

EMPREENDER

NEWSLETTER N.º 4 | NOVEMBRO/DEZEMBRO 2010

www.vidaeconomica.pt

ACTUALIDADE

Feira do Empreendedor marcada por um Portugal mais positivo

A ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários organiza, de 18 a 20 de Novembro, no Centro de Congressos da Alfândega do Porto, a 13ª edição da Feira do Empreendedor.

“Portugal Mais” é o tema do evento que promete mais inovação, negócios, emprego, formação,

oportunidades e networking. “Um Portugal positivo, que estará patente nos 2000 m² ocupados pela já tradicional exposição multi-sectorial e pelas duas mostras complementares que este ano serão novidade: uma dedicada às novas tecnologias e uma outra voltada para as empresas sustentáveis. O programa desta edição inclui ainda a cerimónia de entrega do 11º Prémio do Jovem Empreendedor”, adianta a associação em comunicado de imprensa. Apoiada pelo IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, a Feira do Empreendedor será composta por quatro salões temáticos: “Oportunidades e Franchising”, “Criação e Gestão de Empresas”, “Futuro” e “High Tec/High



Biz: “No total, 110 entidades permitirão, uma vez mais, que a Feira do Empreendedor proporcione uma bem estruturada rede de oportunidades de negócio e uma alargada oferta de produtos e serviços de apoio à criação, gestão ou expansão de empresas”, refere a mesma fonte.

O primeiro dia do evento (18 de Novembro) encerra com a cerimónia de entrega do 11º Prémio do Jovem Empreendedor. O projecto vencedor foi seleccionado entre 172 candidatos por uma comissão de avaliação presidida pelo director-geral da COTEC, Daniel Bessa. O evento inclui ainda um ciclo de 21 conferências intitulado “O Essencial sobre Empreendedorismo, Inovação e Emprego”, seis workshops práticos sobre “Como Criar um Negócio Específico”, bem como três Sessões com Investidores, onde será concedida a potenciais empresários a oportunidade de angariarem os apoios necessários à criação da própria empresa.

ÍNDICE

Actualidade	1
Opinião.....	2
Editorial.....	2
Gestão	3 e 4
Breves	5
Entrevista.....	6/7
Opinião.....	7
Caso em destaque.....	8

BREVES

Projectos inovadores a Norte com seis milhões para alavancar investimentos P. 5

Formação Espanhol Profissional

Data a Designar
Sábados das 9 às 12horas

FORMADORA: Dr.ª Ivone Cardoso e Cunha

DESTINATÁRIOS:

- Empresas com interesse no mercado espanhol;
- Público em geral

Nível: A1 - A2 / CTS: 1,5

PROGRAMA:
Serão trabalhados os seguintes tópicos do livro “Socios I”:

- Datos personales
- El mundo de la empresa
- Le presento al director general
- Agenda de trabajo
- Citas y reuniones
- Viajes de negocios
- Formación y experiencia

CARGA HORÁRIA (42 h):
- Sessões presenciais: 24 h (3 h/semana)
- E-learning: plataforma Moodle (18 horas)



Preços:

Público Geral: €160 (sujeito a IVA)

Ass. VE: €144 (sujeito a IVA)

Inscrições / Informações:

Patrícia Flores

patriciaflores@vidaeconomica.pt

Telef.: 223 399 466

EMPREENDEDOR

NEWSLETTER N.º 4 | NOVEMBRO/DEZEMBRO 2010

OPINIÃO

Os desafios de um empreendedor



Ao falarmos de desafios de um empreendedor, julgo que será primordial conhecermos o que querem dizer nas suas essências as palavras “Desafio” e “Empreendedor”.

Desafio é o sinónimo de duelo, repto, estímulo, provocação ou jogo para falar só de alguns termos constantes em qualquer dicionário de língua portuguesa.

Empreendedor, é o termo utilizado para qualificar ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detem de uma forma especial, inovadora de se dedicar às actividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou produtos – gerando um novo método com o seu conhecimento. Também é utilizado no cenário económico para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo a duras custas, criando o que ainda não existia. Parte desta leitura é constante do Wikipedia na sua versão Brasileira.

Se temos aqui dois métodos bem distintos de irmos buscar informação, seja ao Larousse que temos em casa, ou a um clique no bolso do nosso casaco ao favorito que abre o browser no Google, os seus sinónimos, como em qualquer língua, não deixam de ser de diferentes aplicações naturalmente que por vezes podem ser aplicadas na semântica da frase a utilizar alterando-lhes o sentido da sentença, ou não...

O desafio de um empreendedor, é efectivamente parte de todos os sinónimos que o dicionário nos deu. É um duelo com a burocracia, é um repto à paciência, é uma provocação aos estabelecidos, é um jogo de emoções, claramente um estímulo à nossa sanidade mental. Esta será a primeira opinião que qualquer possível candidato a entrepreneur, não os do século XVII onde pela primeira vez se ouviu esta palavra em França, para designar as pessoas ousadas que estimulavam a economia com melhores e novas formas de agir, mas sim, efectivamente, a todos que se inspiram a serem donos dos seus novos negócios, sejam eles inovadores ou não, em pleno século XXI. Isto é o que quem na sua generalidade depara, com os novos negócios ou desafios que se insurgem.

É nesta insurgência que julgo residir a diferença no significado da palavra desafio.

