

Porto
WineMarket
2014

Adegga WineMarket chega ao Porto

GESTÃO DA QUALIDADE P. 10

**Reflexão sobre o conceito
cliente nas respostas
sociais para pessoas idosas**

MARIA DA GLÓRIA ANTUNES

MARKETING E VENDAS P. 13

Branding in a Bottle

MARIA MANUEL GUIMARÃES

CRIANÇA P. 15

**É urgente repensarmos as
prioridades que orientam as
nossas vidas!**

SARA DE SOUSA CARDOSO

OPINIÃO P. 20

**A propósito de economia,
do presente e do futuro**

NUNO ESTIMA DE OLIVEIRA



MÓNICA MONTEIRO
monicamonteiro@startandgo.pt

DOURO, UMA PAIXÃO EM CRESCIMENTO

Sou uma apaixonada pelo Douro, e uma das coisas mais impressionantes é ver a evolução da vinha e a sua beleza nas diferentes estações do ano. A vindima é também uma época importante para todas as regiões vitivinícolas pois todos aguardam provar o produto final. Como dizia Hemingway *“O Conhecimento e a educação sensorial apurada podem obter do vinho prazeres infinitos.”*

Segundo Plano Estratégico para a Internacionalização do Setor dos Vinhos de Portugal, documento preparado pela Agrogés a indústria do vinho demonstra um elevado volume de negócios e valor acrescentado e, sobretudo, um valor muito **positivo na balança comercial**. O mesmo documento apresenta o diagnóstico do setor bem como as principais linhas estratégicas de internacionalização para o período 2014-2017.

Muitas são já as empresas que buscam na internacionalização o seu caminho e uma maior rentabilidade para os seus produtos. Este é o caso da Quinta da Lixa, produtor de vinhos verdes e galardoado recentemente duas medalhas, ouro e prata, no concurso alemão 'Mundus Vini International Wine Award, continuando a investir para melhorar a sua performance internacional que atualmente já representa 50% das vendas totais.

A orientação para o mercado e a construção da marca são fundamentais para o desenvolvimento de um projeto diferenciador, no setor dos vinhos e em qualquer outra área de atividade, e permite ao Empreendedor ultrapassar o receio que qualquer aventura empresarial tem associado, como aconselha Paulo Ferreira na sua rubrica.

Contudo cuidado! Devemos estar alerta para continuamente pensar criticamente o negócio sem carregar o peso das “jangadas” como nos diz o Pedro Amendoeira.

Esperamos que com mais este número da Start & Go possamos contribuir de forma positiva para o seu negócio.

De empreendedores para empreendedores!

ÍNDICE



03 VINHOS
Quinta da Lixa
alarga presença no
mercado global



04 VINHOS
Quinta de Foz
Torto é projeto
emblemático...



06 VINHOS
Adega WineMarket
chega ao Porto



07 VINHOS
A orientação
para o mercado
e o seu impacto
nos relacionamentos...



10 MARIA G. ANTUNES
Reflexão sobre o
conceito cliente nas
respostas sociais
para pessoas idosas



**12 MARIA MANUEL
GUIMARÃES**
Branding in a Bottle



14 FINANCIAMENTO
Portugal
Ventures lança
sétima "Call For
Entrepreneurship"



15 SARA S. CARDOSO
É urgente
repensarmos
as prioridades
que orientam as
nossas vidas!



16 CONSULTÓRIO FISCAL
Fundos de Reforma
IRC – novo conceito
de sociedades
profissionais



**17 LUÍS AUGUSTO
LOBÃO**
O poder
A maldição
do sucesso



18 PAULO FERREIRA
Fator medo e o
empreendedorismo



19 LIVROS
Collaboration
“Grandes Chefes da
História de Portugal”



**20 NUNO ESTIMA DE
OLIVEIRA**
A propósito de
economia, do
presente e do futuro



21 RUI PEDRO OLIVEIRA
Emoji, emoção ou
conveniência?
A crise é caridosa
e patenteável?



22 NOTÍCIAS BREVES
Vinhos portugueses
no Brasil



22 NOTÍCIAS BREVES
Workshop “Wine
Marketing”



23 EDUARDO SANTOS
Gestão de compras
“brain boxes” – a
única certeza é que o
futuro vai ser diferente



25 PEDRO AMENDOEIRA
O peso da
jangada

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL
Nº 6 - MARÇO/ABRIL 2014

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@start&go.pt); **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt); **ARTE** José Barbosa (josebarbosa@vidaeconomica.pt); **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** Accountia, Ana Kankura Salazar, Andreia Taveira da Gama, Eduardo Santos, José Rodrigues, Luís Lobão, Marc Barros, Maria da Glória Antunes, Maria Manuela Guimarães, Nuno Oliveira, Paulo Ferreira, Paulo Matos Graça Ramos, Pedro Amendoeira, Rui Pedro Oliveira, Sara Cardoso, Tiago Forjaz; **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

Quinta da Lixa alarga presença no mercado global

O produtor de vinhos verdes Quinta da Lixa recebeu recentemente duas medalhas, ouro e prata, no concurso alemão 'Mundus Vini International Wine Award'. Trata-se de mais um passo na prossecução da estratégia de crescimento externo deste produtor, para quem a Alemanha é o mercado mais importante para a empresa de vinhos verdes dentro da União Europeia e o segundo país para onde a Quinta da Lixa exporta, a nível mundial.

A Quinta da Lixa é uma empresa familiar da sub-região do Sousa, que tem desenvolvido uma estratégia de crescimento gradual e sustentado, assente num portefólio de produtos, como os vinhos verdes, em que a necessidade de valorização dos vinhos, das uvas e a pedagogia dos consumidores vêm conduzindo ao crescimento do valor acrescentado da venda de vinhos.

A Quinta da Lixa produz atualmente quatro milhões de garrafas/ano, num conjunto de "16 referências com mais que um estilo de vinho", referiu à Start&Go o responsável da empresa, Óscar Meireles.

A Europa continua a ser o destino principal das vendas ao exterior. Curiosamente, e ao contrário do que sucede com boa parte dos vinhos verdes exportados, não é o chamado "mercado da saudade" o principal destino dos vinhos da Quinta da Lixa. "Apesar das condições climáticas, o verde já não é um vinho de consumo sazonal", explica o enólogo Carlos Teixeira. "É necessário preencher diferentes segmentos do consumo de brancos, mais frescos ou mais gastronómicos, em fases intermédias de consumo e preços", assume. As vantagens são desde logo evidentes, já que o "preço de exportação aumenta", conclui.

Ásia e América Latina são alvos

Ainda na Alemanha, a empresa exportou em 2013 "cerca de 385.000 garrafas e este ano prevemos, também, crescer neste mercado mais 10%, pelo que estes resultados nos deixam muito satisfeitos, principalmente quando somos a única empresa de vinhos verdes a ser reconhecida com medalhas neste concurso", afirma Óscar Meireles.



Em 2014, está prevista a participação da Quinta da Lixa em várias ações no mercado alemão, nomeadamente através de presença em feiras, ações diretas junto dos importadores, bem como parcerias promocionais e de divulgação com várias entidades.

Para além da Europa, a empresa procura outros mercados, sendo que a prioridade será dada ao eixo asiático, explicou Óscar Meireles. Esta estratégia tem por base um investimento em promoção, que ascende a 500 mil euros nos próximos dois anos (2014/2015), "consolidar mercados onde estamos presentes e apostar em novos mercados".

Assim, no designado eixo asiático pontificam "China, Hong-Kong, Malásia, Vietname, Japão e Cambodja", complementou Carlos Teixeira, enólogo da casa. Este processo representa a continuidade de um investimento anterior, a concluir em Março de 2014, no total de 400 mil euros.

Para além do Extremo Oriente, outros mercados, como Colômbia, México, Panamá, Venezuela ou Porto Rico, no continente americano, bem como África do Sul, Moçambique e Magreb, estão entre os alvos desta empresa que está presente em 29 mercados, os quais representam quase 50% das vendas totais.

MARC BARROS
marcbarros@vidaeconomica.pt

A empresa exportou para a Alemanha "cerca de 385.000 garrafas e este ano prevemos, também, crescer neste mercado mais 10%, pelo que estes resultados nos deixam muito satisfeitos, principalmente quando somos a única empresa de vinhos verdes a ser reconhecida com medalhas neste concurso", afirma Óscar Meireles.

Quinta de Foz Torto é projeto emblemático de empreendedorismo no Douro

É um percurso no mínimo incomum, aquele seguido por Abílio Tavares da Silva. Engenheiro informático de formação e profissão, decidiu em 2000 que era a hora de mudar de vida. Vendeu as empresas que detinha em Lisboa – uma das quais, a empresa de ‘call center’ Plurimarketing, foi vendida ao grupo francês Teleperformance e é hoje líder mundial na área – e rumou com a família ao Douro para desenvolver um projeto de produção de vinhos na região. Depois de alguns anos em busca do local ideal, em 2005 adquiriu a Quinta de Foz Torto, situada junto aos rios Torto e Douro, entre a Régua e o Pinhão.

É o próprio quem conta à Start&Go a sua experiência: motivado por “uma mistura de romantismo e inconsciência, em doses equivalentes”, a certa altura “a vida movimentada da grande cidade começou a não fazer tanto sentido e, por outro lado, sentia o forte apelo telúrico do campo”. Assim, decidiu, “juntamente com a família, investir na produção de vinhos na região produtora de vinho do Porto”, resumiu.

Ao inusitado da história junta-se o facto de Abílio Tavares da Silva não possuir “nenhuma experiência anterior, nem própria, nem familiar”, no mundo dos vinhos. “Na minha vida empresarial anterior tinha sempre escolhido mercados com baixa concorrência e grande potencial de crescimento. Nesta fase foi o contrário, mas acredito muito no potencial dos vinhos de Portugal e, em concreto, do Douro”.

Vinhos e enoturismo

O modelo de negócio desenvolvido para a empresa, mais do que assentar na produção em volume, passa pela busca da qualidade. “Como há hoje no mercado global uma infinidade de marcas e um excesso de produção, é nossa intenção apostar fortemente na qualidade para pouco a pouco conseguirmos afirmar a nossa marca”.



“Tudo é tratado com o máximo de cuidado e detalhe”, afirma Abílio Tavares da Silva.

No campo da viticultura, “tudo é tratado com o máximo de cuidado e detalhe”. Na enologia, o convite à reputada enóloga Sandra Tavares da Silva para dirigir os trabalhos de adega demonstra essa preocupação. “A aposta será nas vendas à porta da adega e em certos mercados externos mais exigentes. À medida que a marca se for afirmando, então aos poucos poderemos aumentar a produção sem nunca colocar em causa a qualidade”, explicou aquele empreendedor.

