

## Empreendedores norte-americanos promovem enoturismo e gastronomia nacionais



**PRODUTIVIDADE** P. 8

**Melhoria contínua** como resposta a tempos menos áureos

ALEXANDRA CARAMALHO

**CRIANÇA** P. 9

**A arte de educar**

SARA DE SOUSA CARDOSO

**ESTRATÉGIA** P. 12

**Sucessão:** garantindo o bom desempenho futuro

LUÍS AUGUSTO LOBÃO

**MARKETING E MARCA** P. 14

**A marca:** um ativo para o futuro

MARIA MANUEL GUIMARÃES



MÓNICA MONTEIRO  
monicamonteiro@aesc.pt

**NÃO VÁ PARA FORA, FIQUE CÁ DENTRO!**

**E**ste segundo número da Start &Go é dedicado ao setor do Turismo. Férias para mim são sinónimo de sol, praia, calor e boa comida. Somos privilegiados, pois temos tudo isto no nosso jardim à beira-mar plantado!

Muitos são os que identificam as vantagens que o nosso país oferece para o setor do Turismo: nove séculos de História; Diversidade de paisagem; boa gastronomia e a capacidade hoteleira dos portugueses.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, segundo dados de 2006, Portugal é um dos 20 maiores destinos do mundo. Em 2007, mais de 12 milhões de turistas visitaram Portugal (in wikipedia).

É por isso muito gratificante para mim que esta edição apresente exemplos tão interessantes que se destacam pela qualidade e inovação, como o Caso do H2otel e o Gabriella e Rayan Opaz.

Devemos, pois, continuar a apostar, como país, no nosso turismo, divulgando projetos diferenciadores que contribuam para o reforço da nossa marca, como um ativo para o futuro. Não deixe de ler o artigo da Maria Manuel Guimarães sobre o tema.

É com bastante satisfação que damos início a uma parceria com a empresa Acountia que ajudará a esclarecer as dúvidas dos nossos leitores relacionadas com aspetos fiscais. Não deixe de nos enviar as suas questões.

Boas leituras!

ÍNDICE



**03** RAFAEL VENTURA  
Reflexões sobre empreendedorismo no setor do turismo e não só...



**04** Qualidade e Serviço reconhecidos com quatro Chaves de ouro



**06** Empreendedores norte-americanos promovem enoturismo e gastronomia nacionais



**08** ALEXANDRA CARAMALHO  
Melhoria Contínua como resposta a tempos menos áureos



**09** SARA CARDOSO  
A arte de educar



**11** CONSULTÓRIO FISCAL  
Comunicação dos documentos de transporte à AT



**12** LUÍS A. LOBÃO  
Sucessão: garantindo o bom desempenho futuro



**13** PAULO FERREIRA  
Responsabilidade social



**14** A marca: um ativo para o futuro



**15** In Search of Excellence  
O essencial de Peter F. Drucker



**16** LUÍS FONSECA  
O futuro do país constrói-se com a qualidade



**18** EDUARDO SANTOS  
Como alcançar o "céu" / boa prática de projetos nas empresas?



**20** Porto recebe maior evento mundial sobre qualidade no Turismo



**20** Convite à apresentação de propostas no âmbito do programa-quadro para a competitividade e a inovação (CIP)



**20** Curso "Turismo Inclusivo: Oportunidades e Desafios": 13 a 22 de junho no EHT Porto



**21** RUI PATRÍCIO  
Como avaliar o valor gerado pela inovação?

**START&GO**

REVISTA EM FORMATO DIGITAL  
Nº 2 - MAIO/JUNHO 2013

COM O APOIO:



**PROPRIEDADE** Vida Económica - Editorial S. A.; **COORDENADORA** Mónica Monteiro (monicamonteiro@vidaeconomica.pt); **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt); **PAGINAÇÃO** José Barbosa (josebarbosa@vidaeconomica.pt); **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Alexandra Caramalho; Eduardo Santos, Luís Fonseca, Luís lobão, Luís Melo, Marc Barros, Maria Manuel Guimarães, Mário Jorge, Mónica Monteiro, Patrícia Flores, Paulo Ferreira, Rui Patrício; **PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalo Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt; **LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt

## Reflexões sobre empreendedorismo no setor do turismo e não só...



RAFAEL VENTURA  
Managing Partner - Ventura  
Hospitality Consulting

*“É indispensável querermos deitar a mão a mais do que podemos alcançar; senão para que serviria o céu?”*

**Browning, Robert - Poeta e dramaturgo inglês**

O desejo é, sem dúvida, indispensável para se atingir o sucesso. Assim, pobre do ser que, para além do desejo, nunca tenha sentido paixão e prazer na sua vida e por fim a felicidade de atingir os seus desejos/ objetivos! Porém, por trás do sucesso tem que estar, sempre, as constantes trabalho e “know-how”!

Ao longo dos últimos 15 anos, já são incontáveis as vezes que ouvi a expressão: “Sabe? Ouvi dizer que o que está a dar, agora, é investir em...”. Infelizmente, com o passar do tempo, perdi a capacidade de ser cínico, atualmente já não consigo disfarçar o desdém que sinto sobre o meu interlocutor.

A maioria das atividades ligadas ao “hospitality”, turismo, hotelaria e restauração, possuem idiosincrasias que as tornam delicadas do ponto de vista da gestão estratégica e operacional. No entanto, para muitos investidores, incautos, estas são atividades de eleição para o investimento, já que, numa análise superficial, a simplicidade da atividade pareça como evidente a sua seleção.

No entanto, o mercado, implacável, encarrega-se de fazer a purga. Então, quais são as principais causas de insucesso no setor do “hos-

pitality”? Entre outras, nomeio as seguintes: ausência de estratégia, ausência de conceito com fortes características diferenciadoras; falta de cultura de serviço; descuido no detalhe e produto desadequado ao mercado. No entanto, a génese da maioria das situações, anteriormente descritas, é a soberba! Ou seja, a falta de capacidade de realizar uma análise transparente e desapaixonada ao projeto de investimento e/ou à capacidade individual enquanto investidor.

A maioria dos investimentos no setor do “hospitality” requer elevados investimentos em capital fixo e com períodos de retorno, geralmente, dilatados. Assim, é fundamental que em qualquer investimento, neste setor, o fator moda ou decisões por impulso, assim como o fenómeno do “copy/paste” sejam erradicados nas decisões de investimento.