Um empreendedor é um gestor, tem que ser uma pessoa de coragem, tem que ser uma pessoa com visão, tem que ser firme, tem que ter espírito de iniciativa e liderança, tem que ser um optimista, tem que ser organizado e tem que sobretudo ter um dom raro de hoje em dia... Respeito humano. Embora ainda falte uma característica fundamental.

O empreendedor pode não ter as características supracitadas na sua plenitude, mas pelo menos a maioria delas tem que as dominar. Só assim poderá tornar os significados da palavra em duelos com a inovação e inteligência, só assim poderá lançar reptos aos seus concorrentes e ao mercado, só assim provocará a confiança nos seus clientes, fornecedores e parceiros, só assim estimulará a nossa economia e mercado. E invertendo ou usando estes sinónimos na palavra empreendedor, poder-se-á dar o verdadeiro significado que dois grandes economistas mundiais como Schumpeter que impôs o empreendedor como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações, e com o “remate” de Peter Drucker, que nos anos 70 introduziu o conceito de risco, em que uma pessoa empreendedora precisa de arriscar em algum negócio.

Os grandes desafios de um empreendedor, não são todas as responsabilidades que o nome acarreta, não são as dificuldades que aparecem a todas as esquinas, não são as procuras de negócios e clientes nos interstícios emergentes. O grande desafio é por vezes o significado que as palavras têm.

Para se ser empreendedor, não pode ser só um gestor, inteligente, inovador, respeitador e trabalhador. Falta a capacidade de liderança, a característica mais aglomeradora de todas as em cima descritas. É dentro desta que se encontram as motivações e são essas que fazem rolar uma organização. Ou rolar para a frente ou rolar para trás. Gestão é fazer as coisas bem, liderança é fazer bem as coisas.

É de empreendedores de desafios que deixam de haver alguns desafios aos empreendedores.

EDITORIAL

Este mês é marcado pela semana global do Empreendedorismo que decorre de 15 a 21 de Novembro. Esta iniciativa acontece simultaneamente em mais de 100 países em todo o mundo e serão desenvolvidas centenas de iniciativas que visam promover a capacidade de inovar e criar. Nunca antes foi tão importante empreender e encontrar novas formas para contornar a situação de crise que vivemos, seja no campo empresarial, familiar e profissional. Mas qual é o principal motivo para empreender?

Recentemente, assisti a uma conferência onde conheci Dona Geralda, um exemplo de vida e de empreendedorismo.

Esta brasileira de Minas Gerais passou a sua vida recolhendo papel pelas ruas de Belo Horizonte. “As pessoas confundiam os catadores de papel com o lixo. Achavam que nós estávamos fazendo sujeira e não limpando. Como eu não tinha consciência do que fazia e nem auto-estima, achava que não tinha saída e que minha vida seria sempre do mesmo jeito. E por isso bebia muito”, conta.

A destruição dos barracos dos catadores na década de oitenta foi a crise que levou esta mulher a fazer uma mudança radical na sua vida. Fundadora da Asmare, sigla da Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável, dona Geralda comanda um projecto social que atende 257 catadores em Belo Horizonte.

Esta iniciativa foi premiada pela ONU como uma das mais inovadoras iniciativas de inclusão social. O projecto já lhe rendeu diversas homenagens no Brasil e no exterior. A principal foi o Prémio Unesco, em 1999, na categoria Ciência e Meio Ambiente. Dona Geralda foi pessoalmente recebê-lo em Nova Iorque. O que mais a impressionou na cidade foi o que os americanos deitam fora. “Aquilo não é lixo, é luxo! Deu vontade de catar tudo e trazer para cá”, diz.

Quando questionada pela razão de base ao projecto que lidera actualmente, é peremptória, “tinha que catar a fome”, diz-nos esta empreendedora, que se dedica a este trabalho desde os oito anos de idade. A necessidade como catalisador para uma atitude empreendedora. O exemplo como inspiração e demonstração que é possível ultrapassar os obstáculos e fazer sempre melhor apesar das adversidades.

O nosso compromisso é mostrar que é possível, apesar das dificuldades. Queremos com os exemplos e artigos publicados, contribuir para o desenvolvimento do espírito empreendedor, mas acima de tudo para fomentar um empreendedorismo sustentável.

Deixe-nos a sua opinião no blogue <http://ve-empreendedor.blogspot.com/>

EMPREENDER

NEWSLETTER N.º 4 | NOVEMBRO/DEZEMBRO 2010

GESTÃO

Gestão de projectos: factor de inovação, mudança organizacional e atitude empreendedora

A identidade de um projecto está intrinsecamente associada a inovação, recursos, interdisciplinaridade, mudança e sentido empreendedor, enquanto factores de desenvolvimento e de competitividade dos negócios.

A história da gestão de projectos está intimamente associada a grandes marcos da evolução da humanidade. Se revisitarmos os últimos quarenta anos, recordamos projectos emblemáticos como a ida do homem à lua e a primeira mensagem electrónica entre computadores nos anos sessenta, a construção do primeiro avião Boeing 747, o primeiro resort da Disney World ou a Casa da Ópera em Sidney nos anos setenta, o desenvolvimento do TGV e o primeiro telefone portátil nos anos oitenta, o lançamento do Toyota Prius nos anos noventa e, mais recentemente, o Iphone da Apple em 2007, acompanhado por cerca de 30 milhões de pessoas em todo o mundo.