Para além dos vinhos, o projeto envolve o lançamento de uma unidade de enoturismo. Assim, está a ser construída uma unidade de turismo de habitação, com oito a 10 quartos, que ficará concluída em 2015. Aquela unidade, juntamente com a adega localizada no centro do Pinhão, servirão de pontos de venda centrais. “Tendo como referência as melhores práticas, esperamos a



médio/longo prazo atingir entre 40 e 60% de vendas à porta”.

O investimento global realizado ascende, até ao momento, a cerca de 2,5 milhões de euros, dos quais cerca de um milhão destinam-se à unidade de turismo de habitação e conclusão da adega.

Quanto aos vinhos, foram já lançados, com a marca Foz Torto, um tinto 2010 e um Reserva

branco 2011. No final de 2013 saíram o Foz Torto tinto 2011, o Foz Torto Vinhas Velhas tinto 2011 e o Foz Torto Vinhas Velhas branco 2012. No total, a produção ronda apenas 10 mil garrafas/ano, verdadeiros vinhos ‘boutique’ que saem dos 14 hectares da propriedade, num projeto que mereceu já o prémio Douro Empreendedor.

Está a ser construída uma unidade de turismo de habitação, com oito a 10 quartos, que ficará concluída em 2015.

MARC BARROS
marcbarros@vidaeconomica.pt

PUB



BENEFÍCIOS



NO SOLO

Melhora o arejamento do solo e a sua capacidade de retenção da água e dos adubos;

Torna-o fofo, aveludado e grumoso por agregação das partículas constituintes.



NAS PLANTAS

Reduz a ocorrência de doenças porque incrementa o desenvolvimento de microorganismos benéficos;

Fornece o conjunto dos nutrientes que as plantas necessitam, de forma equilibrada, libertando-os lentamente ao longo do tempo.



NO AMBIENTE

Reduz a aplicação de adubos, químicos e pesticidas;

Reduz a contaminação das águas subterrâneas e superficiais porque aumenta a capacidade de retenção do solo para os constituintes dos adubos, herbicidas e pesticidas.

AGRICULTURA BIOLÓGICA



Produção: Central de Valorização Orgânica da LIPOR
Rua da Morena, 805 4435-746 Baguim do Monte • Telefone 229 770 107 • Fax 229 770 183

VISITE-NOS EM WWW.NUTRIMAIS.PT



Adegga WineMarket chega ao Porto



Cinco anos após a sua criação, em que o foco estava centrado em Lisboa, o Adegga WineMarket terá a sua primeira edição no Porto, no próximo dia 5 de Abril. Trata-se de um evento organizado pela empresa Adegga.com, que reúne um conjunto alargado de produtores de vinhos, os quais darão a conhecer ao público interessado as suas produções e néctares, ao mesmo tempo que estabelecem contacto direto, quer com o público em geral, quer com outros operadores.

O evento, que terá lugar no Porto Palácio Hotel, contará com a presença de 40 produtores, os quais darão a provar mais de 300 vinhos, com a vantagem de poderem ser adquiridos a preços abaixo dos praticados no mercado.

O Porto WineMarket contará ainda com uma sala Premium, que consistirá numa área reservada, que contará com uma seleção especial de vinhos topo de gama, acessíveis apenas através da compra de um ingresso no valor de 45 euros por pessoa. Estão em prova 15 vinhos com uma idade total superior a 300 anos.

A cidade do Porto entra, assim, no mapa do Adegga WineMarket, que atualmente se realiza em Lisboa e Bruxelas, e que muito brevemente irá também levar os vinhos portugueses a provas a Copenhaga.

Outra das novidades deste evento reside na utilização do premiado sistema "SmartWineGlass", tecnologia pioneira em eventos de vinho, que permite ao consumidor receber no seu e-mail todas as informações sobre os vinhos que provou durante o evento (preços e locais de compra).

Estes "copos inteligentes", vencedores do prémio Inovação do #WBIS 2014, que se realizou em Munique, Alemanha, permitem que, através de um identificador na base do copo, o consumidor poderá registar a sua passagem pela mesa do produtor, recebendo, posteriormente ao evento, um email personalizado com todas as informações da sua visita. Já habitual nos Adegga WineMarket é também o sistema de autocolantes para cada vinho em prova, que facilita a criação de uma lista de compras, útil durante ou após o evento.

Realizado num ambiente informal e descontraído, entre os produtores presentes contam-se a Niepoort, Quinta de Lemos, Casa da Passarella, Cortes de Cima, Soalheiro, Symlington, Paulo Laureano e Lisbon Family Vineyards (Chocapalha, Quinta de Sant'Ana e Quinta do Monte d'Oiro).

O Porto WineMarket é promovido pelo adegga.com, uma rede social onde cada pessoa se pode inscrever e deixar a sua opinião sobre determinado vinho. É uma plataforma que permite dar a conhecer novos vinhos a consumidores dos mais diversos países.

Consciente do relevo do vinho português na economia nacional e do seu potencial a nível internacional, André Ribeirinho, co-fundador do Adegga.com, investiu neste segmento e realizou uma nova abordagem ao sector. O adegga.com surge como uma plataforma de valorização e promoção dos vinhos portugueses, com um importante papel na divulgação e internacionalização da imagem dos vinhos nacionais, junto de críticos e jornalistas de vinho de todo o mundo.

A orientação para o mercado e o seu impacto nos relacionamentos no setor do vinho português



O setor do vinho, fruto da sua base produtiva agrícola, tende a ser mais orientado para o produto do que para o mercado, o que cria distorções nos relacionamentos entre os membros da fileira. Esta é uma conclusão de um estudo ⁽¹⁾ que sugere que o setor do vinho ainda se encontra num estado embrionário de desenvolvimento de uma verdadeira orientação para o mercado. Para isso contribuiu o facto de o conceito de qualidade, neste setor, ser ainda muito vocacionado para a satisfação de normas legais que implicam a aprovação ou reprovação pelas instâncias que regulam as suas denominações de origem. Isso é reforçado igualmente pelo papel da crítica especializada em vinhos, ao focar-se sobretudo nas características intrínsecas do produto vinho, que, assim, favorece igualmente esta visão unidimensional do vinho.

Esta vocação de uma orientação para o produto implica que o vinho seja um mercado que descarta algumas

vezes as novas tendências de consumo como é atestado pela explosão de vinhos estrangeiros de consumo mais fácil (o caso do Lambrusco italiano). Poder-se-á argumentar ser apenas mais uma moda passageira, mas está já a fazer alguns danos no mercado português. Sobretudo, porque abre um precedente cada vez maior para o consumo de vinhos estrangeiros. Desse modo, se queremos fomentar a lealdade por parte dos consumidores, teremos que estar mais orientados para o mercado e tentar perceber as suas necessidades e desejos e antecipar as principais tendências de mercado. O conceito de orientação para o mercado é, no fundo, a implementação da filosofia de marketing sendo uma empresa orientada para o mercado aquela que cujas ações são consistentes com a atitude de marketing ⁽²⁾. Para que se possa entender melhor o que este conceito implica é importante conhecer os seus quatro pilares: GI – Geração de Inteligência que envolve o

conhecimento dos desenvolvimentos e tendências no mercado, DI: Disseminação e coordenação Interfuncional que implica partilhar estas informações com os diferentes departamentos da organização. RES: Capacidade de Resposta, que mais não é do que a adaptação da sua oferta em função das mudanças que ocorrem no mercado. Como pano de fundo que permite que estas práticas possam ser implementadas é necessário que exista uma outra dimensão, uma cultura organizacional (CULT) com um conjunto de valores de orientação para o mercado.

A prova de que existe, no setor dos vinhos, um afastamento entre as perspetivas dos consumidores e dos produtores e seus intermediários está evidenciada na figura 1. Aqui se vê que existe uma maior proximidade entre os principais grupos de produtores (P) e os intermediários (I) do que entre os consumidores (C) e estes outros dos grupos. Essa distância é ainda mais notória nos atributos intangíveis do que nos tangíveis.

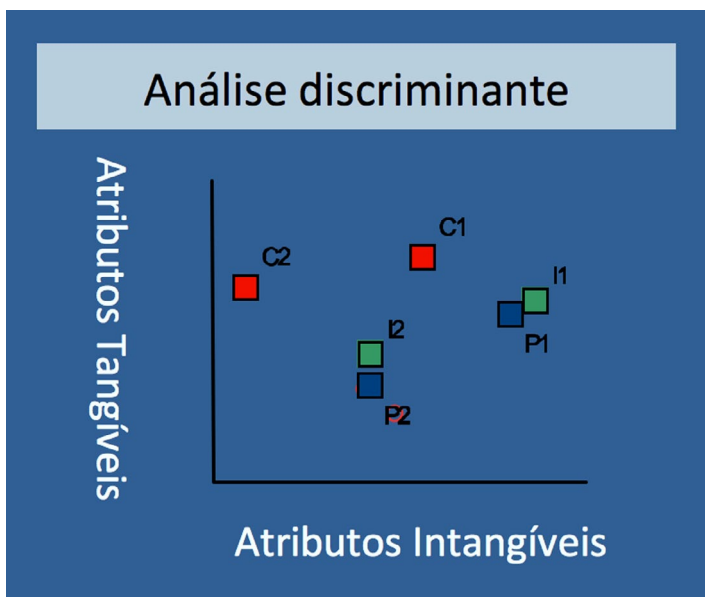


Figura 1. Comparação de proximidade entre os atributos tangíveis e intangíveis entre Consumidores (C) Intermediários (I) e Produtores (P) (2)

Deste modo, a falta de orientação para o mercado parece ter um reflexo no relacionamento que existe entre produtores e intermediários e entres estes e os consumidores. A prática do marketing relacional é já uma prática antiga no comércio, feita de forma intuitiva, onde a amizade, a confiança e a cooperação eram a base dos relacionamentos entre fornecedores e intermediários (3). Hoje em dia sabe-se que a orientação para o mercado favorece o relacionamento entre produtores e clientes. O citado estudo, realizado a um total de cerca de 200 produtores e distribuidores portugueses, demonstrou que a orientação para o mercado tem um impacto positivo nos relacionamentos empresariais, mas que pode, e deve, ser melhorado com um aumento do grau de orientação para o mercado dentro deste setor.