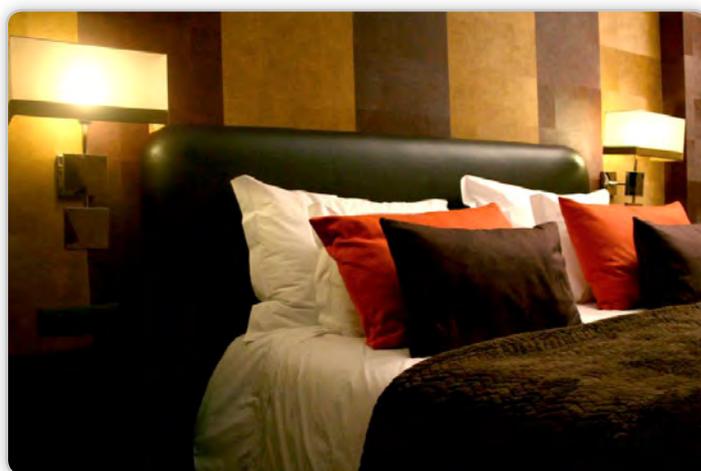
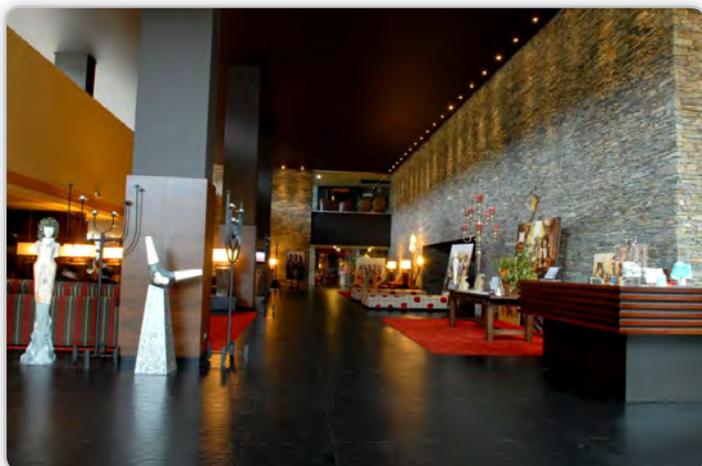
Porque, muitas vezes, infelizmente, não basta promover o empreendedorismo e entusiasmar as massas, também, é preciso apelar à consciência das consequências de um mau investimento e dar ênfase às necessidades de se conceber uma estratégia, de não se negligenciar o “know-how”, o trabalho e a capacidade de investimento. Um má decisão de investimento poderá ter consequências devastadoras para o próprio empreendedor. Na nossa sociedade, ainda, não se perdoa o fracasso! Se é verdade que podemos querer o céu, também é indispensável que haja noção se existem as “asas” para lá chegar!

PUB

Registe-se agora!

- Vida Económica
- Boletim do Contribuinte
- Jornal Fiscal
- Vida Judiciária
- Contabilidade & Empresas
- Trabalho & Segurança Social

[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)



## Qualidade e Serviço reconhecidos com quatro Chaves de ouro



*Plenamente integrado na paisagem natural do parque natural da Serra da Estrela, encontramos uma das mais emblemáticas unidades hoteleiras do grupo Natura IBM Hotels – o H2otel.*

MÓNICA MONTEIRO  
empreendedor@vidaeconomica.pt



Situado em Unhais da Serra, a 20 km do Centro da Covilhã e inaugurado oficialmente em 2010, dispõe de 90 quartos de onde se usufrui de uma vista deslumbrante para a montanha e dispõe de um centro termal, um *spa* e o Aqualudic, um inovador espaço lúdico com várias piscinas interiores e exteriores, *jacuzzis* e circuito celta.

Com uma faturação anual a variar entre 4,5 e 5 milhões de euros, garantindo uma taxa de ocupação média entre 60 e 70%, o conceito



de base do Complexo H2otel/Aquadome é o de um hotel termal, que tem como segmento prioritário o do “medical” SPA, lazer e bem-estar, tendo também competências nos segmentos de “corporate”, turismo ativo e eventos.

Desde a sua abertura esta unidade apostou num produto “premium” e diferenciador, com uma boa relação qualidade-preço, destinado a um segmento médio-alto. Apresentando soluções para famílias e empresas, este hotel tem conseguido elevadas taxas de fidelização dos seus clientes. Durante os primeiro quatro anos 50% dos clientes repetiram a sua experiência no complexo e 10% dos clientes visitaram a unidade mais de 5 vezes.

A atribuição de diversas distinções, como as quatro Chaves de Ouro, tem sido muito importante não só para os clientes, que veem assim confirmadas as suas expectativas, mas também e fundamentalmente para todos os 86 colaboradores. Para estes, significa o reconhecimento do seu desempenho mas também um acréscimo da sua responsabilidade para a manutenção dos elevados padrões de qualidade de serviço.

H2otel destaca-se também pela sua contribuição para a dinamização da região em que se insere – Unhais da Serra. A empresa tem sido fundamental para a região através da promoção da empregabilidade (60% dos colabora-

dores do hotel são residentes locais); atração de novos residentes para a Vila; pelo aumento generalizado de receitas indiretas no tecido empresarial; pelo aumento do número de visitantes (cerca de 25 000/ano) e pela dinamização de um balneário termal que se encontrava em vias de extinção.

A procura de novas possibilidades que permitam enriquecer a proposta de valor oferecida aos clientes tem levado esta unidade a explorar novos conceitos e novos mercados.

O mercado do turismo de saúde surge agora como uma possibilidade de combater a sazonalidade da atividade, mas também com o objetivo de potenciar ao máximo as competências do complexo (parte dele licenciado pela DGS) e as competências do Hospital Universitário da Covilhã, entidade com a qual foi assinado um protocolo com o intuito de se criar um destino de turismo de saúde.

Para o futuro podemos ainda esperar uma aposta no turismo ativo, com a oferta do conceito “Bike Friendly Hotel” sendo o único hotel do mundo acreditado pela “Specialized” como tal. Está projetada também a criação de um “Bike Center”, tendo como parceiro a Federação Portuguesa de Ciclismo, com quem foi assinado um protocolo de cooperação e que contribuirá para a homologação deste projeto segundo as normas europeias.

**Este hotel tem conseguido elevadas taxas de fidelização dos seus clientes. Durante os primeiro quatro anos, 50% dos clientes repetiram a sua experiência no complexo e 10% dos clientes visitaram a unidade mais de 5 vezes.**

## Empreendedores norte-americanos promovem enoturismo e gastronomia nacionais

MARC BARROS

marcbarros@vidaeconomica.pt

*O enoturismo e a gastronomia são os motores do projeto Catavino, criado por dois empreendedores norte-americanos que decidiram fixar-se no Porto para promoverem os produtos e a oferta nacional no mercado dos Estados Unidos.*

O projeto é encabeçado por Gabriella e Ryan Opaz, oriundos de Chicago e Minnesota, respetivamente. A plataforma para atingir este objetivo reside no blogue <http://catavino.net>, que regista cerca de 30 mil visitantes por mês e conta com uma rede de correspondentes especializados.

Segundo a revista "Decanter", os fundadores do Catavino são líderes de opinião, figurando na bienal Power List de 2013 entre as 50 figuras mundiais mais importantes que vão mexer e agitar o setor, nos próximos dois anos, influenciando sobre os vinhos que vale a pena conhecer. O projeto está no topo dos blogues de vinhos que mais atraem leitores atentos ao setor e é, também, neste know-how que a dupla quer envolver os empresários nacionais.

A ambição passa por "juntar o turismo aos vinhos e à gastronomia e, através da marca Portugal, fazer aumentar as exportações de vinhos para os EUA", disse Ryan Opaz numa conferência de imprensa de apresentação do projeto.

Desde logo, no terreno. No final deste mês, Ryan Opaz deverá andar pelo Midwest norte-americano com uma carrinha cheia de vinhos nacionais e mapas portugueses. Porquê? "O mais provável é perguntarem-me de onde são os vinhos que levo para provarem". Ryan Opaz acredita que Portugal é "um país



com grandes oportunidades de negócio", tendo o Porto como "um ponto de grande viragem".

Mas para isso é necessário apostar "no reconhecimento do país junto dos consumidores médios", pelo que o turismo terá um grande enfoque neste trabalho de promoção e divulgação. É preciso criar contactos antes de vender, pelo que a aposta passará pelas cidades médias norte-americanas, onde Portugal ainda não é reconhecido.

Para esta 'missão empresarial' dos vinhos e turismo portugueses, Ryan Opaz conta com patrocínios de empresas produtoras de diferentes dimensões, como Quinta de Gomariz (vinhos verdes), Julia Kemper (Dão), Quevedo e Poças (Douro).

### Redes sociais com envolvimento

O que é que Portugal tem, na perspetiva daquela dupla? "A tipicidade dos produtos nacionais, como peixes, bacalhau, alheiras e fumeiro, que não existem em parte alguma do mundo e que não são valorizados" disse Ryan Opaz. Os vinhos, por seu turno, "são a

cola" que une todo um setor de enorme potencial. Numa frase: "Boutique wine making country". É nesse sentido que está a ser desenvolvido um guia de vinhos e gastronomia portugueses, específico para o mercado norte-americano.