Ao futuro da gestão de projectos está reservado um papel determinante na inovação, mudança e competitividade, sendo considerada a nova cinderela da gestão e reconhecido o seu contributo para os resultados alcançados. Um estudo efectuado em 2007 pelo Deutsche Bank situava esta contribuição em cerca de 2% do valor acrescentado, apontando para uma contribuição na ordem dos 15% em 2020.

Um Factor de Inovação

Dentro do universo da gestão de projectos, quando temos realidades de elevada dimensão, complexidade e incerteza, com produtos e processos diferentes do que anteriormente foi produzido, estamos no âmbito de projectos inovadores, ou seja, produtos ou serviços únicos sem repetição, replicação ou recombinação de outros projectos desenvolvidos anteriormente pelas empresas.

Nas empresas *project dependents*, onde o desdobramento sistemático do seu plano estratégico resulta no seu portfólio, programas e projectos, é emergente a necessidade de assegurar com robustez e de uma forma integrada o planeamento, execução e controlo de todas as acções aos diversos níveis da organização. Este requisito é levado ao extremo nas empresas *project driven* onde a actividade da empresa está alinhada com características de projecto na totalidade ou em parte da



Eduardo Santos / Docente da Escola de Gestão do Porto e Consultor de Empresas.

sua cadeia de valor. Nestas empresas, o factor central da apropriação de competências de gestão de projectos será determinado pela escala e complexidade dos próprios projectos a desenvolver. A título de exemplo, num projecto de criação de um novo automóvel de segmento intermédio, o valor de investimento é de cerca de 1000 milhões de euros, envolve 2,5 milhões de horas de engenharia e uma equipa de cerca de 500 engenheiros (mega projecto) *versus* outros projectos de menor dimensão e complexidade.

No domínio das políticas de investimento do Estado os projectos inovadores são frequentemente questionados pela opinião pública, nomeadamente sobre a sua viabilidade económica e contribuição para a modernização do País, dado que estão muitas vezes sob o escrutínio de grupos de interesse, políticos e económicos, alargados a exemplo recentemente a infra-estrutura do TGV, o novo aeroporto de Lisboa ou

Ao futuro da gestão de projectos está reservado um papel determinante na inovação, mudança e competitividade

a própria venda da posição da Vivo e posterior aquisição da posição na Oi pela PT.

No tecido empresarial o passo de aprovação dos projectos é crítico e em muitas empresas não são seguidas práticas estruturadas de *scoring* entre as várias acções e/ou métodos tradicionais de avaliação de risco ao investimento e respectivos rácios de suporte à decisão, como por exemplo, a ausência de uma estimativa do período de retorno do investimento e do valor liberto para o negócio.

(Continua na página seguinte)

GESTÃO

Gestão de projectos: factor de inovação, mudança organizacional e atitude empreendedora

(Continuação da página anterior)

De salientar que em outras organizações a fase de aprovação dos projectos é contaminada pelo próprio DNA inovador da empresa e dos grandes empreendedores, tornando-se o ciclo de inovação dominante face à estruturação da decisão dos investimentos. Nestes casos torna-se imperativo o controlo do entusiasmo e uma dose de racionalidade para os projectos resultarem em casos de excelência, como é frequente no Grupo Virgin do carismático líder Sir Richard Branson.

Um factor de mudança organizacional

A gestão de projectos como modelo aponta para um *framework* integrado que percorre várias sub-áreas com vertentes técnicas e *soft* da gestão, que tem um carácter interactivo em todo o ciclo de preparação, planeamento, execução, controlo e fecho do projecto. Tal como em outros domínios da gestão, o projecto é consubstanciado por actores principais e está enquadrado num universo de grupos de interesse, sendo de destacar o *sponsor*, muitas vezes o ideólogo que define os objectivos e se compromete com os resultados, e o gestor de projecto, que tem a responsabilidade de liderar o *delivery*. Este papel sofre do paradigma da “visibilidade à culpa”, no sentido de proporcionar aos quadros das empresas graus de motivação elevados no desempenho do papel mas simultaneamente, e em contextos de derrapagens no projecto, o gestor de projecto é um forte candidato ao encaixe de todas as responsabilidades.

No seio da organização um novo projecto estruturante provoca várias alterações. O sentimento positivo de diferença à rotina associa-se a uma fase inicial de grande motivação, seguida pelo aparecimento de várias dúvidas sobre o futuro e uma forte recaída anímica. Este fenómeno é conhecido pela curva da adrenalina ou queda no vale do desespero e no caso português é especialmente notório, desenvolvendo-se nos próprios colaboradores uma certa urticária se após a transmissão da necessidade de desenvolver um projecto não se estiver a executar nada 10 minutos depois!

Na maioria das empresas o *status quo* actual contribui para fracos resultados no desempe-

nho da gestão dos projectos. Segundo dados de 2009 da empresa Standish Group, apenas 32% dos projectos são bem sucedidos e 44% sofrem derrapagens no tempo, orçamento, entre outros, e 24% dos projectos são cancelados. Recorrendo a outros estudos percebemos que existem *gaps* técnicos como a inconsistência de estimativa da duração das actividades, a própria definição do âmbito e como devemos lidar com a interpelação de risco: “já agora!”