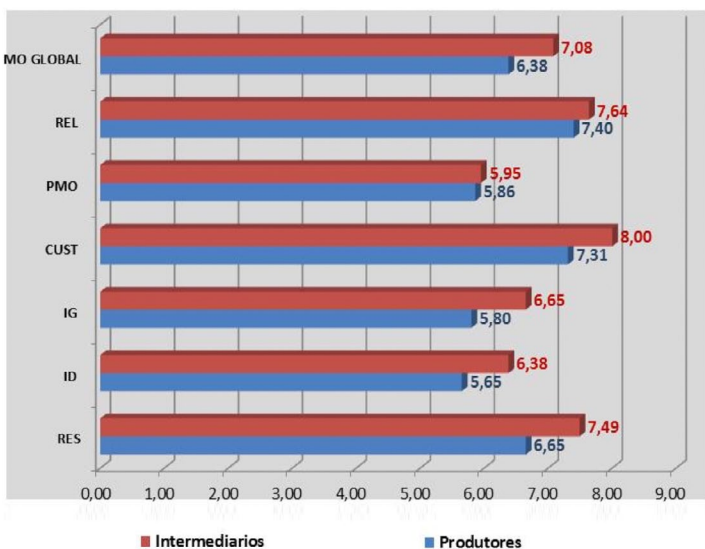


Figura 2. Médias das dimensões da Orientação para o mercado e do grau de relacionamento nos Intermediários e Produtores. (1)

Os seus resultados evidenciam igualmente algumas das lacunas que ainda existem neste setor, nomeadamente as diferenças entre produtores e intermediários, evidenciadas na figura 2. Mas é sobretudo necessário analisar o impacto que cada dimensão tem no relacionamento entre ambos (figura 3). Do lado dos produtores só a capacidade de resposta (RES) tem uma relação positiva no relacionamento entre produtores e intermediários. Isso significa que é mais valorizada a capacidade de dar resposta a problemas correntes do que propriamente a de os antecipar.

Do lado dos intermediários o único fator com uma relação positiva com o relacionamento é a existência de uma cultura de orientação para o cliente (CUST). Isso significa que é a sua própria crença de estarem orientados para o mercado que influencia a sua relação com os produtores.

O facto da geração de inteligência (IG) não ter nenhum efeito no relacionamento entre ambos vai contra o que é esperado e é comum em muitos outros setores, nos quais a geração e a disseminação de informação originam uma maior satisfação com a relação por parte do distribuidor.

Mais sintomático ainda é o facto de o grau percebido de orientação para o mercado em relação ao seu parceiro de negócios (PMO) ter uma influência tão grande no relacionamento entre ambos. Isto confirma que a perceção da orientação para o mercado (PMO) dos parceiros tem um efeito positivo no seu relacionamento, e isso acontece em ambos os grupos. Deste modo, demonstra-se que os intermediários tendem a procurar sobretudo parceiros com visões semelhantes do mercado (ainda que sejam baseadas em pressupostos errados).

O estudo sugere igualmente que os intermediários tendem a sobrevalorizar o seu próprio grau de orientação para o mercado, sem, contudo, implementarem as atividades necessárias (por exemplo, realizar estudos de mercado sobre as preferências do consumidor). Os produtores, pelo seu lado, tendem a confiar mais na perceção da orientação para o mercado dos seus intermediários do que nas

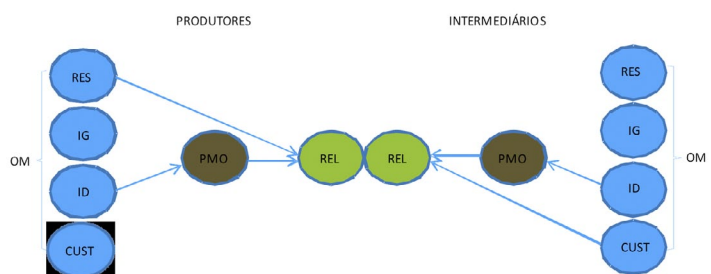


Figura 3. Relações positivas existentes entre as dimensões da Orientação para o mercado e o grau de relacionamento e da perceção da orientação para o mercado nos parceiros de negócio entre Intermediários e Produtores. (1)

suas próprias atividades de orientação para o mercado. Isso reflete-se na proximidade da posição entre os Intermediários e Produtores (que vemos na figura 1.), em que se parecem contaminar mutuamente, descurando a perspectiva dos consumidores.

É neste frágil jogo de espelhos, que, ao invés de olharem para o mercado, produtores e distribuidores refletem as suas crenças sobre o mercado, sem olharem verdadeiramente sobre ele. O setor do vinho, para ser mais competitivo, devia adaptar a máxima inscrita no templo de Apolo em Delfos (“conhece-te a ti mesmo”) e ter, em todas as vinhas e adegas, escrita a frase: “conhece primeiro o mercado, depois podes produzir o vinho”.



Fontes:

- (1) Ramos, P. Martins, F.V. Barandas, H. (2012) “Differences in the market orientation impact on business relationships between wine producers and intermediaries: a PLS application”. 41st. EMAC Conference, Lisbon e
- (2) Ramos, P., Martins, F.V. Barandas, H. (2011), “Differences in the perception on wine main attributes: a comparative view between consumers, producers and intermediaries”, OIV Bulletin, Vol. 84 Nº. 967 and communication in the XXIV OIV World Congress of Vine and Wine: The Wine Construction, 20 to 27, June 2011, Porto, Portugal.
- (3) Jaworski, B., A. Kohli (1993), “Market orientation: antecedents and consequences”, Journal of Marketing, Vol. 57, Nº 3, pp. 53-70.
- (4) Sheth, J. N., A. Parvatiyar (1995), “Relationship marketing in consumer markets. Antecedents and consequences”, Journal of the Academy of marketing Science, Vol. 23, Nº 4, pp. 255-271.

PAULO MATOS GRAÇA RAMOS,
ANA KANKURA SALAZAR,
ANDREIA TAVEIRA DA GAMA
KS Consulting Research
www.ksconsulting.pt
geral@ksconsulting.pt



PUB

bbz

Procura um meio para financiar as suas actividades? Não procure mais, já encontrou.



AGROGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
239 854 310 | www.agrogarante.pt | agrogarante@agrogarante.pt

GARVAL - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
Agências: Santarém 243 356 370 | Leiria 244 850 190 | Coimbra 239 853 750 | www.garval.pt | garval@garval.pt

LISGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
Agências: Lisboa 210 425 510 | Algarve 289 896 710 | Madeira 291 215 490 | www.lisgarante.pt | lisgarante@lisgarante.pt

NORGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
Agências: Porto I 226 061 810 | Porto II 226 061 802 | Aveiro 234 373 020 Braga 253 202 140 | Viseu 232 457 310 | www.norgarante.pt | norgarante@norgarante.pt



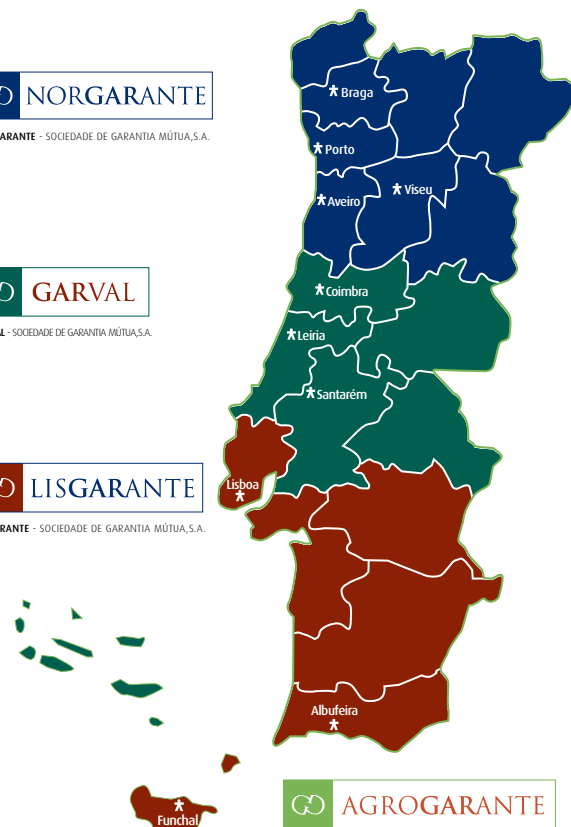
NORGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.



GARVAL - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.



LISGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.



AGROGARANTE - SOCIEDADE DE GARANTIA MÚTUA, S.A.
Sector Agro-Industrial em todo o País

Apoios:



Reflexão sobre o conceito cliente nas respostas sociais para pessoas idosas



MARIA DA GLÓRIA ANTUNES
Vice-presidente da direção da APQ

Nas recentes participações em seminários no setor social surge com frequência alguma dificuldade na definição de cliente, razão pela qual procedemos a um conjunto de reflexões que pretendem contribuir para o seu esclarecimento.

De um modo geral, quando falamos de clientes em Respostas Sociais para Pessoas Idosas em contexto residencial, domiciliário e comunitário, pensamos de imediato na descoberta dos interesses dos Clientes, dos familiares e amigos que procuram manter uma relação de proximidade com a equipa técnica selecionada para apoiar os idosos. Sabemos que é a eles que se devem todas as alterações no quotidiano, todos os momentos de alegria, diversão, transmissão de conhecimentos mas também de aprendizagem.

Em todas as áreas do conhecimento é fundamental que os conceitos não introduzam equívocos, sendo importante tentar delimitar o seu significado e alcance. No âmbito da prestação de cuidados a pessoas idosas, o conceito de Cliente assume maior importância quando comparado com a prestação de serviços por outras organizações de natureza diversa. Para permitir esta comparação vamos utilizar a terminologia utilizada na norma NP EN ISO 9000:2005, que, descrevendo os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e identificando a terminologia que lhes é aplicável, não é específica de nenhuma técnica ou sistema da qualidade. Porém, um sistema de gestão da qualidade apoia as organizações no aumento da satisfação dos clientes, centrando-se no cliente, que espera receber cuidados de excelente qualidade. De acordo com esta norma: “Cliente é uma organização ou pessoa que recebe um produto (ex: consumidor, cliente, utilizador final, retalhista, beneficiário, comprador). O cliente pode ser interno ou externo à organização”.

A ISO 9001:2008 apresenta o enfoque no cliente como um dos princípios de gestão da qualidade, designadamente referindo: “As organizações dependem dos seus clientes, logo devem compreender as suas necessidades atuais e futuras,

devem ir de encontro aos requisitos dos clientes e lutar para exceder as suas expectativas”.

Também os modelos de gestão pela qualidade total, nomeadamente o modelo da excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM), realça a Focalização no Cliente com a expressão: “Focalização no Cliente - Excelência é criar valor sustentável para o cliente”. De acordo com este modelo, o cliente é o árbitro final da qualidade do produto e serviço e a fidelização dos clientes, assim como a retenção e ganhos em termos de quotas de mercado são melhor otimizadas através de um claro enfoque nas necessidades dos atuais e potenciais clientes.