Paralelamente, está em preparação uma conferência internacional sobre o vinho do Porto, que reunirá cerca de 300 especialistas. A Catavino é, igualmente, conhecida por organizar a Conferência Europeia de Bloggers de Vinhos (European Wine Bloggers Conference) que, desde 2008, reúne num só evento nomes importantes a nível mundial de líderes de opinião, especialistas em comunicação e críticos de vinhos, bem como amantes de vinhos da blogosfera. Este ano, a conferência está agendada para outubro e terá lugar em Rioja (Espanha).

"Há uma ideia errada sobre a importância estratégica das redes sociais como ferramenta valiosa de comunicação, hoje em dia não basta ter uma página na internet, é preciso criar envolvimento noutras plataformas para aumentar o negócio", esclarece Ryan.





## Melhoria contínua como resposta a tempos menos áureos



ALEXANDRA CARAMALHO  
Senior Back Office  
Manager  
acaramalho@kaizen.com

*Kaizen trata-se de uma filosofia que tem por objetivo a mudança para melhor, o que nas organizações significa a melhoria dos processos de trabalho e a melhoria do desempenho dos colaboradores.*

A palavra Kaizen é composta por 2 vocábulos que são “Kai” e “Zen”, em que “Kai” significa Mudar e “Zen” está associado às filosofias orientais em busca da perfeição. Kaizen significa melhoria contínua e o objetivo é que a prática seja a todos os níveis: todas as pessoas, todos os dias e em todas as áreas. Trata-se então de uma filosofia que tem por objetivo a mudança para melhor, o que nas organizações significa a melhoria dos processos de trabalho e a melhoria do desempenho dos colaboradores, levando a melhoria da qualidade, redução do custo, melhoria do nível de serviço, suportado pela motivação e envolvimento dos colaboradores.

A aplicação no terreno consiste em identificar e eliminar os vários tipos de desperdício que não acrescentam valor aos clientes e que aumentam os custos. Dependendo do tipo de organização, existem ferramentas de melhoria que podem ser aplicadas para eliminação de desperdício e consecução dos objetivos estratégicos. A metodologia Kaizen assenta em cin-

co princípios: criar valor para o cliente, eliminar o Muda (desperdício), melhorar o Gemba (local de trabalho), criar gestão visual e envolver todos os trabalhadores.

O objetivo é conseguir verdadeiras revoluções culturais. Muitas contramedidas são de baixo custo e feitas com a “prata da casa”. O baixo investimento na resolução de problemas e os elevados ganhos conseguidos justificam a grande vantagem da prática do Kaizen.

Para medir o sucesso desta filosofia as empresas verificam as suas métricas de desempenho mais importantes. Em primeiro lugar, os resultados (lucros) e em muitos casos também aumento de vendas por ganho de quota de mercado e satisfação de clientes.

Em tempos de crise esta poderá ser uma solução para ultrapassar dificuldades (económicas, relacionamento interpessoal). As melhores empresas do mundo têm gabinetes internos de promoção do Kaizen. Estas são as empresas que competem na liga dos campeões das empresas. Qualquer empresa pode melhorar e para isso tudo deve começar com a vontade dos gestores de topo.

## A arte de educar



SARA DE SOUSA CARDOSO  
Supervisora Pedagógica  
da Escola de Pais

**“As crianças não precisam de seres extraordinários como modelos, mas de seres humanos disponíveis de coração e mente aberta, que choram e que riem com fracassos e conquistas, que não escondem sentimentos e desejos”**

*Educar é uma das tarefas mais difíceis que o ser humano pode ter. Pressupõe que sejamos capazes de formar cidadãos ativos, responsáveis, solidários, críticos e confiantes. O papel do educador é o de desenvolver competências intelectuais, morais, emocionais, sociais e motoras. Pela via da educação podemos transformar o mundo.*



**E** você, já pensou na forma como educa? Estará a desenvolver no seu educando as características fundamentais para que ele seja no futuro bem-sucedido, capaz de concretizar os seus sonhos, ultrapassar os obstáculos e, acima de tudo, ser FELIZ? O seu estilo educativo estará a incentivar as características empreendedoras do seu filho, ou estará a desvanecer esse potencial?

Os estilos educativos dizem respeito à forma como se educa, têm a ver com o modo de gerir a autoridade, a relação afetiva e a comunicação com as crianças. Sabe qual é o seu? Existem diferentes estilos educativos com características muito próprias.

Se autoridade é imposta pela força, e o adulto dá as ordens sem considerar o ponto de vista da criança, vive-se num clima de medo em que a relação é distante e pouco afetiva, gerando na criança introspeção e inibição, além de sentimentos de revolta e vingança. Esta não aprende a responsabilizar-se nem a autocontrolar-se, pois os adultos estão sempre no controlo. O domínio da comunicação na resolução dos seus problemas também é nulo, pois não há espaço para negociação.

Por outro lado, temos pais passivos em que predomina a anarquia e a desorganização, sem regras nem limites definidos, é dada liberdade total à criança. E na ausência do controlo dos pais, a criança assume o poder. Os pais veem a criança como um adulto em miniatura, e acham que conversando vezes sem conta com ela é suficiente para que a criança entenda o que é certo e errado. Têm medo da frustração que a criança

possa sentir se algo lhe for imposto. São por isso crianças que não treinam a responsabilidade, o autocontrolo e a resiliência, são mestres no egoísmo e mau comportamento.

Pais superprotetores têm relações afetivas e calorosas com os filhos, mas são dependentes emocionalmente, vivem quase em exclusivo para os filhos. Estabelecem algumas regras mas não chegam a ter limites. Estão sempre em cima a socorrer e a desculpar a criança. Evitam que a criança sofra a todo o custo, por isso não toleram que esta seja frustrada. Educadas desta forma, tornam-se inseguras, inexperientes, imaturas e dependentes. Por vezes, com problemas comportamentais, sociais e de desenvolvimento fruto da superproteção que têm.

O ideal é que se conjugue firmeza com flexibilidade, num ambiente em que se reconhecem os direitos e os deveres de todos os membros da família baseados no respeito, confiança, delegação e comunicação. São pais afetuosos com os filhos e interessados e comprometidos com a sua educação. Quem define os limites são sempre os pais, mas permitem que os filhos tenham uma participação, tendo em conta os seus interesses, necessidades e opiniões. A última palavra é sempre dos pais, pois eles são a autoridade. Neste estilo educativo fomenta-se a autonomia da criança, responsabilizando-a e capacitando-a de valores e ferramentas de comunicação.

Reconhecer e trabalhar o seu estilo educativo é fundamental para que cresça enquanto educador e seja capaz de formar cidadãos preparados para a vida. Mas não queira ser perfeito nesta difícil tarefa de Educar. As crianças não precisam de seres extraordinários como modelos, mas de seres humanos disponíveis de coração e mente aberta, que choram e que riem com fracassos e conquistas, que não escondem sentimentos e desejos.

# Cobrança de Dívidas a Clientes



**Porto**  
**15 e 16 julho**

Horário: (14horas)  
9h30 às 13h e 14h30 às 18h

## DESTINATÁRIOS:

Quadros e pessoal administrativo das áreas: Comercial, Financeira e Administrativa

## OBJETIVOS:

Propor métodos de organização de um sistema de Controlo do Crédito a Clientes;  
Proporcionar métodos práticos de cobrança;  
Aumentar a formação das pessoas do departamentos de cobranças, assim como de todos os que integram as áreas comerciais, financeiras e administrativa e que de uma forma direta ou indireta têm uma ligação com o crédito a clientes e com as cobranças;  
Mostrar a importância na tesouraria, dos créditos e dos encargos financeiros relativos às vendas de crédito.