Mas de facto encontramos um conjunto central de razões relativas ao fraco desempenho de cariz organizacional/comportamental, nomeadamente a incompatibilidade da montagem das estruturas e equipas de projecto em desenhos organizacionais muito verticalizados, a falta de envolvimento dos actores e utilizadores dos processos nos projectos, a inconsistência de afectação das equipas internas aos projectos face à sua afectação às actividades de gestão corrente, a falta de competências específicas de gestão de projectos e de certificação dos profissionais em standards (exemplo PMI, IPMA, entre outros), a deficiente comunicação do projecto junto dos grupos de interesse e a falta de práticas e ferramentas pré-definidas para o funcionamento dos projectos.

A interpretação destes sinais em várias empresas que perceberam a importância de criarem um *framework* de gestão de projectos robusto para os resultados do seu negócio, levou-as a melhorar o desenho da sua organização criando maior fluidez horizontal, a adoptarem e identificarem áreas de responsabilidades específicas para definir *guidelines*, práticas e ferramentas para o funcionamento eficiente dos projectos na organização. Este papel é atribuído em algumas empresas a áreas da qualidade, controlo de gestão ou a estruturas dedicadas tipo PMO (*Project Management Office*), no caso de existir massa crítica de projectos e vantagens de especialização que justifique esta opção, apoiando as equipas de projecto no *delivery* e em simultâneo a gestão de topo na visão, planeamento e *reporting* de uma gestão de projectos uniforme e consistente.

Uma atitude empreendedora

Tendo a empresa criado condições para alinhar aos princípios de gestão de projectos: planear antes de agir, controlar para gerir o projecto e

corrigir o que ainda for possível tendo por base o método e indicadores EVM (*earned value management*), o passo essencial para concretizar a adopção dos valores desta prática de gestão será definir qual a estratégia de abordagem mais adequada para que o *framework* de gestão de projectos entre na linguagem, código, capital e activos da empresa, tal como sucede a título de exemplo nas empresas IDEO, Boeing, PWC entre outras.

Para este salto de maturidade definitivo, é útil recorrermos à analogia com outras realidades de negócio e sistemas de funcionamento como por exemplo a aviação. Imaginem que queremos pôr os projectos a voar mas não adoptamos as normas e regras de um espaço aéreo em que os voos são na sua maioria controlados pelas torres de controlo de tráfego, os

Na maioria das empresas, o *status quo* actual contribui para fracos resultados no desempenho da gestão dos projectos.

pilotos são monitorizados pelos controladores em terra, as “Instrument Flying Rules” permitem que os pilotos voem em condições baixas de visibilidade e em elevadas condições de segurança, o estudo prévio das condições meteorológicas e a detecção antecipada de potenciais turbulências permite que o voo decorra sem sobressaltos.

Enfim, o nível de compromisso e esforço das organizações na gestão de projectos deve naturalmente ser em função do número (e velocidade) dos projectos em voo na organização. Tal como outros sistemas profissionais de elevada fiabilidade, pilotar e controlar projectos pode tornar-se pouco visível e ser dado no limite como uma garantia. Mas é por existirem muito poucos acidentes aéreos dentro do sistema que os pilotos continuam a estimular o desenvolvimento de competências, a formação e se mantêm em pleno funcionamento e actualização as torres de controlo aéreo.

Da mesma forma, a cultura de gestão de projectos sustentada é indispensável para uma maior probabilidade de obtenção dos resultados esperados nas empresas, ou seja, um verdadeiro factor de competitividade que requer uma atitude empreendedora.

EMPREENDER

NEWSLETTER N.º 4 | NOVEMBRO/DEZEMBRO 2010

BREVES

PROJECTOS INOVADORES A NORTE COM SEIS MILHÕES PARA ALAVANCAR INVESTIMENTOS



São cerca de seis milhões de euros disponíveis para alavancar investimentos empresariais e conceitos inovadores nas zonas Norte e Centro do país que a Invicta Angels, clube de investidores informais (Business Angels) apresentou no Porto.

Segundo Ricardo Luz, presidente da Invicta Angels, esta verba será destinada a investimentos em cerca de 50 empresas em oito sectores chave, entre os quais as nanotecnologias, saúde, desenvolvimento sustentável, biotecnologia ou tecnologias de informação e comunicação, e que reúnam condições de crescimento global.

Estes programas de investimento estão disponíveis até 30 Julho de 2013, com um prazo máximo de investimento de 10 anos, e destinam-se a empresas em fase de constituição ou criadas há menos de três anos, certificadas como PME para o desenvolvimento de projectos inovadores e registadas nas NUTS II Norte e Centro.

As Sociedades Veículo constituídas para agilizar estes investimentos resultam de parcerias entre os BA, que asseguram parte da verba a investir, e dotações do Compete, ficando os BA responsáveis pela gestão destes fundos. Segundo Nelson de Souza, gestor do programa Compete, foram já constituídas 50 Sociedades Veículo a nível nacional, envolvendo mais de 200 BA, num volume de investimento superior a 40 milhões de euros, dos quais 27 milhões atribuídos pelo Compete.

Taxa de execução para empresas de 27%

No que toca à dotação orçamental do QREN para o investimento empresarial, Nelson de Souza assegurou que este está "totalmente comprometido", com uma taxa de aprovação 8% superior ao orçamento total do QREN, representando 1/3 do volume total do QREN até 2013.