A noção de cliente está associada a pessoa singular ou coletiva que adquire bens ou serviços mediante o pagamento do respetivo preço. Neste setor social a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na relação que se estabelece durante a estadia, ou seja: na relação entre a instituição e seu cliente pretende-se que seja para sempre; se isso não ocorre, o cliente procurará (se puder) outras soluções.

O cliente

As pessoas idosas, quando se encontram em situações que reclamam apoio, necessitam de respostas eficazes que devem ser desenvolvidas na perspetiva do reconhecimento do seu direito à plena cidadania, à igualdade de oportunidades, à participação no processo de desenvolvimento económico, social e cultural; implicam o acesso aos cuidados necessários, ao bem-estar e à qualidade de vida. Esta perspetiva de dinamização das respostas para as pessoas idosas tem vindo a adquirir especial relevo a partir dos anos 90.

A especificidade das Respostas Sociais centra a sua atividade no utente/cliente, isto é, no cuidar do outro, relacional e afetivo, para além da efetiva prestação de serviços, interagindo com a comunidade.

O cliente é a entidade para quem primeiramente a instituição trabalha. Inclui-se nesta abordagem de cliente o utente e familiares e pessoas de confiança do utente. Desta caracterização derivam

muitos requisitos a cumprir, nos processos e atividades das Respostas Sociais.

Os clientes:

- Utentes
- Família dos utentes
- Pessoas da confiança dos utentes
- Potenciais utentes e respetivas famílias

O cliente é o centro da Resposta Social – Qualquer que seja a sua natureza jurídica, com ou sem fins lucrativos, o cliente é o centro de toda a atividade da Resposta Social, para quem esta trabalha.

Necessidade do cliente – O acolhimento, na maioria das vezes, passa pela identificação das necessidades pelos próprios ou pelos familiares, para as quais a vida em família ou na comunidade já não dá a resposta necessária ou satisfatória. Algumas destas necessidades são, designadamente: companhia, segurança, cuidados de saúde, substituição da família em caso de incapacidade ou impossibilidade da mesma para assegurar a prestação de cuidados. A gestão da Resposta Social deve identificar as necessidades dos clientes e os processos necessários para cumprir essas necessidades identificadas.

O cliente tem direitos – É detentor de um conjunto de direitos, designadamente: direito a dar entrada na Resposta Social por vontade própria; direito à individualidade; direito à intimidade e privacidade e direito à confidencialidade. Estes direitos estão consagrados na legislação vigente e deverão constar nos regulamentos de funcionamento da Resposta Social e no contrato outorgado, nomeadamente nos domínios do acesso aos serviços e cuidados prestados, relações com a família e com a comunidade, participação no funcionamento da Resposta Social e salvaguarda da sua privacidade. No entanto, por vezes, a situação de dependência ou de fragilidade em que o utente se encontra pode dificultar o conhecimento desses direitos e o seu exercício, justificando a existência de alguém, por si escolhido, que assegure a salvaguarda dos seus direitos, com respeito pela sua vontade e promovendo a sua autodeterminação, em questões como o relacionamento com os funcionários e dirigentes, visita regular e acompanhamento da qualidade dos serviços prestados.

Em caso de incapacidade para gerir a sua pessoa e bens, o exercício dos direitos do utente caberá a alguém da confiança do utente, indicado



pelo Instituto da Segurança Social, I.P. ou pela família, ou ao representante legal, nomeado judicialmente nos termos da legislação em vigor relativamente à interdição e inabilitação.

Direitos da família – A família do utente possui igualmente direitos consagrados nos instrumentos legais em vigor e que regulam o funcionamento da Resposta Social, reconhecendo o incontornável papel que desempenha não só no âmbito afetivo, mas igualmente na prestação direta de cuidados e na assunção dos encargos económicos. À família devem ser reconhecidos direitos no âmbito da relação com o utente, informação e participação, sempre com o respeito pela prevalência dos direitos e vontade do utente.

As Respostas Sociais estão condicionadas ao cumprimento dos requisitos que são as leis e regulamentos. Do ponto de vista da norma ISO 9001:2008, estes são requisitos a identificar como necessidades explícitas do cliente.

O cliente tem expectativas – Para além dos direitos juridicamente consagrados, o cliente (utente e/ou família) tem expectativas em vários domínios: financeiros, sociais, biopsicossociais, psicológicos e qualidade de vida. Estas expectativas dependerão da sua vivência anterior, das possibilidades económicas, do estado de saúde e de autonomia e das relações familiares.

Nem sempre o cliente explicita as suas necessidades e expectativas, mas deverá ser solicitado para

Neste setor social a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na relação que se estabelece durante a estadia, ou seja: na relação entre a instituição e seu cliente pretende-se que seja para sempre; se isso não ocorre, o cliente procurará (se puder) outras soluções.



o fazer. Muitas das necessidades e expectativas não são comunicadas e permanecem implícitas.

Preveem-se duas posturas face a este requisito:

- a) A Resposta Social tem um padrão de fornecimento de serviços e é esse que se compromete a fornecer.
- b) A Resposta Social aceita alguns requisitos do cliente e adapta os processos e serviços a esses requisitos.

As necessidades e expectativas alteram-se com o tempo – Por alteração das condições físicas e/ou cognitivas, por alteração da relação com a família ou outras, as necessidades e expectativas dos clientes alteram-se ao longo do tempo. Uma Resposta Social que pretenda satisfazer os seus clientes deverá estar sempre atenta a estas mudanças, e deve definir uma metodologia para periodicamente avaliar as novas necessidades e expectativas dos clientes. Deve também manter uma linha de comunicação com o utente e familiares, permitindo assim que os clientes dialoguem e exponham os seus assuntos junto de quem tem competência para receber estas informações, ou tomar a iniciativa de pelo menos periodicamente falar com os utentes e familiares. As informações recolhidas devem ser registadas de forma a ser possível medir e monitorizar o estado e a evolução da satisfação dos clientes.

O cliente avalia – O cliente confronta as suas necessidades e expectativas com os serviços recebidos e sente maior ou menor satisfação. O

grau de satisfação dos clientes é uma medida de que os objetivos estão ou não a ser alcançados. Por iniciativa própria, por vezes o cliente apresenta a sua opinião na forma de reclamação ou sugestão, mas raramente o faz por escrito. A Resposta Social deve considerar que para cada reclamação apresentada existem muitas outras que não o foram. Todas as manifestações de insatisfação devem ser consideradas oportunidades de melhoria. A Resposta Social deve estar grata por estas oportunidades de detetar situações que eventualmente necessitam de melhoria e deve demonstrar essa gratidão ao cliente, dando-lhe também a resposta adequada ou possível e tentando solucionar o problema. Para esta fonte de informações funcionar, é necessário que a Resposta Social estabeleça métodos e mantenha abertos os canais de comunicação com o cliente.

Bibliografia

- Antunes G., Soares A. (2000), Guia Interpretativo para aplicação da ISO 9001:2000 a Lares para Idosos, Instituto Português da Qualidade, Caparica.
- EFQM (2013), Fundamental concepts of excellence, EFQM Publications.
- ISO 9000 (2005), Quality management systems - Fundamentals and vocabulary.
- ISO 9001 (2008), Quality management systems requirements.
- ISS, I.P. (2010), Manuais da Gestão da Qualidade das Respostas Sociais, Instituto da Segurança Social, I.P.

A família do utente possui igualmente direitos consagrados nos instrumentos legais em vigor e que regulam o funcionamento da Resposta Social, reconhecendo o incontornável papel que desempenha não só no âmbito afetivo, mas igualmente na prestação direta de cuidados e na assunção dos encargos económicos.

Branding in a Bottle

O Branding é crucial em qualquer indústria, empresa ou produto/serviço, e a sua importância tem vindo a demonstrar um crescimento interessante na indústria dos vinhos. *Beber com Marca ou beber sem Marca, para muitos consumidores, poderá ter um sabor diferente e representar uma experiência bem diferenciadora.*

Em 2001, David Higgins, ex-CEO do grupo do setor vitivinícola norte-americano “Brown-Forman Corp.”, numa entrevista a Larry Walker sobre gestão de marca, cita uma questão interessante: “no negócio dos vinhos as pessoas não reconhecem a necessidade em criar e construir uma marca. Este tornar-se-á cada vez mais um problema entre as empresas de média dimensão.”

A geração atual, e sobretudo as gerações vindouras, são gerações de consumidores cada vez mais conscientes da existência de marcas e do poder de influência destas enquanto consumidores. Porém, como é que uma empresa de vinhos e outro tipo de bebidas consegue captar a atenção dos consumidores? Um dos métodos poderá passar por cultivar relações com a geração vindoura de consumidores de vinhos e outras bebidas, a que sustentará o futuro da indústria. Há dois trunfos muito significativos na construção de uma relação com a geração atual e vindoura: compreender e responder aos seus desejos e necessidades. É de notar que uma marca bem trabalhada, segmentada e com uma relação forte com os seus atuais e potenciais consumidores, poderá desencadear excelentes experiências de vida, um efeito “word of mouth” muito positivo, e, conseqüentemente, o efeito de recompra, e ainda o consumo por parte de novos consumidores.



MARIA MANUEL GUIMARÃES

Consultora e doutoranda em gestão com especialização em marketing pelo ISCTE-IUL
maria.guimaraes@personalasset.pt

Vários estudos têm vindo a demonstrar que, na indústria vitivinícola e de outras bebidas alcoólicas, é de extremo interesse analisar as expectativas dos consumidores e a sua perceção preço/qualidade dos produtos. Todavia, para preservar a continuidade do consumo entre as gerações de consumidores, é pertinente a construção de relações emocionais bem fortes entre aqueles e a marca, tornando-se sempre numa vantagem competitiva. Alguns *marketers* denominam este efeito de “share of heart”, que bem conquistado leva a um aumento do “market share” (quota de mercado). As experiências positivas dos consumidores deveriam contribuir para atitudes positivas perante a marca, logo perante o valor do produto. Aqui é de evocar o “brand equity”, que poderá ser entendido como um conceito multidimensional, que vai desde a fidelização, consciência, qualidade percebida, associações de marca a outras propriedades da marca enquanto ativo. Uma marca com uma estratégia bem definida e seguida, pode levar a um aumento do seu valor enquanto marca (“brand equity”) e, conseqüentemente, a um aumento do “cash flow” da empresa e das vantagens competitivas baseadas numa concorrência não-preço.

Portanto, também nesta indústria, a atitude dos consumidores perante a marca do vinho que consomem é altamente determinante para o valor da marca e do próprio produto. É muito usual assistirmos a eventos de fidelização neste setor, tais como: festas privadas com acesso restrito a consumidores frequentes ou potenciais consumidores frequentes; festivais de música; patrocínios em festas de acordo com o *target* de consumidores; as-

sociação a outro tipo de produtos num determinado evento – por exemplo, apresentação da bebida associada a produtos gourmet; inaugurações de espaços públicos (bares, pubs, discotecas, etc). A marca tem, sobretudo, de atrair o consumidor por forma a que este se sinta parte da família da marca, aumentando a sua fidelização e o compromisso com a mesma.

