

# START & GO

Nº 11 – MAIO/JUNHO 2015

## Entrevista

3

Carlos Faria Santos, CEO

**Frato investe, este ano, cerca de 1,5 milhões de euros**

## Empresa

4

Empresa de mobiliário J. Dias aposta na internacionalização

**Para “as empresas diferenciadoras há sempre espaço”**

## Entrevista

5

Rui Carneiro, presidente da direção da Associação Empresarial de Paços de Ferreira

**Setor mobiliário emprega mais de 47 mil pessoas**

8

Case Study

**O marketing mix do IKEA**

**“Quando o amor é cego...” – Sara de Sousa Cardoso P.18**



CATÓLICA PORTO  
ARTES

*À frente do Tempo*

LICENCIATURA | MESTRADOS | DOUTORAMENTO  
PÓS-GRADUAÇÕES | FORMAÇÃO AVANÇADA

# SOM E IMAGEM

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

## Editorial



MÓNICA MONTEIRO  
monicamonteiro@startandgo.pt

A indústria do mobiliário, é uma indústria com uma grande tradição e importância na economia do nosso país. Segundo os dados mais recentes publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) as exportações do setor de mobiliário e colchoaria, aumentaram 8% no primeiro trimestre do ano quando comparado com o período homólogo de 2014. Neste número da Start & Go trazemos alguns exemplos de empresas e empresários que contribuíram de forma ativa para este resultado positivo. Não deixe de conhecer a história da Frato e da Nautilus e como estão a ganhar terreno em mercados externos.

O ambiente de extrema competitividade em que as empresas vivem e operam atualmente, quer se trate de mercados externos ou mercados internos, obrigam a posicionamento distintivo no mercado. Sabe como reinventar as regras do Jogo? Veja o que nos diz Paulo Bogas Coordenador do Programa de Gestão Comercial da Porto Business School.

Para o sucesso das empresas é fundamental potenciar os recursos humanos, o fator distintivo de cada organização. Como aumentar a produtividade das nossas pessoas, sem que isso se traduza no aumento das horas trabalhadas? Sugiro que leia o artigo do Mário Henriques e que aprecie a nossa secção sobre nutrição. Está indeciso? O Paulo Ferreira na secção externalidades ajuda-nos a encarar a incerteza na tomada de decisão.

Desejamos a todos boas leituras, bons negócios, mas lembre-se que é necessário Start & Go!

## START&amp;GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL  
Nº 11 – maio/junho 2015

**COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Antonio Ramos Pires, Daniela Moreira, David Cardoso, Hugo Fernandes, João Ferreira, Maria Manuela Guimarães, Mário Henriques, Mónica Monteiro, Numero Superior, Patrícia Flores, Paulo Bogas, Paulo Ferreira, Pedro Queiroz, Renata Barcelos, Ricardo Patrocínio, Rui Pedro Oliveira, Sara Sousa Cardoso, Tiago Abalroado | **PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 | **LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt

## Índice

- 3** Carlos Faria Santos, CEO  
**Frato investe, este ano, cerca de 1,5 milhões de euros**
- 4** Empresa de mobiliário J. Dias aposta na internacionalização  
**Para “as empresas diferenciadoras há sempre espaço”**
- 5** Rui Carneiro, presidente da direção da Associação Empresarial de Paços de Ferreira  
**Setor mobiliário emprega mais de 47 mil pessoas**
- 7** NAUTILUS  
**Aposta na escola Interativa**
- 8** GESTÃO: MARKETING  
**Case study – o marketing mix do ikea**
- 10** LIDERANÇA  
**Como ser líder**
- 11** GESTÃO: RECURSOS HUMANOS  
**Aumente a sua imaginação e rendimento! Sorria**
- 12** GESTÃO DE CLIENTES  
**Storytelling: dos olhos esbugalhados à moral da história**
- 13** GESTÃO DE CLIENTES  
**Reinventando as regras do jogo**
- 14** GESTÃO DE CLIENTES  
**A magia de um pedido de desculpas**
- 15** GESTÃO: QUALIDADE  
**Qualidade – que contributos para a competitividade – parte 2**
- 17** *Fora da CANA* **Um otimista jamais ficará agradavelmente surpreendido**
- 18** CRIANÇA  
**Quando o amor é cego...**
- 19** NUTRIÇÃO  
**Reencontrar o nosso equilíbrio, otimizar a nossa saúde!**
- 20** CONSULTÓRIO FISCAL  
**A reforma do IRS – implicações nos Rendimentos Prediais**
- 21** CONVERSAS DE EMPREENDEDOR  
**Quem SOU EU e o que QUERO para o meu futuro profissional e pessoal ?!**
- 22** EXTERNALIDADES  
**Como evitar o bloqueio na tomada de decisão face à incerteza?**
- 23** SUGESTÕES DE LEITURA

## Frato investe, este ano, cerca de 1,5 milhões de euros

A Frato, criada em 2010, tem cerca de 350 clientes em mais de 54 países em todo o mundo. “O mercado externo representa cerca de 98% no volume de negócios da empresa. O Reino Unido, a Arábia Saudita e Singapura são os principais destinos da nossa produção”, conta o CEO, Carlos Faria Santos. Apresentada pela primeira vez em janeiro de 2011, na feira Maison&Objet em Paris, a empresa oferece ao mercado “um lifestyle concept, ou seja, soluções e projetos integrados de interiores através de um portfólio de produtos que engloba peças de mobiliário, iluminação, estofos e acessórios de alta qualidade sustentados pelo equilíbrio entre aprimoradas técnicas artesanais e inovadores processos de fabrico”, explica o empresário. A empresa, sediada na Maia, fechou o ano de 2014 com uma faturação de três milhões de euros, o que significa um aumento de 25% face a 2013, sendo que a Frato espera atingir os cinco milhões de euros em 2015. Aliás, para este ano, “está previsto um investimento na ordem dos 1,5 milhões de euros, que se reporta a uma unidade produtiva de mobiliário em Paredes, à remodelação e expansão da nossa sede na Maia e ao estabelecimento de uma base comercial em Londres. Está ainda prevista a abertura de uma loja, com cerca de 500 m<sup>2</sup>, no Qatar”.

Carlos Faria Santos adianta ainda que neste momento estão a decorrer “negociações que indicam como muito provável a duplicação da rede de lojas Frato em 2015/16 com presença em vários países, entre eles, os Estados Unidos e o Qatar”.

Além disso, em janeiro já foi apresentada a nova coleção na Maison&Objet em Paris e o responsável garante que irão continuar “a criar e a lançar novos produtos ao longo do ano”.

Quanto ao mercado interno, o CEO reconhece que é “relativamente reduzido”, daí que a empresa desde o início tenha centrado o seu investimento nos mercados externos, “Tendo em conta a nossa posição no mer-

cado, a nossa oferta, os nossos produtos e o facto de apresentarmos as nossas coleções apenas em feiras internacionais faz com que apenas 2 a 3 % da nossa faturação seja relativa a Portugal. Ficamos, contudo, muito satisfeitos por trabalhar em território nacional e o feedback que recebemos dos clientes portugueses é extremamente positivo. Espero que nos próximos anos a economia portuguesa continue a recuperar e que assim surjam novos desafios para que possamos desenvolver mais projectos em território nacional”, salienta.



**“Países como a China têm vindo a perder competitividade, quer por efeitos cambiais quer pela evolução de custos de produção locais, o que para países como Portugal, cria uma janela de oportunidade que poderá elevar o sector do mobiliário português”.**

### “A qualidade do produto e dos serviços das empresas nacionais vai impulsionar o setor”

#### S&G – Como vê o setor do mobiliário em Portugal?

**Carlos Faria Santos** – O setor do mobiliário em Portugal tem evoluído de forma gradual e positiva ao longo dos últimos anos. Trata-se de um setor que, por força da conjuntura adversa, se viu obrigado a orientar os seus recursos para a internacionalização. Estou convicto de que a qualidade do produto e dos serviços das empresas nacionais vai impulsionar cada vez mais o setor, tanto ao nível nacional como internacional.

Países como a China têm vindo a perder competitividade, quer por efeitos cambiais

quer pela evolução de custos de produção locais, o que, para países como Portugal, cria uma janela de oportunidade que poderá elevar o setor do mobiliário português, criando, ao mesmo tempo, excelentes oportunidades de negócio.

#### S&G – É fácil ser uma empresa empreendedora e recente num setor tão tradicional?

**CFS** – Julgo não se tratar de uma questão de facilidade, mas sim de aliar, à forte capacidade produtiva instalada, criatividade, empreendedorismo e alguma audácia, sem descurar, contudo, o equilíbrio financeiro.

Apesar da nossa “juventude”, a FRATO tem traçado o seu caminho de forma sustentada e assertiva, sem sentir o peso desse tradicionalismo. Na realidade, o nosso conhecimento, o saber-fazer, é algo de muito positivo, um excelente trunfo de que dispomos face a muitos dos nossos concorrentes internacionais.

É esta conjugação de fatores que nos permitirá, como já nos tem permitido, crescer e consolidar-nos num setor que, para lá de tradicional, tem uma componente criativa extremamente acentuada, ainda mais ao nível do segmento em que nos inserimos.

Empresa de mobiliário J. Dias aposta na internacionalização

## Para “as empresas diferenciadoras há sempre espaço”

Em 1979, dois irmãos trilhavam o seu caminho começando a fabricar baús de madeira numa pequena garagem. O pequeno negócio começou a crescer e em Novembro de 1985 nasce a empresa J. Dias, que inicialmente se dedica ao fabrico e comercialização de mobiliário para a casa. “Logo nos primeiros anos da empresa houve uma crescente procura de cozinha, visto que a oferta era muito pouca”, explica o sócio-gerente, Joaquim Ribeiro Dias. Depois de desenvolverem alguns modelos, renderam-se a esta nova paixão e começam a dedicar-se exclusivamente a ela. “Mais tarde surgiu como atividade complementar o mobiliário de casas de banho e roupeiros”, ressalva o empresário.

A mesma fonte salienta que a grande diferença em relação aos dias de hoje é que, há 25 anos, não existia uma oferta especializada para a área do mobiliário de cozinha, “isso fazia com que os clientes também fossem bem diferentes dos atuais, pois não tinham o mesmo grau de exigência nem a mesma qualidade de oferta”. Embora Joaquim Ribeiro Dias concorde que o mercado atualmente é “bastante exigente, com imensa oferta e mais informado do que alguma vez foi”. Neste sentido, a J. Dias luta para se manter atualizada e corresponder às expectativas do mercado: “é um desafio diário que nos leva a ser cada vez melhores”, afirma o responsável. O entrevistado refere ainda que “os clientes procuram cada vez mais produtos distintos que tenham prestígio e status e que incorporem tecnologia. Empresas que apostem nestes produtos, o mercado está recetivo”. Daí que considere que para “as empresas diferenciadoras há sempre espaço”.

Segundo Joaquim Ribeiro Dias, a palavra

lienta o empresário. Acrescentando que o objetivo é “acompanhar sempre as necessidades do mercado e manter a posição”. Com uma unidade produtiva de 10 mil m<sup>2</sup>, a tecnologia é uma mais-valia para a empresa. O responsável admite que é uma “condição quase obrigatória para qualquer unidade produtiva que queira ser o mais eficiente possível”. Embora os clientes da empresa pertençam essencialmente à classe média/alta, o último ano “não foi um ano fácil”. De



estagnação não faz parte do vocabulário da empresa que sempre foi muito empreendedora. “Há uma preocupação constante em acompanhar as tendências do



mercado, em investir na imagem da marca, em investir em técnicas de produção e na formação dos recursos humanos”, sa-

acordo com o gerente, “a crise está a ser transversal a todos os setores da sociedade, pelo que a faturação baixou um pouco em relação ao ano anterior, também porque a política comercial foi mais restritiva”. Para este ano, a marca continua apostar na internacionalização: “Apostar em encontrar agentes comerciais em novos mercados e em fidelizar cada vez mais os atuais”.