A taxa de execução, por sua vez, neste conjunto de investimentos para empresas, é de 27%, disse. Aquele responsável manifestou a sua

preocupação com a execução, dado o panorama económico. Nesse sentido, adiantou, "foram lançadas medidas simplificadas para acelerar a execução". Trata-se, explicou, de "mecanismos excepcionais de alargamento dos prazos para por em marcha os projectos, nos casos em que as condições em que os projectos foram aprovados foram substancialmente alteradas". Até ao momento, "27% das empresas, cerca de 1000 das 4000 com projectos já aprovados, aproveitaram estes mecanismos".

INCUBIT PARTICIPA NA SEMANA GLOBAL DO EMPREENDEDORISMO

A IncubIT irá marcar uma participação activa no âmbito da Global Entrepreneurship Week 2010, organizando, dinamizando e participando em eventos associados à Semana Global do Empreendedorismo, que terá lugar entre 15 e 21 de Novembro próximos.

Esta participação da IncubIT surge no âmbito da sua missão de desenhar, implementar e acompanhar projectos integrados de promoção do empreendedorismo económico e social. Entre as actividades desenvolvidas contam-se, no dia 15, a organização conjunta com a ESEIG (Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão) do IPP (Intitulado Politécnico do Porto) o Workshop "Empreendedorismo e Inovação" (mais informação em http://www.incubit.biz/newsletter/workshopEI_ESEIG.html).



No dia 16, será organizado, com o Hub Porto, o workshop "Empreendedorismo e Inovação" (informação pode ser consultada em http://www.incubit.biz/newsletter/workshopEI_HUB.html). Já no dia 17, está prevista a organização, com a AAUM (Associação Académica da Universidade do Minho), nomeadamente com o Lifoff - Ga-

binete do Empreendedor e o GIP (Gabinete de inserção Profissional) o workshop "Empreendedorismo e Financiamento: Que alternativas?" (http://www.incubit.biz/newsletter/workshopEI_AAUM.html). Finalmente, entre os dias 18 a 20, a IncubIT participará como parceiro na Feira do Empreendedor 2010.

SEMANA GLOBAL DO EMPREENDEDORISMO 2010 ARRANCA A 15 DE NOVEMBRO



A Semana Global do Empreendedorismo 2010 em Portugal, organizada pela SEDES e pela APBA, terá lugar em Lisboa entre os dias 15 e 21 de Novembro e decorre em simultâneo em mais de 100 países, envolvendo em Portugal mais de uma centena de iniciativas e cerca de 60 parceiros.

Luís Barata, secretário-geral da SEDES, sustenta que "a educação do fomento do empreendedorismo é de enorme relevância para criarmos nos nossos jovens uma cultura de risco e ousadia, combatendo o problema cultural do medo de falhar/insucesso, mas sim valorizá-lo como fonte de aprendizagem". Por outro lado, "há que prestigiar a classe empresarial, sendo o actual momento propício à criatividade e ao lançamento de inovações que permitam o aparecimento de novos negócios".

Portugal regista "níveis ainda muito reduzidos, mas crescentes, de empreendedorismo qualificado e de base tecnológica, muito devido à maior sensibilidade das escolas para o apoio à criatividade e inovação, financiando as patentes". Contudo, "há que melhorar a gestão dos direitos das mesmas entre os interlocutores pós-desenvolvimento do projecto, de forma a evitar bloqueios indesejados e bloqueadores dos projectos".

ENTREVISTA

“Só as mais fortes poderão sobreviver lutando pelos seus ideais e mantendo níveis de qualidade”

Clínica de Nutrição do Porto abre filial em Guimarães

Vida Económica – O que levou, enquanto jovem empreendedor, a optar pelo mercado da saúde e do bem-estar?

Pedro Queiroz – Desde o primeiro ano de faculdade que decidi que esta seria a opção a tomar. Ao longo dos anos da licenciatura fui canalizando todas as energias e aprendizagem para tornar esse sonho possível. Lembro que no último ano (estágio) preparei tudo ao detalhe: quanto iria cobrar por consulta, quantos clientes teria de ter para o negócio ser economicamente viável, até ao pormenor de saber de antemão tudo o que seria necessário investir (da balança à fita métrica) ... Foi das fases mais interessantes no processo de empreender a criação de uma empresa.

VE – Quais as dificuldades que encontrou aquando da criação da sua própria empresa?

PQ – A escolha do local sabia ser determinante para o sucesso deste projecto. Assim que determinei o local, procurei o imóvel e o mais difícil foi arranjar fundos para adquirir o espaço. Investi na altura tudo o que tinha, pois sabia que era aquilo que queria fazer para a vida. Os dois primeiros meses sem clientes também não foram nada fáceis.

VE – A preocupação com a adopção de estilos de vida mais saudáveis e o culto ao corpo é uma realidade hoje em dia. Em que medida esta mudança cultural da sociedade portuguesa tem influenciado o desenvolvimento do mercado da estética e bem-estar?

PQ – Sem dúvida que esta nova percepção da sociedade tem tornado a procura por estes serviços uma constante ao longo dos anos. Mas, como em todas as áreas, à medida que o mercado aumenta, a concorrência apresenta também novas soluções. O grande desafio é acompanhar constantemente o avanço dos conhecimentos clínicos e estéticos, apresentando um serviço de excelência de forma constante e permanente.



Pedro Queiroz ambiciona que a CNP seja a melhor clínica na área da perda de peso.

VE – Enquanto empresário, quais são as áreas em que actua directamente?