Dado este compromisso, os gestores desta indústria nunca poderão descurar tudo aquilo que é visível aos consumidores, dado que a marca acaba por ser uma extensão do próprio consumidor (reforçando uma vez mais a relação emocional consumidor/marca): design do rótulo, design da garrafa, embalagem, preço, conotação/*rating*, publicidade, serviço ao cliente, questões ambientais, associações a bares e restaurantes, celebridades, etc.

Todos os fatores aqui apresentados devem ser construídos ao longo do tempo e devidamente acompanhados, para que a indústria, as empresas e os seus produtos continuem a ser “amados” pelos seus consumidores e pelas gerações vindouras. Indubitavelmente, a consciencialização da existência de marcas e de segmentação das mesmas na indústria vitivinícola está contemplada nos consumidores. Este facto tem sido alvo de muitos estudos académicos e estudos de mercado, e as conclusões seguem sempre no sentido de reforço da marca e respetiva gestão como arma promocional dos produtos e da própria indústria. Atender às especificidades do perfil dos consumidores, do país, da cultura serão sempre aspetos a ter em conta nesta gestão desafiante, que com os desafios concorrenciais se tornam ainda mais prementes.

Portugal Ventures lança sétima “Call For Entrepreneurship”



Está aberto o pré-registo para candidaturas à Sétima Call For Entrepreneurship. A iniciativa visa possibilitar o acesso a investimento de capital de risco de base científica e tecnológica nas fases de Seed e Start-ups.

Através das edições anteriores da Call For Entrepreneurship a Portugal Ventures já investiu em mais de 25 start-ups com a ambição de se tornarem empresas de excelência a nível global.

A fase de candidaturas dos projetos à Sétima Call decorre entre os dias 28 de abril e 29 de maio de 2014. Projetos de Tecnologias de Informação e de Comunicação, Eletrónica & WEB, Ciências da Vida, Turismo e Recursos Endógenos, Nanotecnologia e Materiais são elegíveis para investimento através da **Call For Entrepreneurship**.

Os projetos selecionados pela Portugal Ventures beneficiarão de um investimento de até 750 mil euros, num máximo de 85% das necessidades totais de fundos do mesmo.

Na preparação e qualificação dos projetos, os empreendedores poderão beneficiar do apoio e orientação de uma das entidades da Rede de Parceiros do Programa de Ignição (**Ignition Partners Network**), potenciando a aptidão dos mesmos para o investimento de capital de risco. Todas as

candidaturas são submetidas através do website da Portugal Ventures.

Os projetos candidatos à Call serão avaliados com a intervenção de painéis de avaliação, divididos por indústrias, compostos por peritos empresariais, nacionais e internacionais, bem como pelos investidores da Ignition Capital Network, business angels e outras capitais de risco, que poderão vir a coinvestir com a Portugal Ventures nos projetos.

A Portugal Ventures selecionará para investimento os projetos que demonstrarem possuir maior potencial de crescimento e capacidade para se assumirem como start-ups de excelência a nível mundial. Os projetos investidos beneficiarão do aconselhamento por especialistas, preferencialmente internacionais, com experiência acumulada e uma vasta rede de contatos relevantes. Estes projetos têm também a possibilidade de virem a ser incubados e acelerados nos centros do ecossistema de empreendedorismo tecnológico Português em São Francisco (Silicon Valley), “**Portugal Ventures in the Bay**”, e em Boston, “**Portugal Ventures in Boston**”.

Durante as seis primeiras edições da Call mais de 1600 empreendedores registaram-se no site da Portugal Ventures, resultando na apresentação de candidaturas de mais de 500 projetos.

Para a geração desta dinâmica foi determinante o apoio e o envolvimento da Rede de Parceiros do Programa de Ignição (**Ignition Partners Network**), composta por mais 40 entidades nacionais do ecossistema de empreendedorismo de base científica e tecnológica.

A Call For Entrepreneurship é o ponto de entrada para o Programa de Ignição, uma iniciativa liderada pela Portugal Ventures e parte integrante do Programa +e+i (mais empreendedorismo, mais inovação). O seu objetivo é fortalecer o ecossistema português de empreendedorismo de base tecnológica e, assim, contribuir para o desenvolvimento de uma economia mais moderna, competitiva e aberta para o mundo, com base em conhecimento, inovação e capital humano altamente qualificado, com um forte espírito empreendedor. Através desta iniciativa, a Portugal Ventures pretende investir cerca de 20 milhões de euros por ano.

Alguns dos fundos de capital de risco geridos pela Portugal Ventures são cofinanciados pela União Europeia através do FINOVA, gerido pela PME Investimentos, do COMPETE e do POR LISBOA.

Contatos:
RICARDO PALMA CARLOS
TEL.: +351 211 589 100
ricardo.palmacarlos@portugalventures.pt



É urgente repensarmos as prioridades que orientam as nossas vidas!



SARA DE SOUSA CARDOSO
Supervisora Pedagógica
da Escola de Pais

Atualmente, em nome da segurança financeira, da carreira profissional, e até de luxos materiais, trabalhamos cada vez mais e temos cada vez menos tempo para os nossos filhos. Mas na vida é necessário estabelecer prioridades.

Não podemos abdicar do nosso trabalho como pais, tentando deixar a educação dos filhos exclusivamente nas mãos dos professores. Aqueles pais que não têm tempo para educar, orientar e brincar com os seus filhos nos primeiros anos irão ter de solucionar outros problemas bem mais complexos no futuro. A educação é a melhor herança que um pai pode deixar a um filho.

Nas escolas, verifica-se que muitas crianças não têm o devido acompanhamento em casa, passam demasiado tempo ligadas ao computador, à televisão ou à Internet, por falta de disponibilidade dos pais para dar atenção aos filhos. Deixar uma criança completamente entregue a si, nos primeiros anos de vida, prejudica todo o seu desenvolvimento social e emocional.

Cada vez mais crianças entram para o jardim de infância sem saberem brincar aos jogos de faz-de-conta. As suas brincadeiras são

mais repetitivas e cognitivas do que criativas e sociais. O que importa no desenvolvimento de uma criança não é a quantidade de informação que lhe conseguimos inculcar, mas se somos capazes de ajudá-la a desenvolver a persistência, o autocontrolo, a curiosidade, a determinação e a autoconfiança.

Pais que subestimam a relação afetiva com os filhos, comprometem significativamente as capacidades cognitivas, sociais e emocionais.

A aprendizagem é proporcionada pela interação humana. Através de relações recíprocas a criança está a aprender a pensar, a sentir e a fazer coisas muito mais facilmente. O homem é um ser social e precisa da interação para aprender a comunicar e a relacionar-se com o seu semelhante.

**CADA VEZ MAIS
CRIANÇAS ENTRAM
PARA O JARDIM
DE INFÂNCIA SEM
SABEREM BRINCAR
AOS JOGOS DE
FAZ-DE-CONTA**

Envolve-se no mundo dos seus filhos. Dedique tempo para seguir os seus interesses, mantendo um relacionamento próximo e consistente. Educar é criar vínculos sólidos de respeito e confiança, é investir mais na comunicação com os filhos, acompanhar a sua vida escolar e transmitir regras e valores. Crianças com uma vinculação segura são socialmente mais competentes, mais autoconfiantes, mais curiosas e mais capazes de lidar com as dificuldades.

CONSULTÓRIO FISCAL

Reforma IRC – novo conceito de sociedades profissionais

O conceito de sociedade de profissionais

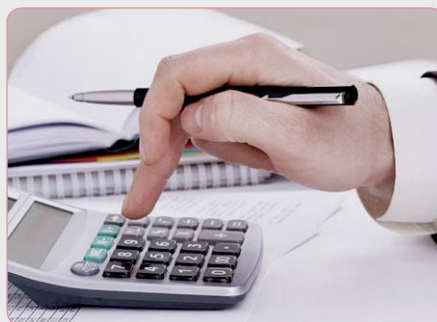
Até 2013 o Código do IRC considerava como sociedade de profissionais a sociedade constituída para o exercício de uma atividade profissional especificamente prevista na lista de atividades a que se refere o artigo 151.º do Código do IRS, na qual todos os sócios pessoas singulares sejam profissionais dessa atividade. Este conceito mantém-se na atual redação do n.º 1 da alínea a) do n.º 4 do artigo 6.º do Código do IRC, tendo sido aditado outro conceito alternativo.

É igualmente considerada sociedade de profissionais a sociedade cujos rendimentos provenham, em mais de 75%, do exercício conjunto ou isolado de atividades profissionais especificamente previstas na lista constante do artigo 151.º do Código do IRS, desde que, cumulativamente, em qualquer dia do período de tributação, o número de sócios não seja superior a cinco, nenhum deles seja pessoa coletiva de direito público e, pelo menos, 75% do capital social seja detido por profissionais que exercem as referidas atividades, total ou parcialmente, através da sociedade.

A interpretação do novo conceito

Para se poder interpretar corretamente o novo conceito tem de se ter em consideração que as várias condições nele referidas são cumulativas, ou seja, basta que uma não se verifique para que o regime de transparência fiscal não se aplique no período em causa. Constatamos, contudo, que as principais dúvidas de interpretação se centram em volta da expressão “em qualquer dia do período de tributação”.

A não existência de doutrina firmada sobre a matéria é talvez a maior causa das



dificuldades de interpretação da norma. Analisando o conteúdo da disposição, facilmente se detetam pontos de contacto, para não dizer, total semelhança com a definição de sociedade de simples administração de bens constante da alínea b) do n.º 1 do artigo 6.º do Código do IRC.

Nos termos desta disposição legal, consideram-se sociedades de simples administração de bens, sujeitas ao regime de transparência fiscal, aquelas cuja maioria do capital social pertença, direta ou indiretamente, durante mais de 183 dias do exercício social, a um grupo familiar, ou cujo capital social pertença, em qualquer dia do exercício social, a um número de sócios não superior a cinco e nenhum deles seja pessoa coletiva de direito público. Para que uma sociedade de profissionais não se enquadre no regime de transparência fiscal, basta que num qualquer dia do período de tributação não se verifique uma das condições referidas no n.º 2 da alínea a) do n.º 4 do artigo 6.º do Código do IRC, e desde que, claro, a sociedade não reúna os pressupostos referidos no n.º 1 da mesma disposição.