Público Geral:  
€100

Assinantes  
VE: €80

(+ IVA)

**VidaEconómica**

EMPRESAS, NEGÓCIOS, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

## Informações e inscrições:

Vida Económica • Patricia Flores  
Tel.: 223 399 466 • Fax: 222 058 098  
patriciaflores@vidaeconomica.pt



Participação sem custos para empresas com resultados negativos e desempregados. No âmbito da sua política de responsabilidade social, nas ações de formação a Vida Económica criou uma quota de inscrições gratuitas para os assinantes empresas com resultados negativos ou individuais em situação de desemprego. Para beneficiar desta oferta até ao limite dos lugares disponíveis, deverá enviar uma cópia da última Declaração mod. 22, ou uma cópia do comprovativo da situação de desemprego, emitida pelo IEFP.

## PROGRAMA:

### 1. Como diminuir o crédito vencido

- A análise ABC dos créditos vencidos
- A revisão periódica dos montantes de crédito atribuídos
- Como estabelecer *plafonds* de crédito
- O custo do crédito

### 2. Como organizar um serviço de cobranças

- Objetivos de um serviço de cobranças
- Definição de um sistema de cobranças
- A necessidade de informações atualizadas e fidedignas
- Organização de um ficheiro histórico de clientes
- A coordenação entre os diversos serviços da empresa

### 3. Ações a desenvolver no processo de cobranças

- Controlo de cobranças
- Classificação dos devedores
- Os aspetos psicológicos de uma boa cobrança
- A cobrança telefónica

### 4. Os aspetos jurídicos e a cobrança das dívidas dos clientes

- O procedimento judicial
- Jurisprudência sobre títulos executivos

### 5. Os aspetos fiscais

- Questões de crédito e aspetos fiscais em termos de IRC
- Questões de crédito e aspetos fiscais em termos de IVA

### 6. Cuidados a ter com os meios de pagamento utilizados pelos clientes

- Cheques
- Letras
- Sistema de Débitos Diretos

### 7. O atraso nos pagamentos e a aplicação de Juros Comerciais

- Legislação
- Cálculos de juros

### 8. Como diminuir o risco de crédito

- O *factoring* sem recurso
- Os Seguros de crédito
- As garantias

### 9. Cartas tipo e formulários para o controlo de crédito e cobranças

## CONSULTÓRIO FISCAL

## Comunicação dos documentos de transporte à AT

**ALTERAÇÕES AO SAF-T(PT)***Portaria n.º 160/2012, de 23 de abril*

A Portaria n.º 321 -A/2007, de 26 de março, aprovou um formato de ficheiro normalizado de auditoria tributária para exportação de dados, o designado SAF -T(PT), o qual tem vindo a ser adaptado em função das alterações fiscais ocorridas durante o ano de 2012.

A Portaria agora publicada altera a estrutura de dados do SAF-T(PT) e também a Portaria n.º 363/2010, de 23 de junho, que regulamenta a certificação de programas de faturação. Para efeitos de certificação, passam também a considerar-se programas de faturação aqueles que emitam apenas guias de transporte ou de remessa, que sirvam de documento de transporte, de acordo com o disposto no regime de bens em circulação, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 147/2003, de 11 de julho.

**REGIME DOS BENS EM CIRCULAÇÃO***Portaria n.º 161/2012, de 23 de abril*

O Decreto-Lei n.º 198/2012, de 24 de agosto, introduziu alterações ao regime de bens em circulação, determinando, designadamente, a obrigação de comunicação à Autoridade Tributária dos elementos dos documentos de transporte.

Esta Portaria regulamenta o modo de cumprimento das obrigações de comunicação dos elementos dos documentos de transporte previstas no regime de bens em circulação.

Do conteúdo da Portaria destacam-se os seguintes aspetos:

- Modo de cumprimento das obrigações de comunicação dos documentos de transporte (comunicação eletrónica e comunicação telefónica);
- Exclusão das obrigações de comunicação dos documentos de transporte sempre que o destinatário ou adquirente seja consumidor final;
- Entrada em vigor do novo regime, a qual foi adiada para 1 de julho de 2013.

**COMUNICAÇÃO DOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE À AT**

A comunicação por transmissão eletrónica de dados prevista na alínea a) do n.º 6 do artigo 5.º do regime de bens em circulação é efetuada por uma das seguintes vias:

- a) Por transmissão eletrónica em tempo real, integrada em programa informático, utilizando o webservice disponibilizado pela AT;
- b) Através do envio de ficheiro exportado pelo programa informático de emissão, recorrendo à aplicação de envio de dados disponibilizada no Portal das Finanças;
- c) Através da emissão direta no Portal das Finanças do documento de transporte.

A obrigação de comunicação efetuada desta forma considera-se cumprida no momento em que é disponibilizado o código de identificação atribuído ao documento de transporte.

A comunicação dos elementos dos documentos de transporte é realizada através de serviço telefónico automático, nos seguintes casos:

Quando os documentos de transporte sejam emitidos em papel, utilizando-se impressos numerados seguidamente e tipograficamente;

Durante o período de inoperacionalidade do sistema de comunicação, desde que devidamente comprovada pelo respetivo operador.

Para este efeito, a AT disponibiliza no Portal das Finanças, mediante autenticação das entidades que a solicitam, uma senha individual de acesso ao serviço telefónico automático.

Na comunicação telefónica indicam-se os seguintes elementos do documento de transporte:

Os quatro últimos dígitos do número do documento de transporte, devendo, se inferior ao milhar, ser precedido de “zeros” até completar os quatro dígitos;

A data de início do transporte (dia e mês, por esta ordem, com a inserção de quatro dígitos);

A hora do início do transporte (hora e minuto, por esta ordem, com a inserção de quatro dígitos);

O NIF do adquirente, quando aplicável.

Esta forma de comunicação é validada pela AT com a atribuição de um código de comunicação telefónica, através de mensagem de voz e escrita, que atesta que a comunicação daqueles elementos foi efetuada com sucesso.

Nota: coloque-nos as suas dúvidas fiscais.

## Sucessão: garantindo o bom desempenho futuro



LUÍS AUGUSTO LOBÃO  
MENDES  
Professor da Fundação  
Dom Cabral

**“Empresas novatas florescem sob o comando de líderes criativos e carismáticos, profundamente apaixonados pela tecnologia e grandes conhecedores dela”**

*Hoje a nossa conversa é sobre o futuro. Acredito que um dos papéis mais importantes do presidente da organização ou empresário é fazer o seu sucessor. Para garantir a perpetuidade e sucesso da organização, você precisa de começar a identificar e formar os sucessores do teu cargo e dos principais dirigentes da organização. Um sólido processo de sucessão foi identificado como fator de longevidade nos negócios, conforme pesquisa da Fundação Dom Cabral. Não é uma tarefa fácil para nós, latinos, pois dá a impressão que estamos desacelerando, saindo do negócio ou mesmo arrumando as chuteiras.*

Já não basta saber quem poderá substituir o presidente. Antes, é preciso saber se as pessoas certas estão avançando no ritmo certo para os cargos certos na hora certa. A meta final é garantir uma sólida reserva de candidatos ao cargo máximo.