Este ano, as grandes tendências ao nível das cozinhas é um design minimalista, novas texturas, madeiras nobres e exóticas, cores muito fortes ou branco, tampos muito finos ou muito grossos e a introdução crescente do uso de tecnologia, de modo a criar a cozinha inteligente, por exemplo incorporar LCD’s, Ipod’s ou computadores no mobiliário”, explica.

# Setor mobiliário emprega mais de 47 mil pessoas

Paços de Ferreira é, há muito, a capital do móvel. Um setor tradicional que “emprega cerca de 34 500 pessoas na indústria e 12 900 no comércio, a nível nacional. O volume de vendas da indústria é superior a 1,4 mil milhões de euros, sendo ligeiramente superior a 600 milhões no comércio. As exportações rondam os 1,2 mil milhões de euros, contribuindo com 1,1% para o PIB”, recorda o presidente da direção da Associação Empresarial de Paços de Ferreira, Rui Carneiro, em entrevista à “Start&Go”. O responsável salienta que no concelho há “jovens que criam empresas em edifícios que pertenciam a empresas mais antigas que, entretanto, se realocalizaram, bem como empresas com muitas décadas de atividade que investem em novos conceitos e em marketing mais agressivo para triunfarem num mercado muito competitivo”.

PATRICIA FLORES

## Start&Go – Que importância tem o setor do mobiliário para Paços de Ferreira?

**Rui Carneiro** - A economia do concelho de Paços de Ferreira é fortemente impulsionada e influenciada pela indústria e pelo comércio de mobiliário. O setor emprega muitas pessoas no concelho e representa uma importante fatia no total de exportações de Paços de Ferreira que, recorde-se, já ultrapassou os 340 milhões de euros. Das mais de 20 mil empresas com sede em Paços de Ferreira, muitas serão do setor do mobiliário, destacando-se o forte pendó industrial. Dos mil milhões de euros de volume de negócios, cerca de 500 milhões são provenientes da indústria transformadora e apenas 340 milhões têm origem no



**“As empresas terão, nos próximos anos, de aumentar significativamente a sua produtividade para poderem empregar mais e melhores profissionais, no sentido de potenciarem a sua presença internacional”**

comércio, o que não acontece em mais nenhum concelho do Tâmega e Sousa, com a exceção de Felgueiras.

## S&G – Em números, que peso teve o setor na região?

**RC** – O mobiliário português possui mais de 5500 empresas industriais e mais de 4000 empresas de comércio. O setor emprega cerca de 34 500 pessoas na indústria e 12 900 no comércio, a nível nacional. O volume de vendas da indústria é superior a 1,4 mil milhões de euros, sendo ligeiramente superior a 600 milhões no comércio. As exportações rondam os 1,2 mil milhões de euros, contribuindo com 1,1% para o PIB.

Não dispomos dos números relativos ao concelho de Paços de Ferreira, mas é fácil compreender que uma parte muito significativa destes dados pertence às empresas da maior região produtora e de comércio de mobiliário.

## S&G – As empresas da região têm apostado essencialmente no mercado externo?

**Quais os mercados mais relevantes?**

**RC** – De uma forma genérica, as empresas portuguesas exportam, sobretudo, para França e Espanha, devido a fatores de proximidade, históricos e culturais. Nos últimos anos, o mercado angolano tem crescido substancialmente, assim como a Alemanha também tem aumentado a importação de mobiliário português. No entanto, as exportações de mobiliário estão muito pulverizadas e dispersas por diversos mercados, ainda que com um peso maior na Europa.

**S&G – A Câmara de Paços de Ferreira vai criar a marca “Capital Europeia do Mobiliário” para evidenciar o potencial exportador da indústria local. As empresas locais têm sabido vender a sua marca lá fora?**

**RC** – A imagem de Portugal ainda contribui negativamente em muitos mercados. Esse deveria ser o principal investimento nacional. No entanto, o mobiliário tem sabido contornar essa dificuldade e demonstrado, graças à qualidade e ao design dos seus móveis, que Portugal em nada fica atrás de Itália ou Espanha. Acima do conceito de mobiliário made in Capital do Móvel, ainda é mais relevante a marca Portugal.

O lançamento da marca Capital Europeia do Mobiliário visa contribuir positivamente para a afirmação do setor além-fronteiras, ultrapassando a questão Portugal. Se promovermos, eficazmente, a ideia de que na Europa o principal espaço produtor e de comércio de mobiliário está na Capital do Móvel, estamos a ajudar, substancialmente, as empresas instaladas nesta região.

**S&G – Que desafios e dificuldades enfrentam as empresas da região?**

**RC** – As dificuldades são, praticamente, as mesmas de qualquer outra empresa portuguesa: acesso complexo e dificultado ao crédito bancário e a estagnação – para não dizer mesmo diminuição – do mercado interno. Além destas, as empresas de Paços de Ferreira enfrentam o problema acrescido das portagens que foram colocadas na autoestrada que, ao fim de 20 anos de promessas, veio servir o concelho.

Do ponto de vista dos desafios, estes são imensos. Paços de Ferreira já é o segundo concelho mais exportador da região do Tâmega e Sousa, um resultado alcançado mesmo antes de Paredes ter saído para a Área Metropolitana do Porto. O posicionamento



geoestratégico do concelho, próximo do porto de Leixões, do aeroporto Francisco Sá Carneiro e no centro de uma importante rede rodoviária que serve o Norte de Portugal e com acesso privilegiado a Espanha, são elementos diferenciadores de Paços de Ferreira.

As empresas terão, nos próximos anos, de aumentar significativamente a sua produtividade para poderem empregar mais e melhores profissionais, no sentido de potenciarem a sua presença internacional.

**S&G – Quanto ao mercado interno, como se tem comportado o setor do mobiliário? A procura tem aumentado?**

**RC** – Como já disse anteriormente, o mercado nacional continua estagnado. Mesmo as pessoas com poder de compra têm optado por um comportamento mais prudente no momento de aquisição de imóveis ou de mobiliário. Um bom indicador para o setor do mobiliário costuma ser o do imobiliário e este apenas agora começa a dar sinais de alguma melhoria. Pode ser que, a breve prazo, os negócios possam melhorar.

**S&G – Os jovens têm tido interesse pelo setor com a criação de novas empresas ou, pelo contrário, são as empresas mais antigas a reinventarem-se e a criarem uma nova dinâmica?**

**RC** – Em Paços de Ferreira temos exemplos de ambas as situações: jovens que criam empresas em edifícios que pertenciam a empresas mais antigas que, entretanto, se

relocalizaram; bem como empresas com muitas décadas de atividade que investem em novos conceitos e em marketing mais agressivo para triunfarem num mercado muito competitivo.

**S&G – Para breve, que iniciativas tem a associação previstas?**

**RC** – A Associação Empresarial de Paços de Ferreira tem pautado a sua atuação pelo aproveitamento total dos programas de apoio existentes, alertando e sensibilizando as empresas para a necessidade de aproveitarem estes recursos.

Para além de duas feiras de público promovidas no Parque de Exposições Capital do Móvel, estimulámos e organizámos presenças coletivas em feiras na vizinha Espanha. Por várias vezes realizámos feiras de mobiliário na Galiza com grande sucesso mas, em resultado do protecionismo de políticos regionais espanhóis, essa tarefa tem-se revelado impossível agora. Também dispomos de um importante instrumento de promoção das empresas da região que são as missões empresariais a mercados emergentes. Para 2015 e 2016 temos previsto várias deslocações, devidamente acompanhadas por consultores experimentados nos mercados a visitar.

Também temos vindo a diversificar a realização de feiras no parque de exposições, as quais contribuem para a promoção do concelho e do tecido empresarial da região. Importa não esquecer que possuímos uma das mais importantes infraestruturas do Noroeste Peninsular.

# Aposta na escola Interativa

**A empresa NAUTILUS alicerça a sua atividade com o saber acumulado, a tradição e o generoso capital humano, numa região com fortes laços com a produção de mobiliário e voltada para o futuro.**

**A história da Nautilus começou em 1996 e atualmente conta três unidades industriais distintas. Como foi realizado este percurso?**

A NAUTILUS tem na sua génese a produção de mobiliário escolar, atividade na qual se tornou uma referência em Portugal e no mercado europeu.

A sua experiência acumulada permitiu-lhe expandir-se para outras áreas de atividade, com especial destaque para as tecnologias de aprendizagem. Hoje a NAUTILUS produz soluções interativas inovadoras e é a líder em Portugal na distribuição de Quadros Interativos para a Educação.

O contínuo crescimento da empresa conduziu à expansão do seu leque de oferta. A NAUTILUS oferece soluções em mobiliário e tecnologia para as mais diversas instituições, nos segmentos educação e corporate. Para dar resposta a todas as solicitações, a empresa detém hoje 3 unidades industriais, uma indústria de marcenaria, uma indústria de serralharia, ambas em Gondomar e em Castelo de Paiva encontra-se a terceira unidade fabril dedicada à metalomecânica e à injeção de polipropileno.

**A Nautilus conta com quantos colaboradores e como é realizado o processo de desenvolvimento de competências dos mesmos?**

Neste momento a Nautilus conta com cerca de 80 colaboradores. Em alturas de pico de produção a chegada a ser 100 colaboradores.

**A Nautilus hoje integra mobiliário com soluções tecnológicas. Qual é exatamente a vossa proposta de valor para os clientes?**

A Nautilus diferencia-se da concorrência oferecendo uma solução completa e integrada para a realidade das escolas de hoje, cujas necessidades evoluíram. O mobiliário escolar e as tecnologias de aprendizagem

são hoje requisitos indissociáveis para a escola moderna.

A Nautilus foi pioneira neste mercado. O seu primeiro produto inovador, desenhado para potenciar a utilização de tecnologia



na sala de aula, foi a mesa UNI\_NET, uma mesa informatizada que incorpora um computador e monitor. A Nautilus tomou novamente a iniciativa e criou o conceito Escola Interactiva, uma marca registada da empresa. A Escola Interactiva da Nautilus reúne numa só sala todos os elementos necessários para tornar as aulas mais interessantes, criativas e produtivas, são eles o quadro interactivo, as mesas informatizadas e o software de gestão de sala de aula.

**Muito se tem falado da importância do mercado externo para o setor dos móveis. Como encara a Nautilus o processo de internacionalização da empresa?**

O mercado nacional tem potencial e é muito recetivo aos produtos da Nautilus, no entanto devido à sua dimensão esgota-se rapidamente.

A aposta no mercado internacional é, não só uma opção estratégica, mas afigura-se também como uma necessidade para garantir o contínuo crescimento da empresa.

**Um dos fatores essenciais para qualquer negócio, em qualquer setor de atividade, é a sustentabilidade. De que forma a Nautilus esta alinhada com este conceito?**

O investimento na produção de produtos polímeros reflete a preocupação por parte da empresa na procura pela sustentabilidade para aumentar competitividade da empresa no mercado internacional, tornando-se na primeira e única empresa, a nível setorial, a conciliar a produção dos

atuais produtos com a produção de mobiliário em polipropileno. Adicionalmente, a NAUTILUS iniciou o processo de implantação do Sistema de Gestão Ambiental (NP EN 14001).