PQ – A Clínica está focada na perda de peso de forma saudável.

VE – Qual o factor diferenciador da Clínica de Nutrição do Porto face aos restantes players no mercado?

PQ – Procuramos inovar no atendimento e dedicação ao cliente, estando constantemente a acompanhar as mais recentes tecnologias. Apesar das metodologias únicas, julgo que a mais-valia principal está na equipa que diariamente procura ajudar todos aqueles que procuram corrigir o peso em excesso e iniciar uma nova etapa das suas vidas. É este entusiasmo que nos motiva a procurarmos ser a melhor clínica de nutrição no Norte do país.

VE – Qual o conceito na base da Clínica de Nutrição do Porto?

PQ – Ser a melhor clínica na área da perda de peso, onde a dedicação e os resultados que diariamente ajudamos a alcançar nos motivam para continuamente apresentarmos o melhor serviço. A par dos melhores especialistas em nutrição, procuramos disponibilizar as mais recentes tecnologias para eliminação de celulite e gordura localizada, recorre-

do a tecnologias não cirúrgicas. A inclusão recente da “lipo-aspiração” não-cirúrgica demonstra a aposta da clínica na excelência dos tratamentos de gordura localizada.

VE – A CNP conta já com uma unidade em Guimarães. Podemos esperar a abertura de novas unidades no futuro próximo?

PQ – A abertura em Guimarães é uma experiência para testar o conceito noutros mercados. Por vezes, em meios mais pequenos apercebemo-nos de detalhes que complementam a qualidade do serviço. A aposta noutros mercados poderá surgir, mas não é nesta fase uma prioridade.

VE – Numa área onde a tecnologia é cada vez mais avançada, com uma forte pressão para reduções dos preços, como consegue a Clínica de Nutrição do Porto manter o equilíbrio entre qualidade/preço para os seus clientes?

PQ – É de facto uma área onde a evolução é uma constante e as tecnologias surgem a um ritmo cada vez mais veloz. Julgo que a aposta feita na nossa equipa de profissionais (enfermeiras, fisioterapeutas e profissionais de estética) é a grande mais-valia da clínica onde a dispo-

nibilidade financeira para acompanhar as mais recentes tecnologias permite ajustar o binómio qualidade/preço.

VE – Qual o perfil do(a) Cliente da CNP? Do Oporto Medical SPA?

PQ – Da CNP, é um cliente informado, que procura resultados e está disposto a pagar para ter a máxima qualidade de serviço e atendimento. No SPA, é um cliente que busca um refúgio na cidade onde consiga ter um momento só para si num espaço com detalhes de serviço ao melhor nível internacional.

VE – Qual a taxa de fidelização que a CNP regista?

PQ – Felizmente, podemos ter orgulho na nossa taxa de fidelização. Temos clientes que nos acompanham desde o primeiro ano de actividade e vão diversificando os tratamentos que fazem, de forma a manter e otimizar os resultados. A taxa de satisfação é também muito elevada e é essa que permite um efeito poderosíssimo que é o efeito “passa palavra”.

VE – Que importância assume o recrutamento para si?

PQ – Procuramos sempre os melhores profissionais em cada área e fazemos de tudo para os procurar manter motivados e empenhados.

VE – Como encara este período que vivemos na economia portuguesa? Que implicações tem a conjuntura actual no desenvolvimento da estratégia da empresa?

PQ – É um período de muitos ajustes e de encargos acrescidos para as empresas. Só as mais fortes poderão sobreviver lutando pelos seus ideais e mantendo níveis de qualidade. A estratégia da empresa não tem, para já, sofrido grandes alterações ao nível do investimento muito devido à forte estrutura accionista e mantermos os nossos ideais na busca contínua do melhor serviço nesta área.

(Continua na página seguinte)

ENTREVISTA

“Só as mais fortes poderão sobreviver lutando pelos seus ideais e mantendo níveis de qualidade”

Clínica de Nutrição do Porto abre filial em Guimarães

(Continuação da página anterior)

VE - Será possível estabelecer uma relação entre o bem-estar físico e emocional que empresas como a sua proporcionam as pessoas e elevados níveis de produtividade de colaboradores nas empresas?

PQ - Julgo que uma pessoa quando se sente bem consigo própria consegue transmitir esta mensagem a nível interpessoal (amigos, familiares, colegas de trabalho...), o que acaba por se manifestar no nível

de produtividade da empresa para a qual trabalha. Nesse sentido, considero que possa ser um contributo para a melhoria de produtividade.

VE - Muito se fala da obesidade da Sociedade Portuguesa e dos benefícios da dieta mediterrânica, o que parece ser um contra-senso. Quais os factores que na sua opinião, contribuíram para esta mudança de comportamentos?

PQ - Seria de facto um contra-senso, se as pessoas aplicassem no seu dia-a-dia os princípios da dieta medi-

terrânica... Mas o que verificamos diariamente é que as pessoas devido ao ritmo de vida e outras condicionantes se têm afastado desse ideal alimentar, voltando-se para práticas alimentares menos variadas e saudáveis. Com base, numa análise detalhada destes e outros factores propomos às pessoas que nos procuram incutir novas regras práticas e fáceis de implementar para que possam pertencer ao lado saudável da estatística e sentirem-se com mais saúde, mais beleza e mais bem-estar.

VE - Que conselhos daria aos empreendedores de Portugal, neste momento?