As empresas de tecnologia são ainda o setor muito jovem, sendo muitas delas dirigidas pelos empreendedores que as fundaram. Esses profissionais ocupam há décadas a função de dirigentes das suas companhias, tendo-se tornado verdadeiros ícones corporativos. Veja o caso de grandes empresas como a Oracle, que ainda hoje é comandada por seu fundador, Lawrence J. Ellison, depois de quase 30 anos, e também a Apple, cujo fundador, Steve Jobs, saiu uma vez da empresa, mas regressou, passando a des-

frutar de uma segunda lua de mel com a companhia graças ao sucesso do iPod e do iTunes. Empresas novatas florescem sob o comando de líderes criativos e carismáticos, profundamente apaixonados pela tecnologia e grandes conhecedores dela. Contudo, à medida que as organizações crescem, necessitam de dirigentes com um conjunto diferente de capacidades, inclusive a capacidade de delegar e de operar no meio de um sistema de gestão de enorme complexidade. O Plano de Sucessão é um plano de carreira ao contrário: o foco da atenção não é o futuro de cada profissional e, sim, o futuro da organização. O Plano de Sucessão pode ser considerado o verdadeiro planejamento estratégico de recursos humanos. O seu objetivo é garantir que a empresa continue inovadora, competitiva, forte, sempre na plenitude do seu potencial. Geralmente a filosofia de gestão da empresa é consequência do estilo pessoal do principal executivo da empresa. Qualquer iniciativa na área de Recursos Humanos, no que diz respeito ao Plano de Sucessão só prosperará se tiver a participação e aprovação incondicional desse principal executivo. Existe um antigo provérbio chinês que diz: “O melhor momento para plantar uma árvore foi há 20 anos, o segundo melhor momento é agora”. Se a alta direção da empresa e a área responsável pelo desenvolvimento do Plano de Sucessão estiverem em sintonia sobre o que é melhor para o futuro da empresa, este tem grande probabilidade de ser brilhante.

# Responsabilidade social



PAULO FERREIRA  
Economista

*Responsabilidade social – frequentemente associa-se este tema a meros atos de charme ou marketing nas organizações, e não é insólito considerar a responsabilidade social como mais uma moda no seio do mundo empresarial. Eu discordo desta abordagem, considero ser um tema de grande importância para organizações e para o futuro da sociedade, pela sua abrangência na gestão, na liderança, perspetiva de negócio e impacto das nossas atitudes individuais e coletivas na sociedade.*

**A gestão do futuro de facto passa por ter uma visão holística da comunidade e do relacionamento com a mesma, tanto no contexto interno como externo.**

**M**al Fletcher, “chairman” da Iniciativa 2020Plus que esteve recentemente em Portugal, veio alertar que ter uma perspetiva para além do negócio é o que diferencia gestores de líderes, o que nos conduz a uma reflexão sobre as mudanças sociais e a inovação na liderança. No seu mais recente livro, “Fascinating Times: A Social Commentary”, alerta para os recentes avanços tecnológicos e do impacto brutal nas nossas vidas, quer sejam na governação, na economia, nos negócios, quer nas nossas relações interpessoais.

Continuando esta reflexão social, independentemente do papel que cada um desempenha, devemos querer saber que sociedade se pretende para o futuro e de que forma estamos a contribuir para essa visão.

Falar de temas como responsabilidade social, ética corporativa e desenvolvimento sustentável, num ambiente competitivo, quando os concorrentes não têm a mesma forma de estar e pensar, coincidindo com o desalvançar do investimento social por parte do Estado, é extremamente complexo. Neste ambiente, a gestão do futuro de facto passa por ter uma visão holística da comunidade e do relacionamento com a mesma, tanto no contexto interno como externo. Responsabilidade ambiental, qualidade de produtos, ambiente de trabalho saudável, equilíbrio entre trabalho e vida na sociedade, envelhecimento ativo nas empresas, projetos de desenvolvimento social na comunidade são questões que se colocam na gestão das empresas, sejam elas grandes ou pequenas.



É nesta visão holística que todos os empreendedores, sejam eles de negócios já existentes ou em novas iniciativas, devem enquadrar a sua visão de futuro e responder a questões do tipo: O que quero da minha empresa? O que quero para a comunidade com a qual interajo? Que responsabilidades temos com as gerações mais velhas? Que mundo queremos deixar para as gerações futuras?

Assim, defendo que uma reflexão sobre Responsabilidade Social nas suas diversas vertentes deve fazer parte de qualquer plano de negócio. O crescimento do movimento de Responsabilidade Social a nível mundial evidencia que as empresas compreenderam que não basta o retorno financeiro para garantir a sustentabilidade dos seus negócios, sendo fundamental minimizar as enormes clivagens socio-económicas que marcam a nossa atualidade.



## A marca: um ativo para o futuro



**MARIA MANUEL GUIMARÃES**  
Consultora e doutoranda  
em gestão com  
especialização em  
marketing pelo ISCTE-IUL

*In the era of global marketing, branding strategy, as a key element in the marketing mix, is increasingly viewed as a powerful tool to obtain sustainable competitive advantages, as well as to fully utilize available resources, and to avoid bleeding price competitions (Aaker and Keller, 1990)*

**“Há atributos inerentes a uma marca prováveis de lhe fomentar maior ou menor valor”**

**C**riar, crescer e inovar são três ações fundamentais que devem acompanhar uma marca, seja qual for a sua origem. Associado ao ato empreendedor, está sempre um nome, uma identidade, a sua marca, que não é mais do que o “cartão de visita”, o elo de ligação intrínseco entre um projeto, um produto ou serviço e o seu público-alvo (consumidor). O enfoque na marca deve-se, essencialmente, ao facto de esta representar um ativo gerador de valor e de riqueza à sua empresa, e com importância significativa para os diversos “stakeholders”.

Na década de 90, muitos autores de elevado reconhecimento na área da gestão e do marketing deram passos consideráveis na literatura do valor da marca e do seu elevado contributo para os fundamentais económicos e financeiros de uma empresa. Um estudo conduzido pela Interbrand e JP Morgan em 2002 concluiu que, em média, a marca contribui em mais de um terço para o valor do acionista.

Há atributos inerentes a uma marca prováveis de lhe fomentar maior ou menor valor. Aqui, focar-nos-emos, essencialmente, no potencial que uma marca é capaz de gerar na sua comunicação com o consumidor. É deveras in-

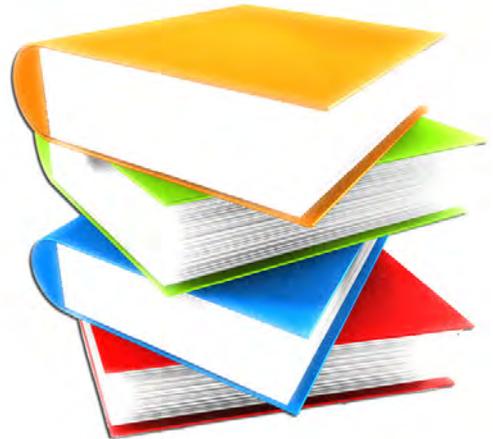
teressante e relevante apercebermo-nos destes pontos críticos quando criamos uma nova empresa e atribuímos uma marca. É a partir desta identidade que o consumidor se identifica com o produto/serviço, e até com a própria empresa, criando-se o “consumer-brand empathy”. Este é o canal que alimenta e fomenta a compra e a recompra de determinado produto/serviço.

A perceção que o consumidor tem da marca, a notoriedade que esta gera (“brand awareness”), a fidelização e a vulnerabilidade à mesma (“brand resonance”) são fatores de extrema importância, aos quais, enquanto empreendedores e investidores, devemos atribuir a devida atenção. Adicionalmente, não é de descurar a cultura onde a marca se insere: a relação “marca-consumidor” difere significativamente de mercado para mercado, pelo histórico cultural, económico e financeiro da região em questão. Inúmeros estudos recentes têm comparado esta relação na economia norte-americana e europeia com economias emergentes, como é o caso da China. Este ponto é crítico, quando muitas das nossas marcas estão a ser “exportadas” para novos mercados, onde o comportamento do consumidor é diferente e pouco estudado.