**Que novos desafios podemos esperar para o futuro próximo?**

Abriu novos segmentos de negócios. Estão já em desenvolvimentos novas soluções destinadas ao segmento corporativo. 2015 é ainda o ano de lançamento da nova cadeira ERGOS. Após vender mais de 1M de cadeiras ERGOS a Nautilus lança a ERGOS BIG, a única cadeira escolar em polipropileno produzida em Portugal.

**Que conselhos daria a quem quer empreender num setor tradicional como o dos móveis?**

As empresas devem apostar numa oferta diferenciada e de qualidade superior e conhecer os canais de distribuição. Adicionalmente devem diversificar os mercados alvo.

# Case study – o marketing mix do IKEA



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

O IKEA foi fundado na Suécia, em 1943, por Ingvar Kamprad, um sueco de 17 anos, com uma visão muito avançada e estruturada sobre o setor mobiliário e de acessórios decorativos. Desde a sua criação, o mote IKEA foi o de “criar um dia a dia mais agradável ao público em geral”, através de uma oferta vasta de um género de mobiliário com desenho apelativo, funcional, de fácil montagem, com preços diversos e atrativos, por forma a que o segmento com um menor rendimento pudesse fazer parte do seu leque de consumidores, pois o IKEA defende que “a casa é o lugar mais importante do mundo”. O nome IKEA é um acrónimo que provem das iniciais do seu fundador (I e K), Elmtaryd (a quinta onde o mesmo passou a sua infância), e Agunnaryd (a sua cidade natal em Smaland, no sul da Suécia).

O IKEA trabalha com rigor e orientado para atingir níveis elevados de qualidade a preços apetecíveis para os seus consumidores, através da otimização de toda a sua cadeia de valor: desde a preservação das relações de longo-prazo com os seus fornecedores ao investimento em produção altamente automatizada, até à produção em larga escala. Em Janeiro de 2014, o IKEA detinha 349 lojas a operar em 43 países, que no seu total tinham sido visitadas por 583 milhões de consumidores. O seu site contava com cerca de 12.000 produtos, muito próximo do número total de referências de produtos. Entre Setembro de 2007 e Setembro de 2008, registaram mais de 470 milhões de visitantes no seu site, número esse que tem vindo a crescer nos últimos anos.

No que concerne à sua estratégia de marketing mix, alguns pontos já foram previamente abordados, no entanto, de seguida são apresentados outros aspetos relevantes que preenchem os conhecidos 7 P's: “Price”, “Place”, “Promotion”, “People”, “Product”, “Process” e “Physical Evidence”.

## Price

A base do pricing do IKEA é o valor, i.e., preços baixos, baseados numa estrutura “low cost”, controlada em todas as fases de produção, distribuição, até chegar ao consumidor final. O preço é formado de tal forma que o próprio consumidor se sente satisfeito. A entrega na casa do cliente é opcional, representando um custo adicional para o mesmo.



## Place

O IKEA é um grupo internacional com lojas espalhadas pela Europa, América do Norte, Ásia e Austrália. O negócio centra-se, essencialmente, nas grandes lojas de retalho, normalmente localizadas fora do centro das grandes cidades, com grande dimensão e de fácil acesso. Para além de baixarem os custos de localização, por não beneficiarem de localizações de primeira linha, as lojas são pensadas atendendo também à existência de estacionamento amplo para que os consumidores possam, com facilidade, fazer as suas compras e transportá-las até sua casa. Curiosamente, muitas das suas lojas têm um bar, restaurante, lojas de produtos suecos (bolachas, doces, comida, etc) e uma área de lazer para as crianças, devi-

damente vigiada, para que os pais possam fazer as suas compras mais comodamente.

## Promotion

O IKEA é uma das maiores marcas de retalho de móveis do mundo. A marca, em si, é baseada no conceito de oferta de uma vasta gama de produtos de mobiliário para a casa com uma distinta relação qualidade-preço.

O mix de comunicação do IKEA baseia-se, essencialmente, em anúncios na TV, e nos principais meios de social media, patrocinados, publicidade em jornais e revistas e nos próprios catálogos oferta que são entregues nas moradas das principais cidades

e cidades limítrofes onde se situam as suas lojas. Hoje em dia já é possível visualizar o catálogo através do seu site, bem como através de apps para os dispositivos móveis. O próprio logotipo icónico do IKEA, amarelo com fundo azul forte, é um forte suporte de comunicação da própria marca, representando também as cores do seu país de origem.

## People

A marca IKEA baseia-se na intrínseca relação com o consumidor e a satisfação deste perante a marca. Assim, a filosofia do seu negócio centra-se no servir e trabalhar a componente da relação com as pessoas – consumidores e potenciais consumidores. Em 2011, o seu então presidente, Mikael



Ohlsson, sublinhou a sua visão do negócio e o futuro deste no relatório anual da empresa. Do seu ponto de vista, o negócio iria alcançar muitas alternativas em termos de poupança e de impacto ambiental. Desde lâmpadas de maior poupança energética a torneiras com controlo de gasto de água e a sistemas facilitadores do processo de reciclagem em casa. O seu compromisso seria o de reduzir o impacto quer nos consumidores, quer no ambiente. Assim, atuaria com sentido de responsabilidade, os recursos seriam utilizados de forma eficiente e conseguiria reduzir os seus custos. A sustentabilidade estaria frente aos olhos quer dos colaboradores que como dos consumidores.

do país em causa e hábitos dos respetivos consumidores. Em termos de marketing internacional, este é um case study muitas vezes abordado, pela excelente capacidade de estandardizar o seu vasto leque de produtos.

**Process**

Todo o mobiliário e componentes são fabricados nas unidades fabris do IKEA. A própria empresa possui vastas áreas de plantações, gerindo a sua principal matéria-prima: a madeira. O processo de produção e distribuição está totalmente integrado. Quando o cliente chega à loja, escolhe o produto que pretende adquirir, e de acordo com a referência deste, vai à respetiva

de acordo com a ficha de instruções que acompanha o produto. Todos estes passos fazem parte do compromisso da estratégia “low cost” IKEA.

**Physical Evidence**

As lojas IKEA são um bom exemplo para demonstrar o último “P”. São lojas com grandes dimensões, localizadas fora do centro da cidade, garantindo boa acessibilidade e facilidade de estacionamento. As lojas estão devidamente divididas por área: quartos de criança, acessórios para cozinha, móveis de cozinha, quartos, colchões, acessórios para os quartos, arrumações, etc. São lojas com fácil mobilidade no seu interior, com uma sinalética adequada a uma circulação pacífica, mesmo em horas de maior tráfego. A ideia do “Do it yourself” (DIY) associada ao IKEA, não só pela experiência na compra como pela montagem dos produtos pelo próprio cliente, associado a uma loja grande, tem um primeiro impacto menos positivo, não só pelo layout da loja parecer um pouco labiríntico, mas também pela predisposição do cliente em carregar as suas compras e montá-las. O IKEA dispõe de uma equipa que trabalha no sentido de analisar estas questões, tentando minimizá-las, por forma a tornar um serviço que, aparentemente, parece ser intangível num serviço tangível: espaços de apoio ao cliente dentro das próprias lojas, para orientar o cliente no processo de escolha e para clarificar qualquer dúvida, quer no que diz respeito ao produto, quer à sua localização no armazém de recolha. O IKEA tem como objetivo tornar a experiência de compra em algo agradável, i.e., que o cliente se sinta bem no espaço da loja e que sinta a necessidade de repetir a sua experiência, não só pelos novos produtos, mas também pelas novidades nos mesmos que facilitam o dia a dia dos consumidores.



**Product**

O IKEA apresenta uma vasta gama de produtos, desde mobiliário e peças decorativas para quartos de crianças a cozinhas, quartos, salas de estar, salas de jantar e escritórios. Os produtos são variadíssimos e incluem desde soluções para as televisões, arrumações para livros, DVDs, prateleiras com vários tamanhos e feitios, a sofás-cama, colchões, almofadas a utensílios de cozinha. Podemos sair do IKEA com a casa praticamente montada. Assim, existem os segmentos e os vários subsegmentos de produtos, sendo imprescindível a existência de processos de gestão e procedimentos de controlo muito bem definidos e aplicados. Normalmente, a estratégia de produto do IKEA é a mesma para todos os países onde está presente, por vezes com ligeiras adaptações em função da cultura

localização onde se encontra armazenado, recolhe e procede ao seu pagamento. O cliente fará a montagem do mesmo



# Como ser líder

RENATA BARCELOS

Recentemente, um de meus clientes de *mentoring* abriu o seu coração após um *feedback* meu: ele sentia-se incomodado e inseguro quanto à forma de liderar a sua equipa em seu novo cargo estratégico. Os problemas tornavam-se quase intransponíveis frente a um ano ruim, com mercado desaquecido e reclamações internas quanto à remuneração de sua equipa. Estes fatores naturalmente interdependentes – resultado organizacional e satisfação da equipa – estavam a atrasar e a tirar o foco de seus objetivos estratégicos.

O problema interno havia começado quando um dos colaboradores teve uma promoção e um aumento salarial. Como este indivíduo era visto como um mau líder por alguns de seus subordinados, criou-se uma sensação de injustiça dentro de sua própria equipa, que passou a unir-se em torno de uma justificativa aceitável para pedir aumentos salariais, mesmo com resultados aquém do esperado. Este ciclo retroalimentou-se e acabou por gerar o mesmo comportamento em outras áreas da organização.

O problema do mercado era previsto, mas não com tanta intensidade. Por mais que se investisse numa nova equipa comercial contratando profissional reconhecido no mercado, as ações comerciais não respondiam à necessidade urgente de reversão da curva decrescente da receita.

Estes dois problemas retroalimentavam-se

na medida em que uma equipa desmotivada na operação não pode ser bem remunerada se não há receita. Mas como contar com esta mesma equipa desmotivada para promover uma reestruturação e cortar custos de suas áreas já tão sobrecarregadas?

Era preciso colocar o pescoço para fora deste turbilhão para respirar. Pensando racionalmente, talvez fosse aquele o melhor momento para uma empresa familiar e paternalista promover seu “choque de profissionalização”. Só uma crise daquele porte poderia servir de justificação para a liderança rever a sua mão de obra (alguns, inclusive, familiares) e promover uma nova estrutura. Por outro lado, este movimento de sacrifício geral, até mesmo daquelas pessoas antes tão protegidas, poderia ser a grande bandeira para a motivação geral das equipas.

Mesmo unindo-se essas duas pontas, as ações não seriam fáceis. Mas havia ainda um outro ganho: a virada-de-chave para uma gestão baseada em metas, orçamento e mérito. O encolhimento poderia trazer ganhos objetivos que reverteriam para a remuneração das pessoas que continuassem no barco. Mas como saber onde cortar? Como ter certeza de que não se cortariam justamente os ganhos que levariam a empresa para um novo patamar no futuro? Como ter estrutura psicológica, confiança e determinação para conduzir o negócio durante a tormenta? É fácil dar exemplos de

outros que fizeram. Outros protegidos pela burocracia de grandes corporações, alguns até escreveram livros sobre suas jornadas que se assemelhavam a esta. Mas também existem aqueles outros que encararam o desafio e seguraram bem o timão.

Enfim, a pergunta continuava: embarcar ou não nesta proposta? Acreditar que se passava apenas por um problema momentâneo e esperar a melhoria no próximo ano ou agir rápido, fazendo grandes sacrifícios que poderão até mostrar-se desnecessários no futuro? Em alguns meses, sabemos...