PQ - Procurem ser os melhores naquilo que fazem. Acreditem no vosso projecto e lutem para que seja viável. Façam aquilo que gostam para que o vosso trabalho seja “um divertimento”.

MÓNICA MONTEIRO

Ver versão integral:
<http://ve-empresender.blogspot.com>

OPINIÃO

Sua organização estimula o intra-empresendedorismo?

O conceito de intra-empresendedorismo foi estabelecido há duas décadas, mas as empresas não estavam dispostas a dar aos empregados a liberdade para criar e, consequentemente, errar e oferecer-lhes um orçamento para financiar inovação, além do mais não queriam arcar com os custos dos erros que inevitavelmente acontecem no percurso. Hoje esse conceito já está muito difundido e valorizado nas organizações. Na verdade o desejo “dourado” é criar uma organização em que os colaboradores fazem a diferença de forma voluntária porque querem e vêem vantagens pessoais em fazê-los, ou seja, ter performance empresarial e humana simultaneamente. A competência de execução nada mais é do que uma forte ênfase no curtíssimo prazo, mas quando forçada além do necessário leva a deterioração organizacional. Figurativamente, afirmamos que a marcha de um automóvel tem limite de velocidade e se você forçar além do limite o motor estoura, ou seja, chega um momento em que você precisa trocar de marcha. O intra-empresendedorismo é um

O verdadeiro empreendedor é aquele que é capaz de identificar, agarrar e aproveitar as oportunidades

sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, talvez esta mudança de marcha necessária, que se realiza através do uso melhor dos seus talentos empreendedores. É um sistema que oferece uma maneira saudável para se reagir aos desafios empresariais. Mas nem todas as organizações conseguem visualizar essas oportunidades, por estarem ainda presas a modelos de negócio ultrapassados – continuam subestimando seus talentos e subutilizando as aptidões da sua equipe. A busca incessante pelo último ponto percentual de produtividade faz a empresa ignorar o enorme potencial inexplorado do seu patrimônio humano e acaba sufocando o espírito empreendedor das equipes. O verdadeiro empreendedor é aquele que é capaz de identificar, agarrar e aproveitar as oportunidades, buscando e ge-

renciando recursos para transformá-las em negócios de sucesso. Além de não termos a prática de trabalho e arquiteturas organizacionais que permitam o estímulo do comportamento empreendedor, outro ponto negativo pode ser a própria cultura da empresa. Muitas vezes ela desencoraja a busca de oportunidades, sobretudo nas organizações altamente formais e burocráticas. Para difundir uma cultura mais empreendedora devemos actuar em quatro dimensões. A primeira e mais importante é a autonomia, que permite às pessoas agirem sem as sufocantes restrições impostas por políticas e estruturas desenhadas para entregar produtos e serviços, mas que não preparam o ambiente para a busca de novos negócios e oportunidades de melhoria. Inovação é a segunda dimensão mais importante, pois reflecte a tendência da empresa de apoiar novas idéias, novidades e experimentações, que possam resultar em novos produtos ou serviços, bem como fazer algo de forma mais racional e econômica. A terceira dimensão é a pró-actividade, capacidade de antecipar as necessidades futuras



**LUÍS AUGUSTO
LOBÃO MENDES**

Professor da Fundação
Dom Cabral

do mercado e satisfazê-las antes da concorrência. E, por fim, a dimensão de assumir riscos e aceitar o fracasso é determinante para agarrar oportunidades que podem aumentar a vantagem competitiva da empresa. Com a aceleração da dinâmica da competição, o patrimônio humano das organizações talvez seja a única forma verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva. Acreditamos que as pessoas são dotadas de uma curiosidade inata e estão imbuídas da motivação natural para agir e aprender. Portanto, devemos aproveitar a engenhosidade de nossas equipes e recompensar os empreendedores internos para que sejam importantes agentes de desenvolvimento. Isso pode ser feito com a introdução de novos produtos e métodos de produção, além de outras atividades inovadoras que estimulam a competitividade e o crescimento da organização.

CASO EM DESTAQUE

O mercado doméstico é uma das apostas da i-sete

"COLABORADORES DEVEM SER MAIS DO QUE MEROS EXECUTANTES DA FUNÇÃO"

A i-sete foi, em 2009, considerada uma das cinco maiores empresas na área da reciclagem dos consumíveis informáticos. Embora tenha somente 5% de mercado, o que resulta da enorme dispersão que existe. A empresa, que começou a sua actividade pela reciclagem de consumíveis, actua também ao nível da eficiência energética.

A i-sete foi criada em Dezembro de 2005 por Tiago Vasconcelos, licenciado em Gestão de Empresas, tendo o início de actividade da empresa ocorrido em Janeiro de 2006.

Tiago Vasconcelos é o exemplo de um jovem empreendedor de 39 anos com elevada formação e com vontade de fazer algo diferente, não querendo depender de outrem para concretizar o seu sonho. Definindo-se como alguém com a cabeça no ar e pés assentes na terra, que se pode traduzir por um sonhador realista, alguém com vontade de fazer algo diferente mas com perfeita noção das dificuldades.

A empresa tem como âmbito de actuação geográfica o território nacional, incidindo, essencialmente, entre o concelho da Trofa onde está localizada a sua sede e Lisboa onde tem uma delegação.

A i-sete praticamente desde o início de actividade é certificada em qualidade e em ambiente.

