ter implicações no jogo. Deixar claro o que é inaceitável faz parte do trabalho do líder.

### O poder da observação:

A observação é crítica. *A capacidade para ver coisas é a chave – ou, mais especificamente, a capacidade para ver coisas para*

**'A melhor forma de gerires a mudança é aceitá-la.'**

*Sir Alex Ferguson, ex-Manager do Manchester United*

*além daquilo que cada um de nós esperava ver. Isso implica contrariar o nosso ego e admitir que temos de ver as coisas, também, com os olhos dos outros.*

## Faz tudo na hora? Não tem paciência para o ritmo lento dos outros? Não investe tempo para ouvir?

O excesso de foco nos resultados alimenta o orgulho daqueles que são por natureza impacientes. A má notícia é que a impaciência esconde alguns problemas. Interrompe os outros? Tem pouca tolerância? Acelera as explicações das pessoas? Dá sinais de impaciência com facilidade? Fica agitado e isso é visível para os outros? Reage emocionalmente porque quer tudo para ontem? É precipitado em alguns julgamentos que faz?

### Experimente o seguinte:

#### Cabeça fria

adicione mais 6 segundos aos seus tempos de reação. Obrigue o seu motor a arrancar num modo mais lento. Para isso arranje tarefas mentais que ganhem o seu entusiasmo enquanto abranda - faça perguntas sobre a forma como está a interpretar a pessoa e a situação. Questiona se a vontade de reagir de forma rápida tem sentido ou se pode ter alternativas. Etc..

#### Correr atrás e não à frente

**'Desiste da tua raiva por um momento e salva-te de 100 dias de problemas.'**

*Provérbio chinês*



mesmo tendo todas as certezas, não ceda à tentação de dar as respostas. Opte por fazer perguntas e escutar de forma inteligente, isto é, incorporar o que os outros dizem e construir algo em conjunto com eles. Aprenda a construir soluções boas em conjunto com os outros, em vez de insistir em ter soluções excelentes somente suas.

#### Veja para além do umbigo

nenhum pai ensina um filho a andar de bicicleta sem paciência e sem acreditar que vai ser possível. Faça o mesmo, acredite nos outros e tenha a consciência que o crescimento leva tempo e algumas quedas precisam que esteja lá a suportar. Há uns que empurram, outros que puxam. Esteja lá para segurar... quando for preciso.

# Como inovar

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