Consequências das alterações à composição do capital social

Aceitando que a interpretação da AT se mantém (e não vemos razão para

alterar a sua posição), qualquer alteração na composição do capital social que venha a ser efetuada em 2014 e que determine que pelo menos 75 % do capital social não seja detido por profissionais que exercem as referidas atividades, total ou parcialmente, através da sociedade, determinará a exclusão da aplicação do regime de transparência fiscal à entidade.

Sugerimos, contudo, alguma ponderação na tomada de decisões.

Em nossa opinião, a vida das sociedades não se cinge à fiscalidade e por isso não concordamos com alterações de composição de capital que tenham como exclusiva finalidade a alteração do regime fiscal da sociedade.

Atente-se, por exemplo, no disposto no n.º 1 do artigo 265.º do Código das Sociedades Comerciais que determina que as deliberações de alteração ao contrato só podem ser tomadas por maioria de três quartos dos votos.

Consequências na Segurança Social

No caso de sociedades de profissionais abrangidas pelo regime de transparência fiscal, os seus sócios e membros não são inscritos/enquadrados no regime geral dos trabalhadores por conta de outrem como membros de órgãos estatutários (MOE) mas sim no regime dos trabalhadores por conta própria, mesmo que exerçam funções de gerência da sociedade.

Nota: coloque-nos as suas dúvidas fiscais



A maldição do sucesso



LUÍS AUGUSTO LOBÃO
MENDES
Professor da Fundação
Dom Cabral

Porque algumas empresas são capazes de prosperar em momentos de rutura, surfando nas ondas da descontinuidade tecnológica e de mercado para superar e vencer seus concorrentes, enquanto outras vacilam ou caem no esquecimento? As mesmas forças sobre as quais o sucesso foi construído transformam-se gradativamente em efeitos colaterais tóxicos. Num ambiente de negócios em constante mudança, quem não consegue ajustar-se perde a vez.

A autoconfiança excessiva ou mesmo a arrogância levam os executivos a assumir totalmente as decisões em suas áreas e a evitar o diálogo ou as decisões coletivas. Tudo isto prejudica a sensibilidade estratégica e dificulta o direcionamento para alcançar novas oportunidades. Também é difícil prevenir-se contra ela, uma vez que o declínio é um processo vagaroso, mesmo líderes espertos e com boa-fé sucumbem ao encantamento com o sucesso passado e acabam sofrendo de miopia estratégica.

Outro fator que afeta organizações soberbas, é a negligência. Negligência é, por exemplo, manter-se em um modelo de negócio ultrapassado, negando que os sinais vitais do negócio já começaram a demonstrar problemas. Aumento do ciclo financeiro, advindo de práticas de aumento do tempo de pagamento dos clientes e dos estoques de consignaçoão, erosão das margens, resultante dos descontos para ganhar os

pedidos e a rotatividade dos cargos críticos, que são roubados pela concorrência. Isso costuma acontecer quando pessoas e organizações experimentam a euforia da vitória, mas raramente essas mesmas pessoas talentosas – geralmente os executivos principais das empresas – e organizações admiradas olham para trás, para rever todos os elementos de seu modelo de negócios e se perguntar se estão se aprimorando ou não. Uma das coisas mais importantes que uma empresa (ou uma pessoa) pode fazer é desenvolver uma mentalidade que admita que tudo pode ser melhorado, sempre.

A apatia (ou letargia) ocorre quando uma organização se envolve com uma cultura de conforto, confiança e muita informalidade. Quando as empresas atingem o sucesso, frequentemente caem na armadilha do fomento de uma cultura de aposentadoria precoce, cujas características são, em geral, lentidão, decisões com base em consensos, ambiguidade e falta de comportamento agressivo. A cultura de uma empresa apática tem características nefastas. Uma organização apática e negligente teme mudanças. Quando as organizações ficam complexas, as suas tarefas ficam difíceis de serem executadas, a burocracia generaliza-se e o medo na empresa em relação à mudança aumenta, até chegar ao ponto de provocar uma paralisia organizacional que impede que se mantenha a motivação para a implementação de novos projetos. Em equipa que está a ganhar, mexe-se!!

Fator medo e o empreendedorismo



PAULO FERREIRA
Economista

Olhar realisticamente para estas análises permite avançar com mais confiança para o negócio, tendo a percepção dos perigos/ameaças e as formas de os ultrapassar, existindo à partida planos de contingência para situações de crise, reduzindo ou eliminando o efeito surpresa.



Medo por definição é um “Estado emocional resultante da consciência de perigo ou de ameaça, reais, hipotéticos ou imaginários; Ausência de coragem; Preocupação com determinado facto ou com determinada possibilidade”. Assim, podemos resumir medo como receio face ao desconhecido.

Do ponto de vista patológico, o medo torna-se em fobia quando existe em excesso relativamente a um objeto, situação ou circunstância específica. De todas estas, a que mais inibe o ato de empreender é a chamada Fobia Social ou Transtorno de Ansiedade Social, que se caracteriza pelo medo de uma ou mais situações sociais em que a pessoa fica exposta à avaliação pelos outros.

Numa sociedade em que estamos permanentemente a ser avaliados, o receio de falhar e ficarmos expostos perante os outros é um dos fatores inibidores para o avanço de novos projetos. Por outro lado, sabe-se que a taxa de sobrevivência após cinco anos das empresas criadas é inferior a 50%, mas os empreendedores e a sociedade não estão formatados nem formados para lidar com este insucesso.

No entanto, existem circunstâncias em que o medo é o fator que estimula o empreendedorismo, nomeadamente em situações de desemprego, em que a equação é alterada, e o medo de ficar sem nada é muito maior do que o eventual receio de insucesso. Esta é uma razão que

justifica que o crescente volume empreendedor surja maioritariamente em situações de crise por necessidade resultante do desemprego.

Após esta avaliação psicológica e social, pode a ciência económica contribuir para reduzir os impactos do fator medo da decisão de empreender? A resposta é sim. Em grande medida, utilizando a racionalidade para ultrapassar a irracional incerteza do amanhã.

De que forma? Com planos de negócios detalhados; efetuando estudos de mercado por menorizados; fazendo testes de aceitação dos produtos; fazendo análises de sensibilidade com diferentes cenários; elaborando análises de risco e de viabilidade do negócio.

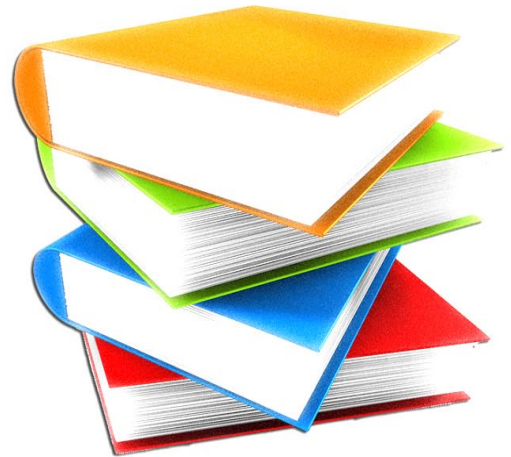
Olhar realisticamente para estas análises permite avançar com mais confiança para o negócio, tendo a percepção dos perigos/ameaças e as formas de as ultrapassar, existindo à partida planos de contingência para situações de crise, reduzindo ou eliminando o efeito surpresa.

Nada melhor do que citar Francis Bacon, considerado como o pai do empirismo moderno por ter formulado os fundamentos dos métodos de análise e pesquisa da ciência moderna. Para ele, a verdadeira ciência é a ciência das causas.

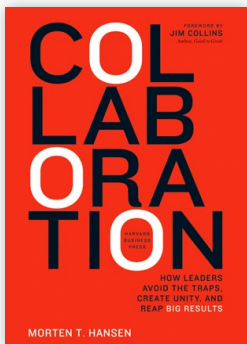
«Não existe comparação entre aquilo que é perdido por não se obter êxito e aquilo que é perdido por não se tentar» **Francis Bacon**



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



»» COLLABORATION, DE MORTEN T. HANSEN



O trabalho mudou e as organizações são cada vez mais desafiadas a conciliar o trabalho de execução com o trabalho de colaboração. Se no primeiro caso é fácil de demonstrar a relação entre a excelência da execução e a criação de riqueza, já no trabalho de colaboração é mais difícil avaliar o seu valor. Em Portugal e no mundo, são muitas as organizações e os Líderes que sofrem de “Reunite”. Todos conhecemos aqueles que convocam as Pessoas por tudo e por nada, para realizar reuniões e lançar projetos colaborativos sem propósito claro. No seu livro *Collaboration*, Morten T. Hansen explica que a Má Colaboração é pior do que a Não Colaboração e ajuda o leitor a perceber que a única razão para se colaborar numa organização é a performance extraordinária. Arriscando inclusive uma fórmula para decidir quando é melhor colaborar, o autor alerta para as armadilhas e barreiras da Colaboração Disciplinada e estrutura uma constituição de comportamentos da Liderança Colaborativa anunciando a única rota que poderá levar um Líder ao topo de uma organização no século XXI. Se quer ser um Líder T, capaz de ser efetivo nas sua função, mas eficaz na colaboração, não perca esta obra essencial.

TIAGO FORJAZ – *DOCENTE DA PORTO BUSINESS SCHOOL*

»» “GRANDES CHEFES DA HISTÓRIA DE PORTUGAL”, DE ERNESTO CASTRO LEAL, JOSÉ PEDRO ZÚQUETE



Quando me pediram para recomendar um livro, imediatamente me ocorreu falar de “Grandes Chefes da História de Portugal” da Texto Editores (2012).

Neste livro, coordenado por Ernesto Leal e José Zúquete, vários autores desvendam a vida, trajeto e episódios relevantes de vários personagens, da política à religião, que marcaram o Portugal e o mundo do seu tempo, e não só. Desde o mitificado Viriato ao nosso contemporâneo Franco Nogueira, os vários autores apresentam-nos uma interpretação, historicamente sustentada, do papel e da personalidade destes portugueses que revelaram algo que nestes tempos difíceis tanto sentimos falta: características e caráter de verdadeiros líderes, capazes de inspirar e guiar um povo.

JOSÉ RODRIGUES – *DOCENTE DO ISEP*

A propósito de economia, do presente e do futuro



NUNO ESTIMA DE OLIVEIRA
Economista e Gestor
nuno.estima.oliveira@outlook.pt

Hoje apetece-me escrever sobre Economia. Sim, Economia. Não finanças! Macroeconomia. Faço-o porque nos habituámos a ouvir falar de números, de rácios e de política económica. Muitas das vezes de modo maltratado. No debate político, na boca de jornalistas, de comentadores.

Neste texto, inspiro-me num recente artigo de Paul Krugman (prémio Nobel da Economia em 2008 e colunista do New York Times há vários anos) intitulado "The Ignoramus Strategy". Tentarei, pois, falar de coisas muito sérias numa linguagem o mais simples possível. Falemos então de como funcionam as coisas em Macroeconomia.