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



# Aumente a sua imaginação e rendimento! Sorria

## Pensar diferente. Imaginar!

O momento económico que vivemos é ótimo para o alto rendimento! Nunca foi tão importante otimizar a *performance* nas organizações. Os recursos são escassos, por isso quando as coisas ficam mais difíceis a única resposta não passa por dedicar mais tempo, mas por otimizar aquilo que está dentro de cada um de nós e das organizações. Só há um caminho. As pessoas vão ter de interagir, cooperar e construir valor entre elas, como nunca o fizeram no passado porque existia mais conforto nos mercados.

Imagino que, provavelmente, muitas organizações e equipas vão procurar na sua memória a resposta certa para estes novos desafios. No entanto, os tempos que vivemos não pedem respostas certas, mas respostas que envolvam coisas diferentes. Não é fácil construir padrões diferentes na resolução dos problemas. Isso exige que as pessoas separem a sua memória da essência do problema. **É urgente criar uma nova memória relacionando aquilo que até agora não estava ligado.** Mesmo que, aparentemente, seja uma tolice. Certamente vai ter alguma aplicabilidade ao negócio ou mercado. Senão tiver, terá a vantagem de colocar as pessoas a pensarem numa perspetiva nunca antes usada (nova).

É verdade que vai continuar a ser importante olhar e cuidar da eficiência, mas o que vai fazer a verdadeira diferença é a capacidade de entregar produtos e serviços inovadores.

## A atitude determina o rendimento

O talento determina aquilo que podemos fazer na vida. A motivação, aquilo que decidimos fazer. Mas é **a atitude que caracteriza a forma como fazemos acontecer as coi-**

**sas.** É aqui, na atitude, que se concentram as vantagens competitivas em contextos desafiantes.

Principalmente se forem suportadas em ambientes positivos, criativos, de confiança e colaboração entre as pessoas. Enquanto os economistas e líderes estão cada vez mais centrados na medição do *status* dos países, as pessoas estão cada vez mais sensíveis aos fatores que as conduzem ao conceito de “felicidade”. Pensamos que ter dinheiro, ter uma pessoa que amamos, uma casa ou um carro novo nos dá felicidade. É verdade. Mas os estudos revelam que não geram a felicidade que pensávamos. Quando as coisas boas acontecem, comemoramos apenas durante algum tempo. Muitas vezes, até ficamos mais complacentes e descansados. Algo que prejudica o desempenho. E, em consequência, a consistência dos resultados. Ao contrário, quando as coisas más surgem, choramos e lamentamo-nos durante algum tempo e, em seguida, alguns partem para a luta. Isso só acontece quando existe uma reação ou uma atitude positivas.

## Transmitir felicidade: o papel do líder, das pessoas e das organizações

**Este é um momento em que o líder não pode perder aquilo que o liga às suas equipas.** Ser negativo e estar negativo, eliminar a capacidade para contagiar positivamente os outros, perder oportunidades para reconhecer, estar distante ou transmitir estados emocionais que aumentam excessivamente a tensão nas pessoas, podem retirar níveis de confiança importantes que o colam às equipas.

É importante que os líderes percebam isso, porque no longo prazo as pessoas felizes produzem mais do que aquelas que são infelizes.

São estas pessoas que, para além de muitas outras características, vão para além do suposto e inspiram os outros que trabalham ao seu lado. Essa capacidade de contágio nasce porque expressam energia positiva – criam a sensação de estarem vivas, com paixão e entusiasmo.

Ao contrário do que se possa pensar, correm menos depressa, mas são mais consistentes na corrida – assemelham-se a um maratonista. Correm melhor os percursos longos. Isto é, estão preocupadas com o sucesso agora e no futuro. Têm mais energia, mas sabem como a gastar.

Todos esperamos ter mais, ou que nos aconteça alguma coisa extraordinária



(como ganhar o euromilhões) para sermos felizes. O problema é que a realidade nos demonstra que as pessoas mais felizes não esperam pelos resultados. Porque adotam, desde logo, uma mentalidade positiva perante os desafios (esta é uma das razões que explicam os resultados que alcançam). As empresas podem fazer a diferença. Contribuindo mais para a felicidade das suas pessoas. Criando uma mentalidade positiva que as ajudem a enfrentar o contexto atual. Para isso necessitam de explicar ‘o quanto’ o contributo de cada um faz a diferença e que o investimento no seu desenvolvimento é uma prioridade. Pessoas que desenvolvem as suas competências tendem a confiar no seu potencial de crescimento. Pessoas valorizadas e com novos estímulos são, invariavelmente mais felizes e produtivas.



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

## Storytelling: dos olhos esbugalhados à moral da história

Quando nos pedem para identificarmos um líder, pensamos certamente não só em diferentes pessoas como em pessoas com diferentes perfis e *backgrounds*. Sejam políticos, desportistas, professores, oradores... Nesta identificação há uma característica que ressalta, a capacidade de cada uma das pessoas que identificamos para nos inspirarem, seja através de palavras ou de ações e de conseguirem incitar em nós a vontade de fazermos o que nos sugerem, de os seguirmos ou imitarmos os seus passos.

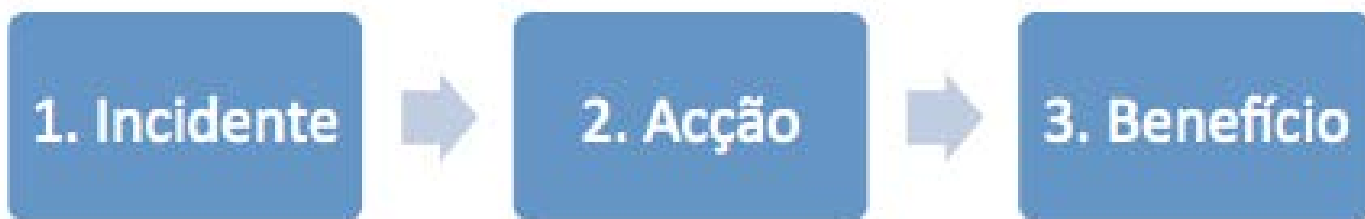
O *storytelling* não é mais do que contar histórias relevantes e é certo que os líde-

O *storytelling* é uma arte, em que, como em todas, há pessoas que nascem com mais apetências do que outras para a desempenharem, mas cuja prática e treino capacitam os restantes. A Dale Carnegie Training, através do seu fundador, que em meados do século passado percebeu a importância do *storytelling*, que culmina com a publicação do seu primeiro *best seller*, utiliza a fórmula mágica para criar histórias envolventes. A fórmula mágica é uma estrutura testada ao longo dos últimos 100 anos, que desenvolve credibilidade, capta a atenção e leva os outros à ação. Através

gem. Quando se inicia uma apresentação, a mente de quem nos está a escutar está cheia de perguntas: porque deve ouvir, ou porque devo acreditar, quem confirma isto? Daí a utilização de evidências ser uma ferramenta fundamental para convencer a audiência do nosso ponto de vista.



**Passo dois:** a persuasão efetiva requer mensagens simples. Descreva a história de forma cronológica, tal como aconteceu explicando os detalhes relevantes. Demons-



res mais eficazes são também excelentes *storytellers*. É através do *storytelling* que os líderes envolvem, cativam, inspiram e impulsionam à ação, equipas, clientes, e investidores. Será que esta competência é também importante, no caso de empreendedores? Os empreendedores, enquanto vendedores de possibilidades e com a necessidade de mobilizarem as pessoas à sua volta, aumentarão a probabilidade de sucesso se forem bons *storytellers*. E enquanto profissionais, também será importante? A importância de influenciarmos e inspirarmos os outros e de os levarmos à ação é transversal, ainda que, dependendo da função que cada um desempenha na organização, possa ter diferentes níveis de importância.

da aplicação desta fórmula, será capaz de preparar uma comunicação eficaz e inspire os outros a agirem.

**Passo um:** abra com um incidente que crie impacto (coloque a audiência com os olhos esbugalhados de curiosidade) – Um incidente pessoal é uma maneira infalível de captar a atenção. Reviva uma experiência pessoal relevante, conseguindo desta forma, estabelecer não apenas a relação com as pessoas, mas também conquistando-as a serem persuadidas. Ao identificarem-se com a situação ou uma parte da situação relatada, vão manter-se atentas para saberem o que vai acontecer. Utilize factos, evidências, exemplos, estatísticas que suportem a necessidade de mudança. Comece com um facto antes de explicar a mensa-

tre que a mudança era necessária e recomende uma ação clara para a audiência tomar numa situação idêntica.

**Passo três:** ligue a ação específica ao benefício. Todas as histórias necessitam de acabar com o benefício da ação. Certamente já todos ouvimos pelo menos uma vez a expressão “moral da história”! Isto é abordagem forte para otimizar a discussão construtiva e minimizar confrontações emocionais.

São três passos de fácil aplicação, mas cujos resultados em termos de impacto das nossas comunicação são francamente e motivadores. E já se sabe que com a preparação e a prática, os resultados vão melhorar e caso ache que não o é, vai ser um verdadeiro *storyteller*.



PAULO BOGAS  
Coordenador do Programa de Gestão  
Comercial  
Porto Business School

Porto  
Business School

# Reinventando as regras do jogo

Quebrar as regras do jogo pode ser a forma de reinventar uma estratégia comercial. Mas como? Encontrando um posicionamento distintivo no mercado e atrativo para os potenciais clientes, respondendo às seguintes questões:

- Quem vai ser o meu cliente?
- Que produtos ou serviços deverei oferecer a esses clientes?
- Como oferecer esses produtos ou serviços de uma forma eficiente?

Na prossecução das respostas a estas questões, poderemos ter de explorar:

Segmentos novos, emergentes ou até mesmo já existentes de clientes negligenciados; Novas formas de produzir, entregar ou distribuir produtos/serviços novos ou já existentes a clientes novos ou já existentes.

A persistência de gestão – adquirir a experiência necessária para explorar todo o potencial do novo produto; O compromisso financeiro e a inovação e determinação são os factores de sucesso para as empresas pioneiras., a quem se colocam, de um modo geral, os seguintes desafios:

- criar a visão e o ambiente para a incubação de ideias inovadoras que quebrem os conceitos existentes no mercado;
- deter capital e garantir tolerância ao risco, de forma a permitir o sucesso das ideias radicais.

Analisados estes pontos, o primeiro poderá ser entendido como um “desafio criativo” e pode ser definido como a capacidade de uma “visão diferenciada”. Esta visão e os conceitos radicais consequentes têm origem na imaginação individual, o que necessita de ambiente próprio para estímulo dessa criatividade. O segundo ponto constitui, assim, o “desafio de implementação”, em que o trabalho de equipa é

fundamental para alterar com sucesso as regras e competir com os preconceitos do mercado.

Em conclusão, as empresas que querem criar novos negócios deverão procurar oportunidades disruptivas.



## Mas como identificar estas oportunidades? Deixo aqui algumas recomendações:

- Está a escutar os seus clientes sem se cegar com os próprios preconceitos?
- Pressionou-se suficientemente a economia do negócio? Que “trade-offs” e compromissos se está implicitamente a fazer para com os clientes?
- Quais são as convenções ou assunções que conduzem o pensamento e a decisão do negócio?
- Que inovação será capaz de redefinir o negócio e em que medida pode mudar a forma de fazer negócio?