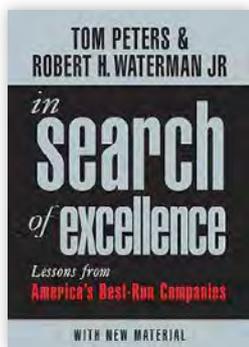
As empresas e os seus investidores necessitam, assim, de alargar o seu leque de indicadores, de forma a medir o seu progresso e a prever o seu futuro: “return on branding”, “brand value” entre outros, são alguns dos indicadores de marketing que deveriam ocupar um lugar de destaque nos principais “milestones” das empresas e na respetiva estratégia.



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 três sugestões de livros que acreditamos que podem fazer a diferença não só enquanto profissional, mas também como pessoa.



### »» IN SEARCH OF EXCELLENCE - TOM PETERS E BOB WATERMAN PUBLICADO EM 1982



Não terei lido o livro em 1982, mas quando entrei no mercado de trabalho nos primeiros anos da década de 90 reli-o várias vezes.

Bem sei que os detratores apontam esta obra como a primeira da “era dos gurus”, desvalorizando o seu conteúdo. Mesmo os autores, passados alguns anos, apontaram algumas falhas...

A forma fácil da narrativa e a organização da obra permitem encontrar exemplos e descrições de como o sucesso foi construído em algumas organizações, buscando encontrar padrões generalizáveis. Na verdade, para quem estava habituado a livros de economia com modelos assentes em pressupostos e curvas “desumanas”, o relato de casos reais em situações “sem pressupostos” que relacionavam práticas de gestão com sucesso empresarial foi muito inspirador.

Ainda hoje retenho alguns aspetos da obra, entre os quais uma perspetiva sobre a inovação que apontava para que as empresas mais bem-sucedidas eram aquelas que apostavam em vários projetos e iniciativas, ficando assim com a possibilidade de falhar, dado que um erro não as levaria a uma situação sem retorno.

*Por Luís Melo, CONSULTOR*

### »» O ESSENCIAL DE PETER F. DRUCKER



Este livro é um compendio de sabedoria.

Já o li mais de 10x.

Tem afirmações e perguntas que, quando comparadas à forma como Steve Jobs geriu a Apple, se percebe quem foi a sua inspiração.

Na página 21 pode-se ler “Não inovar é a única grande razão do declínio das organizações existentes. Não saber como gerir é a única grande razão do insucesso de novos empreendimentos.”

*Por Mário Jorge, EMPRESÁRIO*

## A vontade de El-Rei D. João Segundo



LUÍS FONSECA  
Vice-Presidente  
da Delegação Norte  
da APQ.

**É indesmentível que a atual recessão económica representa uma séria dificuldade para muitas organizações. A procura de muitos produtos e serviços diminuiu, quer devido a uma queda na procura global, quer devido a problemas internos específicos de certos mercados.**

### Qualidade e Gestão

No atual contexto de economia global, as organizações têm necessidade de assegurar vantagem competitiva para terem um sucesso sustentável. Numa perspetiva integradora das principais teorias de gestão (Fonseca, 2012), uma organização, para ser competitiva, deve:

- Escolher o setor/indústria em que vai atuar e qual o posicionamento competitivo que vai adotar (Porter, 1984);
- Dispor de competências e recursos distintivos que lhe permitam obter vantagens competitivas que, por sua vez, originarão resultados operacionais e criação de valor sustentável, com ênfase no conhecimento como recurso determinante para um desempenho superior (Barney et al., 1986, 1991, 2001);
- Assegurar a satisfação das diversas partes interessadas para a manutenção de resultados sustentáveis, incluindo o lucro (Teoria dos Stakeholders – Freeman, 1984).

O “Movimento da Qualidade” desde cedo se focalizou na melhoria do desempenho das organizações e na satisfação dos seus Clientes enquanto parte interessada determinante para o sucesso das organizações, enfoque que foi progressivamente alargado a outras partes interessadas.

De uma forma sintética, a Gestão da Qualidade assenta em “3 pilares”, cada um desenvolvido por diferentes autores e com diferentes destinatários, durante a década de 1980 e o início da década seguinte (Fonseca, 2012):

O primeiro dos “pilares” consiste nos trabalhos dos “gurus” da Qualidade, nomeadamente Crosby, Deming e Juran, os quais propuseram um conjunto de princípios, passos e recomendações que os gestores deveriam seguir para assegurar o sucesso das respetivas organizações através da evolução do controlo da qualidade para a gestão da qualidade e, finalmente, para a gestão da qualidade total (TQM – Total Quality Management).

O segundo dos “pilares”, que hoje goza de grande visibilidade internacional como consequência



de haver mais de um milhão de organizações com os sistemas de gestão da qualidade certificados segundo a norma ISO 9001:2008, reporta-se às normas da série ISO 9000, publicadas em 1987 pela ISO com base na colaboração de especialistas de mais de 100 países. Estas normas são hoje reconhecidas como um instrumento relevante para a satisfação dos clientes e a melhoria contínua das organizações e, consequentemente, para a promoção da confiança e do desenvolvimento do comércio internacional.

O terceiro pilar enquadra os modelos de Excelência (ou prémios da qualidade), dos quais o modelo americano Malcom Baldrige (finais 1980) e o modelo europeu da EFQM (início 1990) são os mais divulgados, dirigidos à gestão de topo das organizações tendo como mensagem-chave a abordagem à Excelência Empresarial como via para o sucesso sustentável.

Constata-se um esforço de aproximação entre estes três pilares, por exemplo, há consistência entre os ensinamentos dos “gurus” e os princípios da gestão da qualidade das normas da série ISO 9000 e os princípios da excelência do modelo da EFQM, além de que as três perspetivas defendem uma abordagem sistémica e a melhoria contínua.

Adicionalmente, fazem parte do “corpo de conhecimentos da Qualidade” as chamadas Ferramentas da Qualidade (básicas, intermédias e avançadas), de que os Diagramas de Pareto e Causa-e-efeito, as Cartas de Controlo Estatístico, o QFD e FMEA e o Planeamento de Experiência são exemplos. E também se reconhece a importância das “soft skills”, tais como o Trabalho em Equipa, a Negociação e a resolução de Conflitos para o sucesso das abordagens da Qualidade.

## Condições necessárias para o sucesso e a melhoria

Mas se os Modelos de Gestão e de Gestão da Qualidade são conhecidos e se as Ferramentas da Qualidade são de divulgação generalizada, por que motivo existem organizações que, dentro de uma mesma indústria, são muito mais bem sucedidas na respetiva aplicação e que obtêm resultados significativamente melhores?

Na minha opinião, devido a 3 fatores (Fonseca, 2012):

- As motivações para a Qualidade (de um modo geral, quando a motivação interna é mais forte, isto é, a vontade de mudar e melhorar é determinante relativamente à de obter apenas um certificado, os resultados tendem a ser mais favoráveis);
- A forma como as organizações interpretam e implementam os modelos e as ferramentas da qualidade (que não devem ser encaradas numa perspetiva isolada mas antes devem estar alinhadas e suportar a estratégia de negócio da organização);
- E, por último, a maior ou menor liderança do processo e vontade coletiva para a mudança e melhoria. É fundamental ultrapassar a resistência à mudança e a aversão ao risco e agir em conformidade. Só novas e melhores abordagens nos vão potenciar resultados superiores.

E é sobre a vontade de mudança que gostaria de deixar uma breve reflexão pessoal. Há organizações (e pessoas também) que assumem um papel de protagonista: apesar das dificuldades, o que podemos e devemos fazer para melhorar desde já o que está ao nosso alcance?