Os meus rendimentos são a despesa de alguém

Parece-nos muitas vezes apelativo o argumento de que uma economia, simplificando, uma economia de um país, funciona como as contas lá de casa: recebemos determinado montante em rendimentos e "gastamos" outro montante em despesas. Mas, as nossas despesas são o rendimento de outros agentes económicos e as despesas de outros agentes são os nossos rendimentos. Se todos diminuirmos as nossas despesas, o que estaremos, na realidade, a fazer é diminuir os rendimentos de todos.

Na situação atual da nossa economia, temos muitos agentes económicos a diminuir a sua despesa – forçados pelos credores ou porque assim o decidiram, dadas as suas expectativas. Ao mesmo tempo, são poucos os que, em sentido inverso, aumentam a sua despesa. Como resultado, o que observamos em Portugal, e em muitas economias europeias e até nos EUA, é uma diminuição dos rendimentos, uma depressão da economia e um

conjunto de milhões de trabalhadores que, em toda a Europa, não conseguem encontrar trabalho.

A despesa pública permitiria diminuir o desemprego

Já todos ouvimos, também, o argumento de que nesta situação os Governos competem com os recursos do setor privado – algo a que muitos chamam de efeito "crowding out". Nem sempre isso é verdade, e vivemos precisamente numa situação em que a despesa pública não usaria recursos que estariam à disposição dos privados. Antes, a despesa pública utilizaria recursos que não estão a ser usados, estão não empregues, estão desempregados.

Estamos numa fase em que os Governos deveriam estar a gastar mais, em vez de menos. Ao não o fazer, a economia continuará a encolher, o desemprego – não utilização de recursos (trabalhadores e muitos activos produtivos – fabricas, máquinas, etc.) – a aumentar e a despesa privada a decrescer devido à queda contínua dos rendimentos.

A inevitabilidade da austeridade

Outro argumento que temos ouvido é que se não levarmos a cabo políticas de austeridade os nossos juros – custos de financiamento – aumentarão muito. Como temos observado, os défices orçamentais dos países não têm levado a aumentos brutais das taxas de juro exigidas (veja-se os casos de Itália, Espanha e até Portugal) e as políticas de austeridade praticadas afundaram ainda mais a recessão económica em todas as economias que, neste contexto, delas têm sido alvo.

Não quero com isto dizer que os governos não devem pagar as suas dívidas. Devem, claro, mas no longo prazo. As medidas de austeridade – seja por aumentos de impostos ou por cortes na despesa – deviam esperar pelo fim da recessão económica e pelo aumento da disposição do setor privado em investir, fazer despesa, e empregar. É por isso que as políticas económicas devem ser contra-cíclicas. O que estamos a fazer hoje é criar a tal "espiral recessiva"!

Faz sentido?

A economia não é tão complicada como a querem fazer parecer!

As medidas de austeridade – seja por aumentos de impostos ou por cortes na despesa – deviam esperar pelo fim da recessão económica e pelo aumento da disposição do setor privado em investir, fazer despesa, e empregar. É por isso que as políticas económicas devem ser contracíclicas. O que estamos a fazer hoje é criar a tal "espiral recessiva"!

Emoji, emoção ou conveniência?

Há uns anos, discutia-se a simbologia dos emoticons. Os chamados “smiles” tiravam lugar a palavras que iconograficamente não valiam o mesmo que o desenho. Imaginar-se-ia hoje em dia um utilizador no meio de um “chat”



RUI PEDRO OLIVEIRA
Gestor
rpo@imaginew.pt

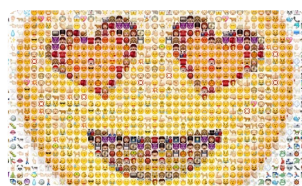
na internet ou numa mensagem do “Whatsapp” em vez de “lol” dizer “estou-me a rir muito alto com isto” ou em vez de partilhar um 😊 escrever “estou com uma cara muito feliz”? Seria no mínimo absurdo imaginar tal cenário.

Curiosamente, foram os mais novos os primeiros fãs desta dialética de “emoticons” (emotion + icon) e foram apelidados de ignorantes, preguiçosos e incultos por abreviarem ou simbolizarem palavras de uma forma mais expressiva e emotiva. Este é o mundo Emoji; que é

uma palavra de origem nipónica originalmente significado pictografia. São ideogramas de seu nome “smileys” usados nas mensagens eletrónicas japonesas em que significam literalmente “picture” e + “letter” moji, amplamente difundidos para o

mundo ocidental que aglomeram “emoticons”, “smileys” e desenhos de uma forma divertida e “cool” que fazem imperar mais emoção a uma frase que qualquer palavra possa descrever.

Analogicamente, os adultos na sua generalidade começaram a adotar esta dita “vivência própria de linguagem jovem” tão criticada. Alastrou-se como um fenómeno global de comunicação como são os acrónimos mais usados hoje, dos “fyi”



aos “swap”, do “asap” ao “afaik” (este último admito que aprendi há pouco tempo, “As Far As I Know”, e nem entendo como alguém o escreve sem tentar perceber que o interlocutor não possa dominar os mais de 1500 acrónimos existentes em linguagem corrente informática) a não ser por lapso ou para se passar por

erudito da linguagem acrónima. À primeira vista, afaik pareceu-me que ele queria dizer-me algo em Hebraico ou Esperanto... Porém, a minha dúvida reside nisso mesmo. O crescimento de Emoji e acrónimos servem mesmo para dar um tom mais engraçado, emocional e simples às situações ou para curar alguns lapsos gramaticais aliados à conveniência? Cada um usa com a sua conta e medida, aos olhos dos outros, poucos saberão.

A crise é caridosa e patenteável?

Crise é provavelmente a palavra do momento, embora patente já alguns anos de forma silenciosa. Somente em 2012, se começou a falar dum agravamento sintomático da situação em que o país, uma geração (ou mais) se encontravam, em que tudo desabava, nos motins que se massificariam e a na banca que iria sonegar crédito a qualquer cliente. O país desapareceria.

Assimilando que nada desta hecatombe aparecia, fomos assistindo a alguns factos reveladores do que se aprende com uma crise. Sociólogos dizem que 2013 foi o ano em que menos idosos ficaram abandonados nas suas casas. Mais famílias se concentraram junto aos mais séniores, eliminando uma taxa abusiva de abandono desta faixa etária. Naturalmente não foi por motivos de caridade ou de saudade que estes dados desceram, foi por necessidade, foi por tempo livre, foi por pobreza, foi por sobrevivência.

Coincidentemente, o ano 2013, segun-

do dados estatísticos, foi o ano em que houve o maior número de patentes registadas no INPI em Portugal. Para um país em que urge cada vez mais o empreendedorismo, as pessoas criarem os seus postos de trabalho, e exportar o que melhor tem a nossa tecnologia e criatividade, pode-se aliar claramente esta subida de “invenções” nacionais ao exemplo sociológico supracitado. Os motivos são semelhantes. Necessidade de criar um meio de trabalho quando a taxa de desemprego é elevada, por tentativa de criação de riqueza ao poder “lucrar” com a sua própria ideia, somando isto tudo à própria sobrevivência usufruindo de tempo livre que os inventores desempregados têm em colocar no papel as ideias que há tanto perseguiram, e que verificavam que quando havia uma zona de conforto que a maioria das pessoas nunca pensa abandonar,



quando como seres humanos são forçados a desviarem-se do seu “habitat natural” nós sabemos e muito bem, como tornear a situação. E nós, os portugueses, somos exímios quando nos deparamos com essas abordagens. As crises são arrasadoras e virais por vezes a muitas famílias. Não se desmen-

te que, destes desempregados recentemente criados, todos têm a capacidade ou a força de se renovarem. Todos temos mentalidades diferentes, mas como qualquer otimista com a vida, há sempre felizmente quem se saiba inventar e principalmente inventar para os outros onde viu algum dia uma dificuldade difícil de colmatar. Assim nascem as grandes invenções e muitos caminhos foram desbravados a partir de cá há muitos anos, seguem-se outros anos e seguem-se por outros caminhos que serão reveladores do futuro de Portugal.

VINHOS PORTUGUESES NO BRASIL



De acordo com dados divulgados pela UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura) relativos ao ano de 2013, Portugal posicionou-se como o 3.º maior fornecedor de vinhos importados pelo Brasil (não incluindo espumantes), a seguir ao Chile e Argentina.

O Brasil importou em 2013 um total de 9,3 milhões de litros de vinho português (não incluindo espumantes), conferindo a Portugal uma quota de 13,7% nos importados, num mercado que continua, ainda assim, a optar pelos vinhos originários do Chile.

Ao nível de preços (FOB), os vinhos portugueses evoluíram 3,1%, para um valor médio de 34,58 US\$/cx 9 lt, estreitando a diferença com os vinhos provenientes da Argentina e mantendo-se num patamar acima do valor médio das importações brasileiras.



WORKSHOP "WINE MARKETING"

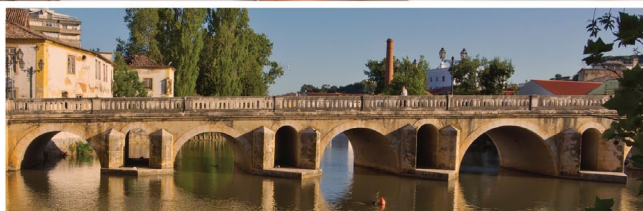
Vai realizar-se nos dias 14 e 15 de abril, em Lisboa, o Workshop "Wine Marketing". Um workshop com a organização da Academia do Vinho e Chrand Management, com um prestigiado conhecedor do Mundo do vinho.

PUB

O BANCO NACIONAL COM PRONÚNCIA LOCAL



PUBLICIDADE 07/2013



Para mais informações consulte:
Linha Directa 808 20 60 60
 Atendimento 24h por dia. Personalizado de 2ª a 6ª feira das 8h30 às 23h30 e Sábados, Domingos e Feriados das 10h às 23h.
www.creditoagricola.pt

CA
 Crédito Agrícola
 O Banco nacional
 com pronúncia local

Desde 1911

Gestão de compras “brain boxes” – a única certeza é que o futuro vai ser diferente

As organizações ou instituições que atuam no campo dos grupos de interesse da função de compras, desenvolvendo, produzindo e difundindo conhecimento de excelência para elevar e promover o progresso / modernização da profis-

são, são frequentemente referenciadas como “brain boxes” das melhores práticas de negócios de compras, como exemplo a federação internacional IFPSM (*International Federation of Purchasing and Supply Management*) e a rede multidisciplinar IPSESA (*International Purchasing and Supply Education and Research Association*), composta por acadêmicos e profissionais especialistas e organizada em seis centros de excelência e quinze plataformas regionais descentralizadas de intercâmbio e difusão de novas ideias e conceitos.