E como identificar uma estratégia desafiadora? Garanta que a sua estratégia é caracterizada por estes cinco comportamentos:

### 1 - Catalisadora da inovação

- Está a criar o espaço e o estímulo para o surgimento de ideias com focalização na inovação?
- Estimula o espírito empreendedor por parte dos colaboradores? Dota-os de técnicas de inovação e criatividade?

### 2 - Disruptora com o “status quo”

I.e., põe em causa as regras do jogo através de novas formas de concorrer, orientada pela necessidade de mudança?

### 3 - Tolerância ao risco:

- Permite canibalização interna?
- Sabe lidar com o fracasso de ideias?
- Permite a experimentação?

### 4 - Liderança inspiradora:

- Garante fluidez no processo do “Go to the market”?
- Envolve todos os colaboradores na definição dos objetivos e decisões?
- Recorre a equipas multifuncionais?

### 5 - Recompensadora

- Cria sistemas de recompensa individuais?
- Promove a competitividade interna entre indivíduos e departamentos?



RICARDO PATROCÍNIO  
Presidente da 27 Skills

## A magia de um pedido de desculpas

Apesar dos seus melhores esforços, algures no tempo, alguém na sua organização, vai acabar por fazer algo que vai colocar em causa a lealdade de um cliente seu. Eu digo isto porque acontece em todas as organizações, acontece nas melhores organizações mundiais e, como tal, a sua organização não será seguramente exceção.

A questão não é tanto saber se algo vai ou não correr mal, mas sim saber o que fazer quando algo correr mal. Um pedido de desculpas atempado e eficaz fortalece o relacionamento e aumenta a confiança com os clientes desapontados.

Siga as seguintes dicas para recuperar a

lealdade dum cliente perdido ou em risco, e para potenciar negócios futuros:

**FAÇA-O RAPIDAMENTE.** A demora de um pedido de desculpas diz ao cliente que você não valoriza a relação ou que não quer enfrentar o problema.

**TELEFONE OU ENCONTRE-SE FRENTE-A-FRENTE.** Resista à tentação de enviar um e-mail. A rapidez é crucial mas o e-mail é um fraco substituto de uma conversa frente-a-frente ou ao telefone. Posteriormente, pode efetuar o acompanhamento por email ou, melhor ainda, com uma pequena nota escrita à mão.

**OBTENHA OS FACTOS ANTES DE CONTACTAR O CLIENTE.** A rapidez é importante, mas não à custa da informação. Se for possível, encontre primeiro uma solução, nestes casos é preferível demorar um pouco mais de tempo a dar resposta.

**OIÇA COM ATENÇÃO – E DEMONSTRE QUE O ESTÁ A FAZER (MUITO IMPORTANTE!).** Mostre que está sintonizado ouvindo o que o cliente lhe está a dizer. Quando frente-a-frente, incline-se para a frente, assinta com a cabeça e expresse a sua preocupação.

**UM “PEÇO DESCULPA” BATE SEMPRE O “SINTO MUITO”.** Há uma diferença subtil: “Sinto muito” reconhece os seus sentimentos relativamente à situação, no entanto “peço desculpa” torna claro que não lamenta apenas o ocorrido mas que assume a responsabilidade pelo mesmo.

**MANTENHA-SE CALMA.** Nunca responda à falta de respeito de um cliente exaltado com mais desrespeito. É a pior coisa que pode fazer. Fiquem bem e bons negócios.





ANTÓNIO RAMOS PIRES  
Presidente da Direção da APQ

## Qualidade – que contributos para a competitividade – parte 2

A profunda crise em que estamos envolvidos comporta, numa perspetiva de mais curto prazo, um conjunto de riscos e ameaças que importa reconhecer e adequadamente gerir. A eficácia das respostas depende em boa parte do conhecimento e da experiência acumulada pelas pessoas e organizações.

Deixámos agravar a doença, não intervimos a tempo, vivemos paredes meias com o desperdício de recursos, não seguimos os conselhos dos “médicos” da economia e da sociedade, e a intervenção tornou-se drástica, dramática e violenta. Não vamos discutir estes assuntos na esfera política. Não é a nossa missão. Não falamos das abordagens macro, mas apenas das micro e das operacionais. Só estaremos focados nos contributos que a experiência acumulada pode trazer.

Para cortar custos bastam “instrumentos cortantes” e uma folha de cálculo. Mas para fazer mais e melhor por menos é precisa inteligência, esforço organizado e persistente, não compatíveis com preocupações menores e de curto prazo, sem visão de futuro e sem dignidade social.

Existe alternativa aos cortes nos salários e ao aumento da carga fiscal? A redução da despesa pública pode fazer-se sem pôr em causa a quantidade e a qualidade dos serviços?

Se procurássemos fomentar a qualidade e a competitividade, deveríamos incentivar as boas práticas desejadas e ostracizar as más práticas. Podíamos, por exemplo, instituir técnicas e métodos que identificassem o desperdício, podíamos taxar a falta de produtividade (pelo menos no que diz respeito ao consumo excessivo de matérias-primas e energia)? Não seria talvez uma tarefa fácil! Mas será relativamente

mais fácil apoiar e fomentar as boas práticas.

Parafraçando uma conhecida máxima: “não podemos controlar e gerir aquilo que desconhecemos”. E conhecemos a dimensão dos desperdícios nas diversas atividades?

Se começarmos na nossa casa, podemos encontrar importantes desperdícios desde a alimentação (algumas estimativas apontam para 30 a 35 % em Inglaterra) até à energia. Mas, se passarmos para a Administração Pública, sabemos quais são os desperdícios e na Administração Central e Local? e na Saúde? e na Educação?...

Quando falamos de desperdício, entende-

mos tudo aquilo que vai para além do mínimo necessário para satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos, tais como:

- Desperdício dos recursos naturais (ex: matérias-primas, energia, consumíveis);
- Desperdício de tempo (ex: tempo de processamento; tempos de espera; procura de informação; trabalho administrativo quando poderia ser automatizado; produção de documentos que já são do conhecimento do Estado);
- Stocks não necessários (ex: sobreprodução para evitar roturas de stocks);
- Movimentações não necessárias;
- Erros, reparações, retificações;
- Avarias de equipamentos e reparações não previstas;
- Perdas de produção;
- Reclamações e garantias;
- Desperdício das capacidades e das vontades.

Os custos das ineficiências, da burocracia na AP estão identificados? Alguém tem ideia, mesmo vaga, da dimensão e do potencial de melhoria? Precisaríamos de identificar as sequências das operações e respetivos tempos dos funcionários, mas também os tempos (e respetivos custos dos cidadãos e das empresas).

A título de exemplo, citamos um peque-



no exercício feito por um cidadão para responder a um concurso público através de uma plataforma de compras públicas: tinha que entregar uma proposta e outros documentos, totalizando menos de 30 páginas. Considerando um salário de 1200 euros mensais, foi contabilizado um custo total de 1057 euros (tempo, créditos comprados à plataforma, instalação de software e entendimento da plataforma).

Estas plataformas (que, embora sejam de compras públicas, são entidades privadas) foram adotadas para facilitar a vida aos cidadãos. Mas algum organismo está a controlar os níveis de serviço? (supondo que eles estejam contratualizados).

Se generalizarmos este pequeno exemplo, estaríamos a falar de cerca de 10 % dos custos salariais anuais. Mas os custos do que chamamos de Não Qualidade são na maioria das organizações (públicas e privadas) muito superiores, sendo fácil encontrar valores de 20 a 30% dos custos totais (falando da despesa pública, estamos a falar de 13 a 20 mil milhões). Sei que poucos acreditarão nestes números, mas ficam para reflexão.

Contudo, temos bons exemplos nas empresas e na AP. Se às necessidades acrescentarmos conhecimento e inovação, vamos percorrer um caminho sustentável de sucesso ambiental, económico e social. E todos temos a obrigação de contribuir.

O movimento da qualidade tem muitas mensagens e ensinamentos para divulgar e muitos resultados para apresentar. A experiência e o conhecimento acumulado pelos profissionais da qualidade e pelas suas organizações podem constituir plataforma segura para ancorar as iniciativas de resposta a este período conturbado e para construir um futuro melhor.

Assim, gostaria de sublinhar a perspetiva de Aprendizagem pela Qualidade, que releva a experimentação, o desenvolvimento de novos produtos, a exploração dos recursos para a inovação, advoga uma estrutura descentralizada e informal, o empowerment, e fomenta o trabalho em grupos autónomos.

Em várias situações de maior complexidade, é necessário sacrificar a exatidão em função da urgência em decidir. Contudo, da ação surgirão novos ensinamentos que reduzirão a incerteza inicial. Este processo será repetido de forma continuada.

Mas, para reduzir a incerteza, o nível de conhecimento tem de estar mais eleva-

do. E muito do conhecimento próprio e diferenciador advém das experiências e vivências das organizações. E muito deste conhecimento vem das pessoas que as integram.

A formação da generalidade dos profissionais da qualidade, em termos da base técnica e científica que suporta as abordagens que defendem e praticam, tem de ser reforçada, para que aumente a credibilidade das suas propostas e se reforce o seu contributo para a competitividade. A formação necessária continuará a assentar num conjunto vasto de técnicas e métodos, mas pode ser potenciada com uma melhor formação na área das ciên-

ta atitude, os sistemas podem funcionar e/ou serem adaptados às situações de instabilidade. Podem constituir âncoras para as iniciativas de resiliência e para as decisões de combate. E se assim for, estaremos a encontrar soluções inovadoras.

As sucessivas iniciativas da APQ têm provado que o conhecimento não está só no sistema científico e tecnológico nacional, mas que também é gerado e desenvolvido nas práticas e abordagens empresariais.

Deixem-me realçar a necessidade de estudo e intervenção na administração pública. Cremos que no momento em que vivemos e dado o importante caminho e evolução que podemos constatar em tan-



cias sociais, e pelo fomento do trabalho em equipa.

Apelamos para que, na medida que vos seja possível, todos reforcem os seus argumentos e armas competitivas, aprendendo mais técnicas e métodos de gestão da qualidade e de desenvolvimento das organizações. Trata-se de um investimento seguro. A Associação Portuguesa para a Qualidade estará sempre disponível para vos ajudar.

Gostava ainda de vos chamar a atenção para outra realidade: os sistemas de gestão (incluindo os da qualidade), que tantas vezes foram construídos com esforços importantes, tendem, em situações de crise, a serem facilmente substituídos por formas atípicas de gestão. A sobrevivência passa a ser mais relevante. Estejam atentos e vigilantes, porque podem estar a perder um grande ativo. Ao contrário des-

tos organismos públicos, é muito oportuna esta intervenção. A APQ constituiu uma Estrutura dedicada (CEGesP). Ela pode ser uma reserva da experiência e de conhecimento acumulado, que uma vez aproveitado e potenciado terá grande impacto na melhoria dos serviços prestados, na redução do desperdício, na melhoria da competitividade da AP, e na qualidade de vida dos cidadãos.

Uma última nota para a APQ. Esta não pretende apenas reposicionar os serviços prestados, para poder estar mais perto e ser mais útil, mas também aumentar significativamente a informação e a formação disponível sobre as técnicas e metodologias da Qualidade, utilizando as potencialidades das TIC ([publicacoes.apq.pt](http://publicacoes.apq.pt)).

O Futuro não é bom, nem mau, não é negro, nem branco, será o que quisermos e formos capazes de fazer.