Outras assumem o papel de vítimas: esperam que a envolvente se altere e que outros resolvam os problemas por que estão a passar.

É indesmentível que a atual recessão económica representa uma séria dificuldade para muitas organizações. A procura de muitos produtos e serviços diminuiu, quer devido a uma queda na procura global, quer devido a problemas internos específicos de certos mercados.

Este ambiente desfavorável colocou muitas organizações numa situação complexa e financeiramente instável, pelo que as mesmas se viram forçadas a adotar estratégias de sobrevivência que passam por assegurar liquidez, procurar novos



clientes com os produtos atuais ou com novos produtos e tentar manter os níveis de produção de modo a evitar uma espiral de cortes indiscriminados de custos, dispensa de pessoal ou encerramento de fábricas e linhas de produtos.

Mas essas estratégias de sobrevivência podem ser mais facilmente geridas e implementadas com sucesso em organizações que tenham sistemas de gestão robustos, com uma cultura de orientação para o cliente, eficiência e monitorização do desempenho dos processos e uma mentalidade de melhoria contínua e orientação para os resultados, tal como é prescrita pela abordagem da gestão da qualidade. E é numa situação de crise que a diferença entre organizações “melhores” e “piores” se torna mais evidente. É importante que, além do objetivo imediato da sobrevivência, as organizações não percam de vista a necessidade de progredirem, criarem valor e se preparem para aproveitar as oportunidades pós-crise. Mas para isso há que ter vontade, ultrapassar a resistência à mudança e passar à ação.

### Conclusão

Em síntese, é necessário que a Qualidade e a Melhoria assentem numa liderança empenhada, na vontade coletiva e no alinhamento da ação na prossecução de objetivos comuns. E que tenhamos a coragem e a vontade do homem do leme ao enfrentar o Mostrengo da *Mensagem* de Fernando Pessoa:

“Aqui ao leme sou mais do que eu:  
Sou um Povo que quer o mar que é teu;  
E mais do que o mostrengo, que me a alma treme  
E roda nas trevas do fim do mundo,  
Manda a vontade que me ata ao leme,  
De El-Rei D. João Segundo”.

**É numa situação de crise que a diferença entre organizações “melhores” e “piores” se torna mais evidente. É importante que, além do objetivo imediato da sobrevivência, as organizações não percam de vista a necessidade de progredirem, criarem valor e se preparem para aproveitar as oportunidades pós-crise.**

# Como alcançar o “céu” / boa prática de projetos nas empresas?



**EDUARDO SANTOS**  
Docente da Escola  
de Gestão do Porto e  
Consultor de Empresas

**Em Portugal,  
o nível de  
investimento  
em 2012 foi o  
mais baixo dos  
últimos 50 anos,  
desde 1960 que  
não se investia  
tão pouco.**

A prática de gestão de projetos está associada ao investimento, inovação e sentido empreendedor, enquanto fatores de desenvolvimento estratégico e de competitividade dos negócios, traduzindo-se cada vez mais numa “Competência Organizacional”. Em Portugal, o nível de investimento em 2012 foi o mais baixo dos últimos 50 anos, desde 1960 que não se investia tão pouco. Recordando o indicador FBCF (formação bruta de capital fixo) que mede o investimento público e privado em conjunto, em 2012 o indicador caiu novamente e não ultrapassou os 15,8% do PIB (produto interno bruto).

No tecido empresarial, as diferentes estratégias empresariais sucedem-se da excelência operacional à liderança de produto e a percursos de internacionalização, com diferentes graus de reação e mudança (incremental e mais sustentada vs. mais radical e de recuperação), conduzindo as organizações a diferentes tipos de projetos, como exemplo a melhoria da qualidade do “business as usual”, a clássica reorganização da cadeia de abastecimentos / operações, o desenvolvimento de novas tecnologias, novos conceitos de negócio, e outros programas estruturantes.

Em paralelo e decorrente do ambiente de forte incerteza nos mercados, a prática de gestão de projetos têm vindo a sofrer uma transformação essencial, passando de um alcance tático / operacional como abordagem genérica de gestão de projetos até à criação de valor numa determinada envolvente de desenvolvimento dos projetos em contexto organizacional, enquadrados numa estratégia de negócio e num portefólio de ações, uma combinação adequada de programas e projetos geridos de forma coerente e em perfeita articulação com os objetivos estratégicos, indicadores e metas do negócio.

## “Governance” e complexidade da prática de projetos nas empresas

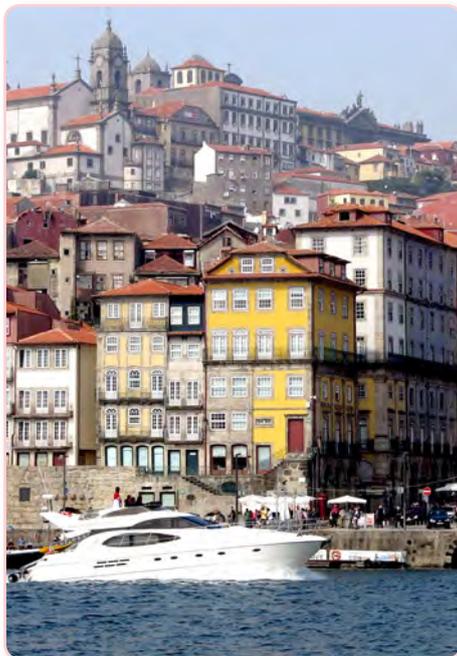
Esta transformação nos últimos anos acentuou a necessidade de clarificar o modelo de “governance” das empresas com forte crescimento do caudal de projetos e onde a prática está cada vez mais embebida, compatibilizando nomeadamente a estrutura departamental da organização com a estrutura matricial de projeto, interface entre a organização permanente e a temporária. Desta forma emerge a gestão de portefólio da empresa que atua como mecanismo para uma governabilidade efetiva de projetos independentes ou com baixa interdependência, identificando “gaps”, opções, priorizando programas e projetos no seu ciclo de vida, e contribuindo de forma decisiva para a otimização de recursos e progresso em tempos de austeridade e forte compressão orçamental.

Por outro lado, na prática de gestão de projetos o fator complexidade é crítico, introduzindo níveis de incerteza e ambiguidade muito diferenciados, que se desdobram na dimensão “Estrutural”, que se traduz na escala e recursos envolvidos nos projetos, e na dimensão “Dinâmica”, consubstanciada no grau de turbulência da envolvente à empresa, ambiente onde se desenvolvem os projetos com reestruturações em simultâneo e forte reflexo na dificuldade de motivação das equipas, tecnicidade significativa e influência na variação do âmbito, e requisitos do projeto para satisfazer o cliente.

Em projetos onde as duas dimensões referidas têm uma elevada expressão, é comum gerir interfaces dinâmicas / que sofrem mudanças ao longo do tempo, significativas influências políticas ou externas (relações de poder e comunicação entre diferentes partes interessadas), múltiplos objetivos e metas interdependentes, tempos de execução que excedem o ciclo de vida das tecnologias envolvidas, e/ou existência de problemas de integração significativas. Acresce ainda a interação entre os diferentes atores que produz resultados que são não-lineares e de previsibilidade condicionada, muitas vezes dependentes de observação, tempo / maturação e resolução assertiva de muitos issues ao longo das principais etapas, pontos chave de verificação da qualidade, decisão e controlo do ciclo de vida do projeto.



## PORTO RECEBE MAIOR EVENTO MUNDIAL SOBRE QUALIDADE NO TURISMO



Portugal será o país anfitrião do maior evento do ano a nível mundial sobre qualidade do turismo - a 8.ª assembleia plenária da International Organization for Standardization - ISO/TC 228 – Tourism and related services –, que se realiza na Alfândega do Porto no dia 31 de maio.