Embora o projecto tenha sido apoiado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional no âmbito de apoio a Iniciativas Locais de Emprego (ILE), Tiago Vasconcelos refere que este apoio tendo sido importante na fase inicial de negócio, não foi fundamental para o arranque do mesmo, até porque não é repetível.

No último ano, o negócio na área dos consumíveis representou cerca de 50% do volume de negócios da empresa. Num mercado extremamente concorrencial, diferencia-se pela garantia de qualidade sendo em tudo semelhante à garantia de produtos originais.

Como perspectivas para o futuro neste mercado, Tiago Vasconcelos aponta um modelo de negócio inovador que vai ser complementado com serviços que deverão estar implementados até ao final do primeiro semestre de 2010 e que permitirá, segundo o empresário, duplicar a facturação nesta área, apostando na



"O projecto de internacionalização é um dos próximos passos no desenvolvimento da empresa", adianta Tiago Vasconcelos.

marca própria, que já é registada, e na sua divulgação nacional. Este crescimento passará pela aposta no mercado das entidades públicas e do mercado doméstico com serviços de valor acrescentado. A sustentabilidade da empresa passa pelo elevado grau de fidelização de clientes (cerca de 90%), o que patenteia a qualidade e resposta às expectativas dos clientes. Outro factor de diferenciação passa pela rapidez no fornecimento normalmente inferior a 24 horas.

Eficiência Energética

A área da eficiência energética é composta por duas vertentes: serviços e produtos.

Os serviços passam pelas auditorias e certificação energética, estando a empresa acreditada para o efeito. Estes representam cerca de 80% do volume de negócio desta área.

Dos produtos comercializados destacam-se os equipamentos de racionalização energética para iluminação pública. Os produtos comercializados pela i-sete representam soluções exclusivas e com responsabilidades perfeitamente definidas na cadeia de valor. As soluções de iluminação pública apresentadas pela empresa possibilitam uma redução de cerca 40% do custo de iluminação pública. O público-alvo deste tipo de produtos é essencialmente o Estado, existindo actualmente um grande potencial de crescimento do produto.

Factores de sucesso no negócio

Tiago Vasconcelos destaca para o sucesso de um negócio o fazer aquilo que se gosta até pela dedicação que exige um negócio e por outro lado o timing de entrada, que resulta da análise das barreiras à entrada. Facilidade de entrada implica por norma grande concorrência, relembra o empresário. Em negócios com elevadas barreiras à entrada, conseguindo ultrapassar as dificuldades de entrada pode ditar o sucesso do mesmo.

O volume de negócios em 2009 foi de cerca 992 mil euros, o que representa um crescimento de 39% face ao ano anterior, o que de facto é extremamente relevante muito mais em ano de crise económica que afecta todos os sectores. Esta variação do volume de negócios explica-se em grande parte pelo crescimento da componente de prestação de serviços, o que traduz uma diversificação do negócio.

Os resultados do exercício têm sido positivos nos últimos anos e reflectem já uma consistência notável para uma empresa ainda jovem, prevendo-se o retorno do capital investido ainda no corrente ano. A empresa que começou apenas com 10 colaboradores conta já com 24 pessoas. Tiago Vasconcelos refere que os colaboradores devem ser mais do que meros executantes da função tem de estar imbuídos de espírito de missão, estando permanen-

temente a ser estimulados a apresentar novas ideias. A evolução do número de colaboradores é apenas mais um indicador que reflecte o enorme crescimento que a empresa tem. Os 24 colaboradores estão afectos em cerca de 70% à área de negócio dos consumíveis informáticos e 30% à área de eficiência energética.

Existe um esquema de prémios atribuídos de forma clara de acordo com o desempenho de cada colaborador, que é conhecedor dos objectivos que tem de atingir e do seu papel na organização.

O sistema de avaliação é aprovado por todos e é transversal em que todos se avaliam mutuamente, esta transparência reduz o ruído laboral que uma avaliação de desempenho sempre provoca. Criando com isto condições a uma competitividade saudável, sendo que o bom ambiente de trabalho é estimulado pelo responsável da empresa, que tem consciência que grande parte do tempo da nossa vida adulta é passado no nosso local de trabalho.

No entanto, existe uma política de responsabilização individual fruto da política de exigência que é transversal à organização, que ajuda a elevar os índices de motivação.

Ainda na vertente de recursos humanos, existe uma aposta forte na formação dos colaboradores e na pessoal, refere Tiago Vasconcelos, em que o posicionamento nesta área é a da aprendizagem contínua pois considera se os colaboradores da empresa não tiverem a formação adequada quem perde é a empresa.

Investigação e Desenvolvimento

O empresário adianta que, em termos de I&D, esta a ser desenvolvida uma parceria com uma universidade de referência em que o foco é o aproveitamento de Know-how proveniente do meio académico complementado pela sua aplicação ao mundo empresarial através da i-sete. O projecto de internacionalização é um dos próximos passos no desenvolvimento da empresa, apontando o mercado espanhol como natural, este processo está numa fase de estudos de mercado.

PAULO FERREIRA

FICHA TÉCNICA:

Coordenadora: Mónica Monteiro

Coordenadora-adjunto: Patrícia Flores

Colaboraram neste número: Eduardo Santos; Marc Barros; Mónica Monteiro; Patrícia Flores; Paulo Ferreira

Paginação: José Barbosa

Contacto: empreendedor@videconomica.pt