# Fora da CAIXA



RUI PEDRO OLIVEIRA  
Gestor  
rpo@imagine.pt

## Um otimista jamais ficará agradavelmente surpreendido

Há muitos, muitos anos, algures às portas da entrada no ano 1900, um senhor chamado Charles Holland Duell que mais tarde seria juiz federal nos Estados Unidos da América, ocupava o lugar de comissário do Gabinete de Patentes Americano quando proferiu a célebre frase: “Tudo o que podia ser inventado já o foi”. Era claramente o homem certo no lugar certo pela sua visão, estratégia e pensamento a longo prazo e que foi, na altura, aclamada certamente por inúmeros seguidores deste visionário perspicaz e sagaz da sua douta sapiência.

Curiosamente, um ano após esta “pérola”, Marconi faz a sua primeira transmissão de rádio sem fios. Dois anos transatos é inventado o aspirador doméstico por Hubert Cecil Booth, que foi usado pela primeira vez após a coroação do Rei Eduardo VII. Enumerar os próximos 115

anos até aos dias de hoje sobre tudo que foi inventado e descoberto, seria um perdido sofredor de escrita quando outrora vimos Orwell e hoje lemos Friedman ou Michio Kaku falar sobre os próximos 100 anos com uma naturalidade e clarividência banal.

Numa previsão, a única parte certa de acontecer é que ela esteja errada. É esta regra que impera na maioria dos pensamentos habituais na mente humana. “Nobody gets fired by saying no”.

Imaginemos a figura anexa ao texto. Estão os “pobres” homens a laborar conforme o “chefe” solicitou. Carregarem as pedras com os meios disponibilizados para o efeito num tempo recorde, pois teriam que o fazer mais umas vezes para que a mercadoria chegasse intacta ao destino. Aparece um “idiota” que lhes diz ter uma solução mais rápida, menos des-

gastante, barata num curto prazo, mas a ordem era para que fizessem o seu trabalho da forma mais célere e eficaz com os meios que dispunham. Após a chegada ao destino, o capataz de serviço enaltece o trabalho feito, mas tinham que voltar para trás para repetir o serviço. Um dos serviçais ousa dizer: “Um vulto seduziu-nos com uma solução mais vantajosa”. O capataz retorquiu: “Mas que género de solução era, visto vocês terem chegado no tempo previsto?” e o serviçal afirma: “Não sei, meu capataz, era uma forma jamais vista, imagine achar todos os ângulos do quadrado até não haver nenhum”. “Fizeste bem trabalhar, nada de perder tempo com coisas desnecessárias que nem conhecemos”. Todos mantiveram os seus postos de trabalho, não

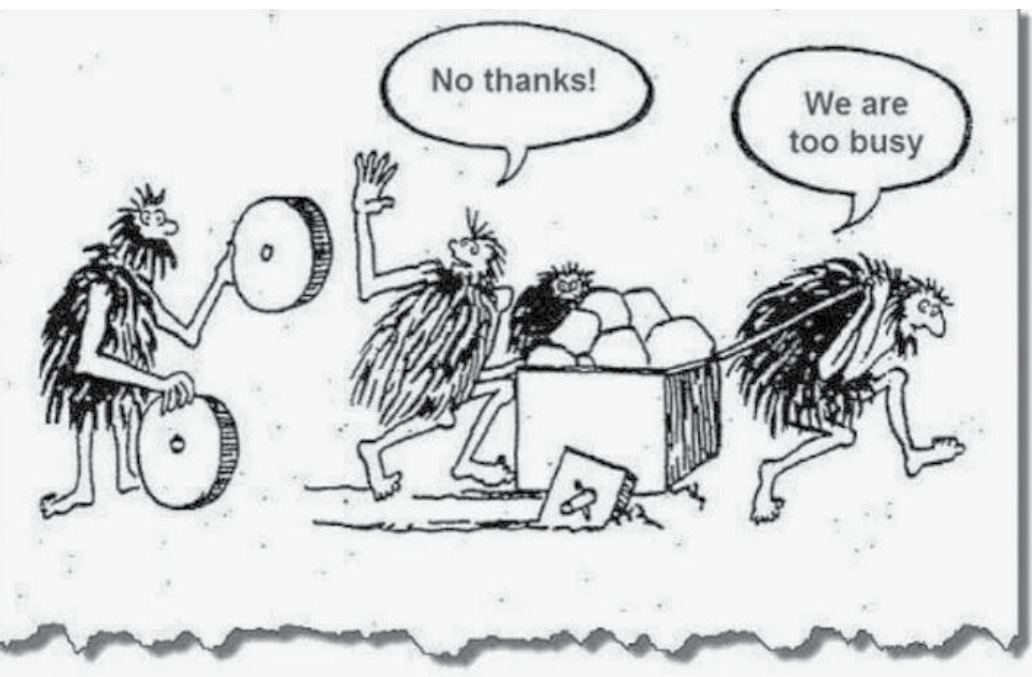
**A perspicácia e a vontade de ser o primeiro a mudar são das qualidades mais enaltecidas em qualquer organização**

houve atrasos perante os parâmetros normais daquela linha de montagem e ninguém foi despedido por dizer NÃO. Estavam demasiado ocupados para a mudança.

Mas as mudanças são imperativas no mundo de hoje. A perspicácia e a vontade de ser o primeiro a mudar são das qualidades mais enaltecidas em qualquer organização. Este nível de desenvolvimento hoje em dia implicará uma diminuição clara dos nascimentos de humanos. A população aumenta muito mais pelo envelhecimento do que pelos novos nascimentos, e efetivamente o problema fundamental muito difícil de resolver é o do envelhecimento. Não só a nível sociológico, mas sim a nível mental e funcional, o garante total do equilíbrio fundamental à nossa espécie.

Talvez Dante Alighieri tivesse a resposta há 800 anos atrás a explicação para tudo isto na sua Divina(II) Comédia: “A meio do caminho da nossa vida encontrei-me num obscuro bosque, já que o caminho a direito estava perdido”.

Um otimista jamais ficará agradavelmente surpreendido.





SARA DE SOUSA CARDOSO  
Supervisora Pedagógica da  
Escola de Pais

## Quando o amor é cego...

Enquanto educadora, ao longo dos anos tenho vindo a deparar-me com cada vez mais crianças com necessidades educativas especiais (NEE). Não sei o que se passa com a nossa sociedade para tal estar a acontecer, mas é uma realidade crescente.

Mas o que mais me incomoda não é este número significativo de crianças com NEE, mas o tempo que as famílias demoram a assumir as dificuldades e a “meter os pés ao caminho”. Sim, porque mais do que identificar, rotular, catalogar o que a criança tem, o importante é ela ser devidamente acompanhada desde cedo.

Atualmente, há imensas instituições de terapias multidisciplinares que fazem um trabalho de excelência de intervenção precoce junto destas crianças e que veem o fruto

do seu trabalho quando há envolvimento e comprometimento por parte das famílias. Cada vez mais, são os educadores e professores que têm de alertar para questões para as quais as famílias não estão despertas. E quando não há abertura dos pais, estes refugiam-se nos pediatras, que nem sempre estão atentos a estas questões. Sim, porque também me intriga porque que é que a criança num consultório apenas é vista do ponto de vista fisiológico, quando sabemos a importância do todo: o cognitivo, o social, o emocional.

Também me interrogo porque é que, quando uma criança tem uma dor de garganta, ouvido, etc., recorremos logo ao pediatra, a fim de diagnosticar e medicar, mas quando apresenta dificuldades na comunicação,

regulação ou socialização, temos receio de procurar um terapeuta, um psicólogo, um pediatra do desenvolvimento.

Devíamos ver as terapias como um suporte, um apoio no desenvolvimento dos nossos filhos, e não como uma marca negativa que evidencia as dificuldades dos mesmos. É importante reconhecer que estas existem para nos ajudarem, e que uma intervenção precoce pode fazer a diferença no futuro dos nossos filhos. Adiar só vai demarcar as dificuldades que se vão acentuando com o passar dos anos. Pais que estão em ne-

**Devíamos ver as terapias como um suporte, um apoio no desenvolvimento dos nossos filhos, e não como uma marca negativa**

gação são pais que adiam o sucesso das crianças.

Por isso, não adie a felicidade do seu filho, até porque quanto mais cedo intervir mais e melhores resultados terá, e menos tempo de terapias precisará.



PEDRO QUEIROZ  
www.nutricionista.com

## Reencontrar o nosso equilíbrio, otimizar a nossa saúde!

Com o ritmo de vida atual, muitas pessoas dedicam toda a sua energia em serem muito bons na família, no trabalho, nos negócios, nas carreiras... e esquecem muitas vezes de cuidar delas próprias. Sim, cada vez mais as exigências do mundo empresarial obrigam a estarmos sempre atentos e presentes na resolução dos desafios que constantemente surgem. Mas quando parar? Ou melhor, quando dedicar algum do tempo disponível a estarmos bem conosco próprios cuidando de nós, da nossa alimentação e da nossa saúde?

Procure que esta mudança de estação seja também a altura de mudar de vida começando a cuidar mais de si. Comece por visitar o seu médico e verifique com ele se estará na altura de realizar um *checkup* que inclua análises sanguíneas. Visite tam-

bém o seu nutricionista e reveja e adapte a sua alimentação a um estilo de vida mais saudável e capaz de lhe dar a energia necessária para ultrapassar a intensidade do trabalho, mantendo níveis de energia, vitalidade e saúde constantes e elevados. Por vezes são pequenas modificações de hábitos, novas regras para hidratar o corpo ou novos alimentos a incluir no seu dia alimentar; mas são estas pequenas questões que muitas vezes farão a diferença. São estas pequenas questões que nos farão viver mais e melhor.

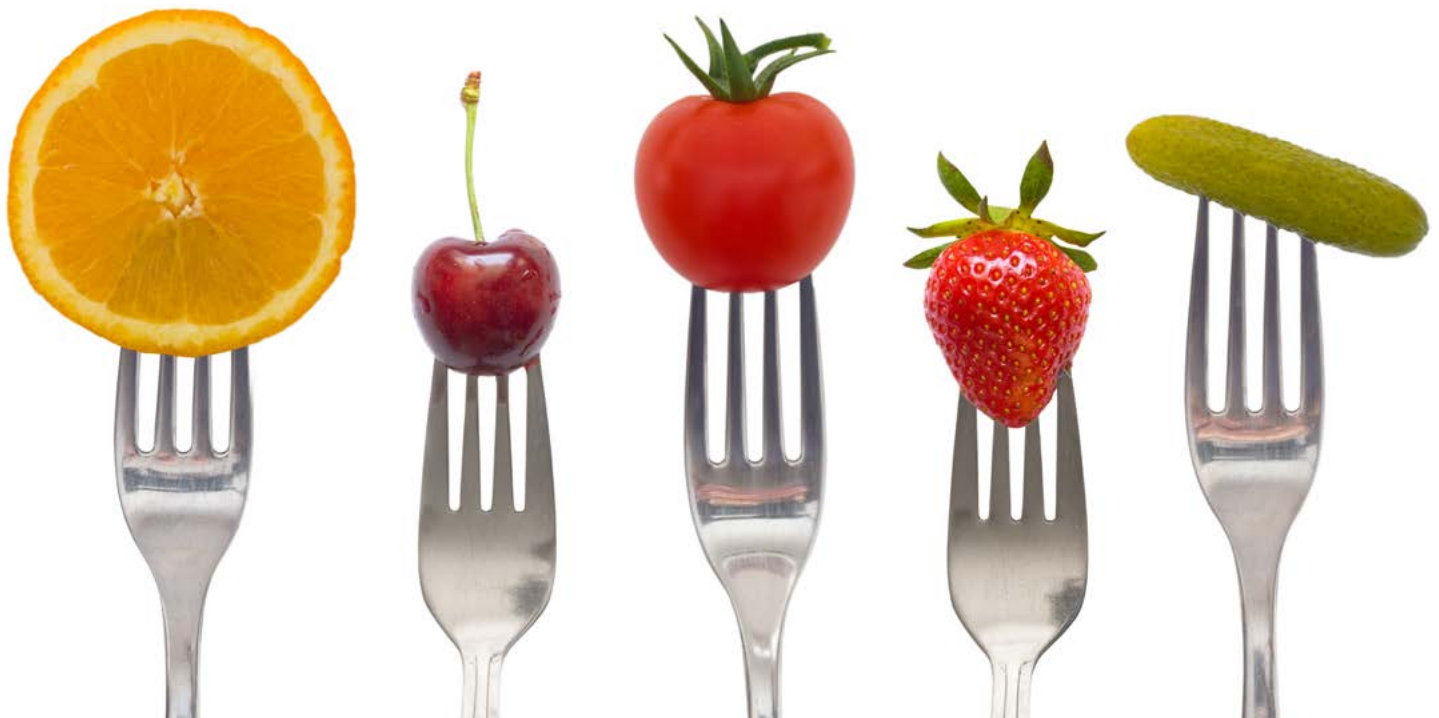
Comece também a promover novos hábitos no seu local de trabalho. Há muitas empresas em que a “hora do chá” é um ponto de encontro obrigatório. Verifique com a equipa da possibilidade de existir um pequeno frigorífico comum onde se