Este evento – organizado e coordenado pelo Turismo de Portugal – contará com a presença de mais de 100 participantes oriundos de 26 países, sendo precedido de reuniões dos diversos grupos de trabalho entre os dias 26 a 30.

Em discussão estarão os projetos de normas de serviços turísticos em áreas como spas e talassoterapia, praias, informação turística, áreas protegidas, turismo de aventura e empreendimentos amigos do ambiente (turismo de natureza).

A candidatura de Portugal a país anfitrião desta assembleia pretendeu que a realização deste plenário constitua um elemento fundamental para a implementação e consolidação de

um turismo de qualidade no nosso País.

Este evento insere-se no projeto Turismo de Qualidade que tem vindo a ser apoiado no âmbito do QREN

## CONVITE À APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA-QUADRO PARA A COMPETITIVIDADE E A INOVAÇÃO (CIP) ATÉ 3 JULHO



A Comissão Europeia publicou o convite à apresentação de propostas “Supporting the Enhancement and Promotion of Sustainable Transnational Thematic Tourism Products” – 70/G/ENT/CIP/13/B/N03S04 – com vista a apoiar projetos que fortaleçam a cooperação transnacional no que respeita ao turismo sustentável, encorajar um maior envolvimento das pequenas e micro-empresas e autoridades locais e estimular a competitividade da indústria do turismo, através de um maior foco na diversificação de produtos temáticos de turismo sustentável.

Data limite para submissão das candidaturas: 3 de julho de 2013.

## CURSO “TURISMO INCLUSIVO: OPORTUNIDADES E DESAFIOS”: 13 A 22 DE JUNHO NA EHT PORTO



O Curso “Turismo Inclusivo: Oportunidades e Desafios” decorre de 13 a 22 de junho, às 5ª, 6ª e sábados na Escola de Hotelaria e Turismo do Porto.

Este curso é dirigido a profissionais e estudantes de Turismo, a profissionais na área de apoio a pessoas com necessidades especiais, bem como a outros interessados. Este curso admite ainda ativos empregados com escolaridade até ao 12º ano, bem como desempregados, não se verificando, no caso destes, qualquer limite máximo de escolaridade.

Com 25 horas de duração, pretende-se evidenciar a importância do segmento de mercado constituído por pessoas/turistas com necessidades especiais, para a estratégia, qualidade do negócio e na prestação de serviços.

O custo de frequência deste curso é de 20 €, sendo que os desempregados se encontram isentos de qualquer pagamento.

## Como avaliar o valor gerado pela inovação?



RUI PATRÍCIO  
Managing Diretor  
da Digitalflow  
rui.patricio@digitalflow.pt



**Avaliar é normalmente um exercício que exige muita disciplina e trabalho. Tendo em conta que na Inovação a componente dos intangíveis é determinante para a sua execução, já será perceptível o esforço adicional que se exige a quem pretenda avaliar honestamente o valor gerado pela inovação.**

*De uma forma cada vez mais recorrente, este é um dos tópicos que despertam maior preocupação por parte de organizações com uma elevada intensidade de práticas inovadoras. Apesar de não se tratar de uma preocupação recente, é cada vez mais importante, dado que no atual contexto todos os investimentos são sujeitos a um maior escrutínio.*

Para além do que é referido em alguns estudos internacionais, há também em Portugal um número cada vez mais elevado de organizações que manifestam a sua frustração com os resultados obtidos pelas seus investimentos em inovação. Esta insatisfação é justificada não só pela óbvia dificuldade de implementar este tipo de processo como também pelo facto de poucas organizações dedicarem os recursos e o tempo necessário para uma correta gestão e avaliação das suas práticas de inovação.

Avaliar é normalmente um exercício que exige muita disciplina e trabalho. Tendo em conta que na Inovação a componente dos intangíveis é determinante para a sua execução, já será perceptível o esforço adicional que se exige a quem pretenda avaliar honestamente o valor gerado pela inovação.

O retorno do investimento em inovação é o indicador mais utilizado para avaliar a eficácia do investimento realizado por uma organização na criação de novos produtos e serviços. De acordo com a Investopedia, é calculado pela compara-

ção dos lucros gerados pelas vendas de novos produtos e serviços, patentes/licenciamentos com as despesas diretas em investigação e desenvolvimento resultantes do processo de criação desses produtos e serviços. Mas será que o ROI também nos permite avaliar a criatividade e as ideias emergentes, caracterizadas pela elevada incerteza, risco e ambiguidade?

Para além do retorno financeiro, que é bem avaliado pelo ROI, a inovação gera normalmente outro tipo de retornos intangíveis. Não se deverão, por isso, utilizar metodologias de avaliação, puramente financeiras, que sejam redutoras do valor global gerado pela inovação. Tushman, Smith e Binns referem, no artigo Embracing Paradox, que não faz sentido avaliar os projetos de inovação pelos mesmos critérios e indicadores dos negócios existentes. As organizações devem utilizar diferentes critérios para gerir os negócios core e a inovação, exigindo resultados e disciplina aos negócios mais consolidados e experimentação às novas ideias.

A metodologia de avaliação a adotar deverá ter em consideração a estratégia de inovação (traduzida num conjunto de objetivos, indicadores e metas, enquadrados em diferentes perspetivas), assim como as respostas às seguintes questões: para quem é que estamos a avaliar, porque é que estamos a avaliar, o que é que se pretende avaliar, em que fase se pretende avaliar e quando é que se avalia. Este tipo de abordagem, permitirá desenvolver modelos de avaliação mais em linha com a realidade e com os desafios das organizações, bem como mitigar alguns dos riscos já identificados.

NOVIDADE  
A não perder

VidaEconómica

# EMPREGO Bom e Já!

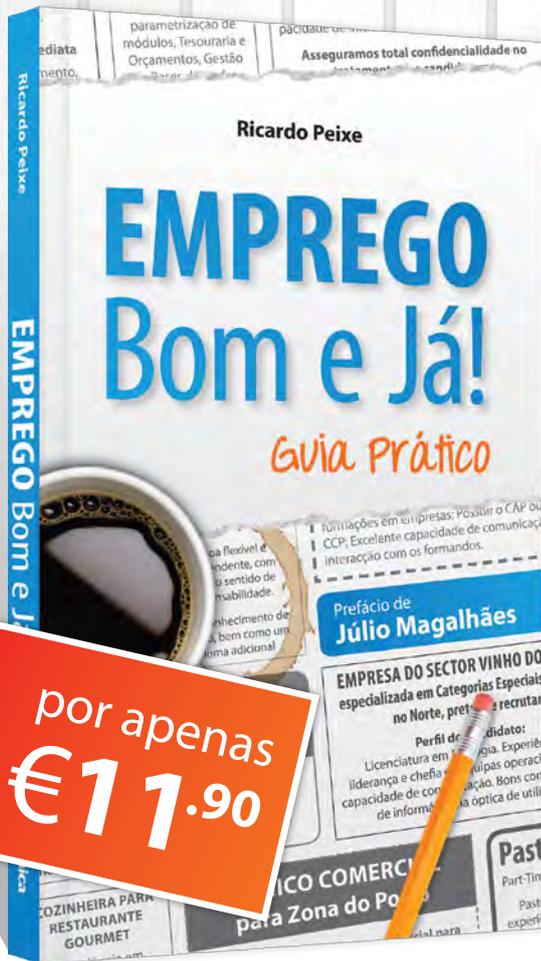
Guia Prático

**O trabalho existe e há  
empresas a contratar.**  
Saiba como conquistar essas vagas!

Prefácio de **Julio Magalhães**

**Autor:** Ricardo Peixe

**Págs.:** 232



por apenas  
**€11.90**



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



[encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt)



223 399 400