possa guardar alguns alimentos práticos para o seu dia-a-dia alimentar: iogurtes, fruta, gelatinas. E agora que a temperatura começa a aumentar experimente também oferecer limonada ou fruta aos seus colaboradores, clientes e fornecedores. A sua empresa passará a ser vista como um empresa saudável e que cuida daqueles para quem trabalha. Aumentando o bem-estar geral da equipa, os níveis de motivação e empenho aumentarão em proporção, trazendo o retorno deste pequeno investimento.

Esta mudança de hábitos, novos e mais saudáveis, será também o ponto de partida

**Aumentando o bem-estar geral da equipa, os níveis de motivação e empenho aumentarão em proporção, trazendo o retorno deste pequeno investimento**

para uma nova atitude em torno da nossa vida onde o bem-estar pessoal se conjuga com a realização profissional. Desta forma e sentindo-nos bem conosco próprios, pondo em prática estes novos ensinamentos, alcançaremos um novo equilíbrio onde pessoal e profissionalmente nos sentiremos bem!



## A reforma do IRS – implicações nos Rendimentos Prediais

Com a publicação da Lei n.º 82-E/2014, de 31 de dezembro, entrou em vigor a reforma do IRS, que vem introduzir diversas alterações na tributação das pessoas singulares. Uma das mais relevantes é ao nível da tributação do arrendamento, o qual passou a ser considerado como uma verdadeira atividade económica sujeita a uma maior e mais eficaz fiscalização por parte da administração fiscal.

Neste sentido, dando continuidade ao combate à fraude e evasão fiscais, foram estabelecidas novas medidas declarativas para os senhorios, para melhoria do controlo dos respetivos rendimentos e simultaneamente permitir o cruzamento automático dessa informação com as deduções dos inquilinos.

Relativamente aos rendimentos prediais, no que respeita às alterações em sede de tributação de IRS, a reforma agora introduzida vem permitir que os senhorios possam deduzir outros tipos de despesas. Assim, a partir de 1 de janeiro de 2015 passam a ser dedutíveis todos os gastos necessários para a obtenção dos rendimentos prediais, inclusivamente as obras de reparação e conservação suportadas nos dois anos anteriores ao início do arrendamento, desde que o prédio não tenha sido utilizado para outros fins. De acordo com o n.º 1 do artigo 41.º do Código do IRS (CIRS), excluem-se, todavia, dos encargos dedutíveis os gastos de natureza financeira, os relativos a mobiliário, eletrodomésticos e artigos de conforto ou decoração.

Outra das alterações promovidas nos rendimentos da categoria F está relacionada com a possibilidade de englobamento destes rendimentos sem obrigatoriedade de englobar os rendimentos das restantes categorias, nomeadamente mais-valias mobiliárias, juros de aplicações financeiras, dividendos, etc.

Com referência aos rendimentos obtidos a partir de 2015, os senhorios podem optar por englobar apenas os rendimentos das categorias que entendam ser-lhes mais convenientes. No entanto, continua a aplicar-se a regra da universalidade, isto é, caso optem por englobar os rendimentos de uma categoria, todos os rendimentos dessa categoria têm de ser englobados. Refira-se ainda que

o procedimento associado ao englobamento foi objeto de uma simplificação: até aqui, quem optasse por englobar teria, até 31 de janeiro, de solicitar aos bancos as declarações com os rendimentos e as respetivas retenções, tendo também de enviar cópia dessas declarações para o serviço de finanças da área de residência. Esta obrigação já não se coloca, inclusivamente para os rendimentos obtidos em 2014.

Anote-se que, relativamente aos rendimentos de 2014 (a declarar em 2015) no caso de os senhorios optarem por englobar os rendimentos prediais, ainda se mantém a obrigatoriedade de englobar todos os rendimentos das restantes categorias (caso existam, obviamente).

Recentemente, com a publicação da Portaria n.º 98-A/2015, de 31 de março, foram aprovados os modelos oficiais das novas obrigações declarativas dos senhorios.

A primeira grande novidade consiste na obrigatoriedade dos senhorios terem de emitir um recibo de quitação em modelo oficial, designado por recibo de renda eletrónico, emitido diretamente através do portal das finanças. Apesar da referida portaria apenas entrar em vigor no dia 1 de abril de 2015, a emissão do recibo de renda eletrónico produz efeitos desde 1 de janeiro de 2015. Neste sentido, apesar de os recibos emitidos nos meses de janeiro a abril do ano de 2015 terem já sido emitidos em papel, devem, no decurso do mês de maio, ser novamente emitidos, agora por via eletrónica, recuperando-se assim todo o histórico do ano de 2015.

Para esta obrigação estão previstas algumas exceções, nomeadamente para os senhorios que auferirem rendas de reduzido valor, isto é, rendas de valor anual inferior a 2 vezes o IAS, ou seja, 838,44 euros, o que equivale a cerca de 70 euros mensais e que cumulativamente não possuam, nem estejam obrigados a possuir, caixa postal eletrónica, nos termos do artigo 19.º da Lei Geral Tributária. Ficam ainda excluídos os sujeitos passivos titulares de rendimentos da categoria F e que tenham, a 31 de dezembro do ano anterior àquele a que respeitam os rendimentos idênticos ou superior a 65 anos, bem como todas as rendas correspondentes aos con-

tratos abrangidos pelo Regime do Arrendamento Rural, estabelecido no Decreto-Lei n.º 294/2009, de 13 de outubro.

Convém referir que os sujeitos passivos que estão dispensados de emissão de recibo de renda eletrónico podem optar por fazê-lo, ficando a partir da primeira emissão deste recibo sujeitos às regras gerais de emissão por esta via, devendo, sendo caso disso, emitir na mesma data os recibos de renda eletrónicos referentes às rendas dos meses anteriores do mesmo ano.

A forma de comunicação dos contratos de arrendamento e subarrendamento também foi alterada, passando, a partir do dia 1 de abril de 2015, a ser obrigatório para cada novo contrato alteração ou cessação de um já existente, a entrega à Autoridade Tributária e Aduaneira da declaração Modelo 2 do Imposto de Selo, a que se refere o artigo 60.º do Código do Imposto do Selo (CIS), por via eletrónica no endereço [www.portaldasfinancas.gov.pt](http://www.portaldasfinancas.gov.pt) ou, então, para o caso dos já referidos sujeitos passivos que estão dispensados da emissão do recibo de quitação eletrónico, pode ser entregue em papel em qualquer serviço de finanças. Em ambas as alternativas, refira-se que a comunicação deve ser efetuada até ao fim do mês seguinte ao início do arrendamento.

A Liquidação do imposto de selo, quando devido, é efetuada pela AT na sequência da submissão da referida declaração Modelo 2. Outra das alterações introduzidas prende-se com a comunicação anual das rendas recebidas. Esta obrigação é apenas aplicável para os sujeitos passivos que não emitiram os recibos de renda por via eletrónica e concretiza-se com a entrega, até dia 31 de janeiro do ano seguinte, da declaração Modelo 44, prevista na alínea b) do n.º 5 do artigo 115.º do CIRS.

Com as alterações agora referidas, apesar de a administração fiscal procurar isentar alguns sujeitos passivos, nomeadamente os denominados “pequenos senhorios” e todos aqueles que têm uma idade mais avançada, logo com eventual maior dificuldade na utilização dos meios eletrónicos, é notório o reforço do controlo sobre os contratos de arrendamento e a sua respetiva tributação e o automatismo no cruzamento da informação.

[numerosuperior@gmail.com](mailto:numerosuperior@gmail.com)

# Quem SOU EU e o que QUERO para o meu futuro profissional e pessoal ?!



DAVID MIGUEL CARDOSO  
dmc@bracing-consulting.com

Recentemente, li jornais com artigos que me deixaram particularmente curioso, desde os temas emprego/desemprego, estímulos pessoais para o futuro das pessoas (Edward Freeman) e work-life balance. Recebi inclusive mensagens de pedidos de ajuda de pessoas que precisam de pagar as suas despesas básicas e que num ato, creio eu, de desespero entenderam dirigir-me pessoalmente as mesmas.

Mais do que um artigo, esta mensagem que está a ler consiste numa opinião pessoal, num conjunto meu de experiências profissionais e pessoais e em sentimentos com que me deparei ao relacionar os artigos/mensagens acima indicadas.

Hoje em dia a vida é dura. Ponto final. Ponto final, parágrafo. Se, para alguns, a vida tem sido simpática e os tem privilegiado, com ainda “empregos” e bons salários (não retiro de alguma forma o mérito a estas pessoas; muitas merecem tê-lo e CONTINUAR assim), noutros casos a vida persiste um caminho duro onde é preciso lutar, lutar e lutar para continuar a ter condições razoáveis, ou mesmo mínimas. Por vezes trata-se de condições de sobrevivência! Independentemente das facilidades e ajudas que cada um tem, uma coisa é certa: todos temos de lutar por algo real, ideológico, etc.

Há algum tempo atrás, estava com um cliente que me dizia que cresceu com um empresário de um inigualável sucesso e reputação. Com o tempo, vários problemas lhe surgiram (cariz pessoal > emocional; relacionados com o negócio, numa base legal e supostamente correta) e colocaram este senhor a dormir na rua, sem casa, sem rendimentos, sem família. Sim, este tal ex-empresário ficou sem condições mínimas e não tem onde dormir e sabemos que casos destes acontecem em números assustadores, sendo empresário ou exercendo outro tipo de profissões. Não foi, também, há muito tempo que tive uma conversa com o diretor executivo de uma delegação da Cruz Vermelha Portuguesa em que ele

me dizia: “David, não imaginas a quantidade de pessoas que são sem-abrigo, alguns dos quais foram pessoas de muito sucesso a nível profissional, em empresas e a gerir empresas, que tiveram educação, formação e projetos muito bons. São pessoas como qualquer um de nós. Nunca sabemos o que o futuro nos reserva... Podia ser qualquer um de nós”. Com isto fico particularmente sensibilizado com este assunto, não tanto porque este me toque diretamente (meu caso pessoal ou de amigos diretos, pelo menos HOJE...) mas porque podemos fazer qualquer coisa sobre este tipo de problemas. Atenção, este qualquer coisa não tem de ser mudarmos a nossa vida, não se tem de tratar de fazer mais donativos, de acabar com a fome em África, de nos dedicarmos aos projetos sociais, mas sim de fazer (atrevo-me a usar este adjetivo),... pequenínimos gestos! Nota para os projetos sociais: podemos participar; não custa muito (ocupação eventualmente reduzida; podemos experimentar e não voltar a participar, caso não gostemos). Temos, no entanto, de ser muito profissionais, pois não se pode tratar de passar o tempo (não é um hobbie!). Acreditem, sentimo-nos melhor, construímos o nosso próprio plano de desenvolvimento pessoal, o que nos torna melhores pessoas e profissionais (no nosso contexto real de trabalho). Sobre o futuro, meu, seu, das pessoas no geral...:

A) O que quero eu para o meu futuro?

B) O que as empresas querem para o seu futuro, para além do famoso cliché.... “just money, just profit”? Querem algo mais, não, ou simplesmente não sabem bem o que querem?

[observação a este cliché: está errado! As empresas não podem tratar as pessoas como burras, como parvas, senão estas desenvolvem as mesmas atitudes internamente (ciclo regressivo que é por natureza,... burro e parvo); as pessoas têm, no entanto, de ser intelectualmente honestas consigo e com a empresa/colegas no que toca ao seu papel/contributo.]

C) Como devemos encarar a vida, primeiro, e depois o domínio profissional?

Edward Freeman (pai da teoria do stakeholders), em artigo que se pode ler no artigo do

Diário Económico de 05-jan-2015, apresentou a pergunta que o filho lhe colocou: “o que é mais importante para ti: o trabalho ou a família?”. Eu compro a pergunta, coloco-a agora a si, leitor, e confesso que esta me fez reforçar a história do copo cheio com pedras (grandes + pequenas), areia e água:

- Moral da história (errada): tudo cabe nas nossas vidas...!

- Mora da história (CORRETA!): as coisas mais importantes da vida (para si é a família? é o quê?) têm de vir primeiro (pedras grandes) e só depois vem o resto (pedras mais pequenas, areia e água), senão quando enchermos o copo, chega um momento em que o importante já não cabe e, aí, meu caro, pergunto: valeu a pena esta vida?!

O meu lema central de vida é:

1) Pedras primeiro!

2) Conhecer-me, descobrir-me, evoluir (procurar evoluir, mesmo que por vezes seja difícil, “impossível” ou não faça sentido esforçar-me em determinadas situações).

3) Aprender sempre!!

Uma nota adicional ao emprego/desemprego: Sabia que os top 10 empregos previstos em Portugal até 2025 são: 1) Profissionais relacionados com gestão; 2) Profissionais de saúde; 3) Ciência e engenharia; 4) Gestão na área dos serviços; 5) Profissionais administrativos; 6) Produtos de limpeza, lixo, ruas e ocupações de serviços; 7) Administração de nível intermédio; 8) Atendimento e serviço ao cliente; 9) Profissionais de vendas (até 2014 era a competência que mais faltava aos portugueses, no mercado do trabalho); 10) Trabalhadores agrícolas. (fonte: Diário Económico; Consórcio Maior Empregabilidade) Observação: Sei que os tempos são difíceis, mas esta pergunta tem de existir: como é que eu estou a preparar o meu futuro? Independentemente de ter muitas prioridades, o que que eu estou a fazer para apontar na direção de uma destas profissões ou de uma outra que eu ambicione/goste?! Temos todos de ter uma ideia, uma ambição, uma resposta, algo a dizer sobre isto, certo?

Aqui fica o meu testemunho e, a quem entender, é muito bem-vindo para retribuir com outras aprendizagens.

Até breve.



PAULO FERREIRA  
Economista

## Como evitar o bloqueio na tomada de decisão face à incerteza?

Os tempos em que vivemos são, mais do que nunca, tempos de incerteza e que refletem a voracidade da constante mudança, seja política, económica ou simplesmente fruto da inovação e consequente evolução dos negócios.

Mas os líderes das empresas ou empreendedores têm constantemente de tomar decisões em situações de incerteza ou ambiguidade, e continuar em frente mesmo em circunstâncias de extrema incerteza. Um artigo da Harvard Business Review, da autoria de Patti Johnson, refere que qualquer líder que enfrente altos níveis de ambiguidade deve de assumir duas coisas aparentemente paradoxais. Primeiro, ficar confortável com a ideia de não ter todas as respostas, e, por outro lado, tomar medidas para reduzir a incerteza.

### Estar confortável com o desconhecido

Ao invés de se sentir confortável face ao desconhecido, a natureza humana leva à procura de mais informação por forma a reduzir a ambiguidade. O problema é que a procura de mais informação é muitas das vezes um empurrar para a frente a decisão quando na realidade a obtenção de informação adicional é tão difícil que não é conseguida a tempo.

Os decisores devem reconhecer este facto e ultrapassá-lo. Mas isto implica ter coragem de avançar para uma situação desconhecida que só vamos ter capacidade a julgar após o sucesso ou insucesso da mesma. Assim, é necessário desenvolver um autoconhecimento para avaliar se temos uma tendência para analisar em demasia ou procurar a perfeição. Se for

esse o caso, devemos impor uma autolimitação, ou seja, definir a data-limite para tomada de decisão reunir o máximo de informação até essa data e tomar a decisão; por outro lado, devemos limitar o número de pessoas a consultar antes de agir, sob o risco de criar demasiada entropia ou ruído na tomada de decisão.

Os decisores que são capazes de lidar com a incerteza conseguem normalmente organizar um quadro mental da incerteza e dos seus riscos e “navegar” nestas circunstâncias. Isto permite tomar decisões e reconhecer as mudanças nas variáveis críticas que conduziram à decisão e fazer os ajustamentos necessários que melhor se adequem à situação, usando o balanceamento entre informação e instinto.

Podemos ainda olhar para a incerteza como uma vantagem a criar um novo futuro e estimular as pessoas à nossa volta a desbloquear o potencial gerado pelo desconhecido.

### Reduzir a incerteza na medida do possível

Nos negócios raramente existem respostas “certas”, mas a tomada de decisão, mesmo que mais tarde se verifique imperfeita, tem a vantagem de reduzir a incerteza na organização e manter a mesma focada naquilo que é importante, definindo o sentido das prioridades.

Os líderes eficazes consideram também múltiplas perspetivas quando estão em águas desconhecidas, incentivando a colaboração e a entrada de novas ideias. Devendo evitar a armadilha de “eu tenho todas as respostas” e saber avaliar quando as contribuições dos especialistas estão a ajudar ou a bloquear as decisões.

Para superar a indefinição, devem-se utilizar algoritmos de aproximação incremental, por forma a reduzir a incerteza. Criando planos de curto prazo que permitam a clarificação das situações e avaliar o nível de aprendizagem que conduza à mudança nos novos planos de curto prazo.

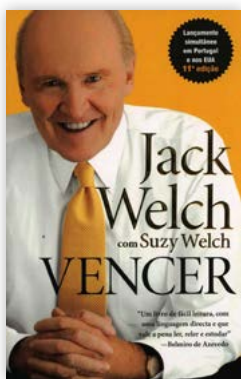
Não podemos sempre estar a aguardar para ter toda a informação antes de agir, e não podemos esperar pelas condições perfeitas para estabelecer o nosso caminho. Devemos criar as condições de gerir ativamente a incerteza.

Qualquer um de nós já teve de tomar decisões e fomos confrontados com uma de duas situações: ou somos dominados pela incerteza e procrastinamos ou avançamos.





Sabemos que o conhecimento é fundamental para a competitividade, diferenciação, e para muitos outros aspetos da nossa vida pessoal e profissional. E muito desse conhecimento poderá ser adquirido através dos livros. Neste número, deixamos-lhe duas sugestões de livros que acreditamos que podem fazer a diferença não só enquanto profissional, mas também como pessoa.



### »» VENCER - JACK WELCH

Foi há muitos anos que tive o primeiro contacto com o nome de Jack Welch e desde logo me fascinou... No início de 2005 li o seu livro “Vencer” e a partir desse momento acompanha-me ao longo destes anos de trabalho! Como o Engº Belmiro de Azevedo diz no prefácio, “vale a pena ler, reler e estudar”...

Os conceitos, passados estes anos, são mais que atuais: o foco na ética, na franqueza, na superação do ser humano, a ENERGIA (positiva claro!) que temos que ter e devemos passar aos que estão connosco, o conseguir VENCER (ser número 1!) através da EQUIPA e, fundamentalmente, termos a CORAGEM para tomarmos decisões difíceis,... Em suma, aplicarmos e darmos o exemplo na vivência dos VALORES, para que os JOVENS (tanto em idade cronológica como mental) continuem a acreditar que vale a pena a MERITOCRACIA!

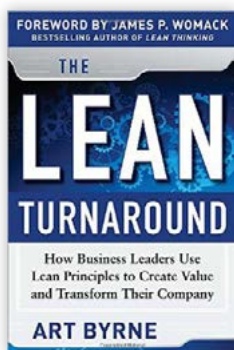
Divirtam-se na leitura deste livro, porque vale mesmo a pena pelos exemplos práticos e pelos temas abordados!

JOÃO FERREIRA, CEO

### »» PENSAMENTO ESTRATÉGICO - NUNO CARDEAL

O livro “Pensamento Estratégico”, de Nuno Cardeal, consubstancia-se num manual de estratégia de grande utilidade para todos aqueles que, de algum modo, pretendam aprofundar os seus conhecimentos sobre a Estratégia Empresarial e sobre a sua componente metodológica. Faz um retrato da evolução do pensamento estratégico ao longo dos tempos, descreve algumas das suas principais frameworks e desafia o leitor a abandonar a lógica do mainstream, transportando-o para o campo da criatividade e da arte. Nuno Cardeal explana de forma sublime que o fator de diferenciação subjacente a esta ciência está no modo de utilização das suas ferramentas, evidenciado que só mediante abordagens capazes de captar o dinamismo inerente a cada indústria e a cada mercado e que potenciem o envolvimento das pessoas será possível às organizações desenvolverem processos de planeamento que lhes permitam mitigar ameaças e ao aproveitar oportunidades.

TIAGO ABALROADO, GESTOR



### »» THE LEAN TURNAROUND: HOW BUSINESS LEADERS USE LEAN PRINCIPLES TO CREATE VALUE AND TRANSFORM THEIR COMPANY

Cada vez mais palavras como “competitividade”, “eficiência” e “otimização” fazem parte do jargão dos gestores no seu dia-a-dia. Mas até que ponto procuramos a mudança nas organizações? Este livro acompanha-nos numa perspectiva “hands-on approach” para a aplicação de metodologias lean de otimização nas organizações. Com mais de 30 experiências de implementação de metodologias lean em organizações Byrne guia-nos pela explicação dos conceitos da metodologia lean (com vários exemplos) até explorar todos os benefícios da sua implementação, indo mais longe do que evidenciar os benefícios financeiros da otimização. Mas nem tudo corre bem na implementação destas metodologias, e até aqui o autor se destaca, identificando os principais obstáculos que foi encontrando pelo caminho, e a forma de os mitigar. Um excelente livro que cativa, tornando-o numa fantástica companhia de viagem de avião.

HUGO EMANUEL FERNANDES, CONSULTOR ESTRATÉGICO

# EDIÇÕES ESPECIALIZADAS A NÃO PERDER

COMPRE JÁ!



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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

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