A função compras numa empresa deve estar intrinsecamente associada à gestão das estratégias, condições e termos de abastecimento de produtos, serviços, bens e equipamentos necessários para o funcionamento direto da cadeia de valor do negócio ou para suporte à sua operacionalização. No âmbito da evolução da profissão de compras, revela-se fundamental sistematizar e destacar “grandes tendências” com influência no quadro de atuação da gestão de compras.

Como “grandes tendências” consideram-se movimentos económicos, sociais e culturais amplos que ocorrem através de fronteiras internacionais e têm um efeito ao longo de mais de uma década, sendo determinadas e definidas mais pelo seu grau de distribuição no horizonte temporal do que pela sua gravidade ou impacto no curto-médio prazo. Neste quadro, a reflexão espe-



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

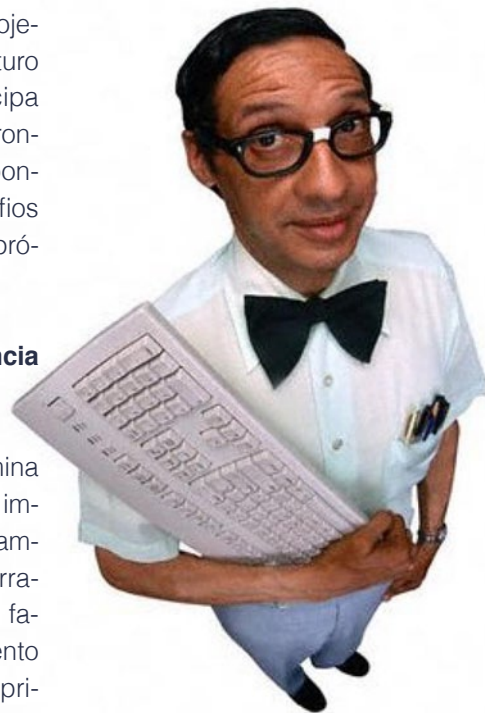
cífica sobre a visão e projeção da experiência de futuro da função compras antecipa tendências que irão confrontar as empresas e os responsáveis de topo com desafios e novos paradigmas nos próximos anos.

“Grandes tendências” com influência na gestão de compras

O cenário de recessão que predomina nos últimos anos veio amplificar o impacto de questões económicas e ambientais (ex.: primavera árabe, terremoto no Japão), a sensibilidade ao fator risco nas cadeias de abastecimento e a forte competição por matérias-primas, colocando o debate da gestão de compras cada vez mais na agenda dos responsáveis de topo.

No âmbito dos principais estudos globais na área da gestão de compras, são consideradas “grandes tendências” relevantes as alterações dos centros económicos de poder mundiais, como exemplo o crescimento do continente asiático na cadeia de valor e consumo, mudanças geopolíticas e macroeconómicas (ex. os países catalogados como “next eleven”), escassez de matérias-primas, diversificação da oferta das empresas de forma a endereçar requisitos locais, responsabilidade social corporativa e princípios éticos pelos direitos humanos e ambiente (voz da “consciência comercial”), clima de insegurança devido à instabilidade política e recorrência de desastres naturais, inovação tecnológica e mudanças demográficas.

Estas “grandes tendências” confrontam os líderes empresariais das prin-



cipais regiões económicas do mundo (EUA, Europa e Ásia) a equacionar e implementar opções para a função compras, de forma a vencer os desafios e gerir os impactos que as “grandes tendências” irão ter sobre os negócios. O histórico mantra “menor custo, mais rápido e melhor” dos profissionais de compras está a tornar-se rapidamente obsoleto, emergindo um ecossistema onde os fornecedores parecem infiltrar-se na organização levando a mudanças significativas no desempenho do trabalho de compras.

Visão, experiência do futuro e tendências na gestão de compras

No futuro, a gestão de compras terá uma maior definição e dimensão de serviços de outsourcing envolvendo parceiros especialistas vs. opções de serviços de compras “in house”. Os gestores de topo irão também dar uma



importância crescente à função compras, estendendo o seu âmbito estratégico e o seu focus financeiro, nomeadamente ao nível da performance do *working capital e cash flow*.

A gestão de compras vai focar-se mais na análise preditiva das necessidades futuras vs. retrospectiva da despesa, recorrendo a modelos para, como exemplo, projetar falhas de qualidade de produto / serviço do fornecedor mais suscetíveis de ocorrer, indicadores de performance dos fornecedores que medem fatores de maior sensibilidade a exigências específicas dos clientes finais da empresa. O reforço do *focus* na previsibilidade levará ao crescimento de comunidades de negócios de compras e informações em tempo real sobre o nível de satisfação / desempenho, etc. replicando-se a experiência de outras comunidades bem sucedidas noutros setores de negócio, como exemplo LinkedIn, eBay e Amazon.

O nível de informação de gestão sobre as estruturas de custos das cadeias de abastecimento, riscos e indicadores esperados de performance vai criar visões mais estruturada, do negócio, uma espécie de “inteligência instantânea” com potencial sem precedentes de sintetizar informação analítica para apoio à tomada de decisão. Em simultâneo, a evolução das tecnologias e sistemas de informação vão proporcionar à função de compras um ambiente massificado de dispositivos móveis, onde um comprador ou fornecedor poderá observar processos de produção / montagem das soluções, acompanhar operações logísticas de movimentação das mercadorias e processos de inspeção da qualidade num país distante, mecanismos válidos de qualificação dos fornecedores a partir do seu escritório, etc.

O “reinado da colaboração” na cadeia de abastecimento irá estender as organizações e também catalisar a inova-



ção com origem na base de fornecedores, assistindo-se à alteração do paradigma do modelo “inovação-in” para “comunidades de inovação” em redes integradas de fornecimento, como exemplo os carros elétricos, baterias para estes carros e respetivas infraestruturas de serviços de suporte aos condutores. As compras irão ter um papel de empreendedor ativo no processo de conceção e desenvolvimento tendo em conta as perspetivas, parceiros / fornecedores, empresa e clientes, consubstanciando o conceito de “design to value” introduzido nos últimos anos no setor automóvel (ex. grupo VW / solução teto solar panorâmico).

A colaboração levará à otimização de recursos e integração de funções, e em simultâneo ao reequilíbrio do poder dos fornecedores e risco comercial dos compradores. O paradigma dos “fornecedores venderem aos compradores”, vai dar lugar a iniciativas dos compradores na promoção de *clusters* de fornecedores e dos seus parceiros, como exemplo o *cluster* nacional do IKEA e o *roadshow* de promoção e apoio à internacionalização das empresas fornecedoras da EDP.

As soluções de negócio vão substituir os requisitos tradicionais dos bens e serviços de compra, predominando relações com fornecedores que ofereçam soluções totais, como exemplo otimização de produtividade, redução dos custos totais e desenvolvimento e

implementação de melhores práticas (ex. otimização da produtividade da categoria indireta de impressão, adotando soluções de centro de cópias de elevado desempenho vs. requisitos de impressão individual).

O despertar geral em torno da gestão de riscos das cadeias de abastecimento, conduzirá a um maior consenso de como medir o risco, promover standards, partilhar informações de comunidades em rede, recorrendo a repositórios de dados para a avaliação do risco operacional. O levantamento e avaliação dos riscos será incorporado aos processos, boas práticas e sistemas de informação de suporte às compras das empresas.

As economias emergentes vão posicionar nos próximos anos no campo global de comércio muitos atores / empresas bem sucedidos, de crescimento rápido e culturalmente diferentes, levando a um aumento da complexidade na seleção de fornecedores e cadeias de abastecimento, e exigindo à função de compras maior maturidade e um melhor radar para despistar os respetivos fatores de risco. Por outro lado, a partilha de risco e valor entre os parceiros levará a equacionar novas formas de motivação contratual, tornando redutoras cláusulas clássicas de proteção legal, como, por exemplo os trinta dias de cláusula de saída de contrato e estimulando maior disciplina na qualificação inicial / informação ao nível das práticas de sustentabilidade dos fornecedores.

Em síntese, os negócios de compras irão tornar-se mais globais e transparentes, reduzindo a importância da “arte negocial” de compras, e reposicionando a proposta de valor da função de compras em selecionar o portefólio mais adequado de fornecedores, catalisar a inovação e estabelecer relações comerciais que potenciem vantagens competitivas do negócio ao longo dos próximos anos.

O peso da jangada



PEDRO AMENDOEIRA
Partner
Expense Reduction
Analysts

Um homem estava rodeado de perigos quando alcançou um rio. A outra margem prometia segurança. Urgia atravessar o rio e, para tal, construiu uma jangada com troncos e ramos. Satisfeito com a solução encontrada, decidiu a partir de então passar a carregar sempre essa jangada às costas, fosse onde fosse.

Neste conto oriental revejo inúmeras situações em que soluções úteis no passado acabam por se tornar pesos que carregamos durante anos e anos. Isto é verdade na esfera pessoal e também organizacional. É frequente nas empresas que soluções que no passado geraram rentabilidade continuem a ser aplicadas anos depois, quando as condições não são de todo as mesmas. De que valerá a jangada, excelente para atravessar o rio, num oceano, deserto ou floresta?

Esta leitura levanta uma grande questão: como podemos evitar suportar nas costas “jangadas”? A resposta é difícil, pois com frequência não nos apercebemos do peso extra que transportamos. Creio que o método mais eficaz a nível organizacional será uma constante e cuidada análise das circunstâncias e desafios atuais (perfis de utilização, necessidades reais, outros fatores que condicionem as operações)

para averiguar se utilizamos sempre as soluções mais adequadas. Outra resposta poderá passar por ouvir alguém que não esteja ligado à jangada, que a registre como uma carga dispensável.

Creio também que este conto nos alerta para a prevalência de outra limitação de raciocínio: “fomos nós que fizemos, portanto é o melhor que pode existir”. O personagem afeiçoou-se à jangada também porque era obra do seu esforço. Dan Ariely chama a esta limitação ao comportamento racional “efeito Ikea”, tendo demonstrado que as pessoas atribuem um valor muito mais elevado àquilo que elas mesmas produzem, independentemente da sua qualidade intrínseca. Nesta linha, qualquer processo que implicasse mudança estaria condenado, certo? Não! Se conseguirmos que todos os envolvidos se sintam coautores do projeto de cada nova jangada (ou caravela ou nau) que queiramos construir, o mesmo que a Ikea consegue ao tornar cada comprador num artífice, indispensável ao produto acabado. O desafio estará em conseguir voltar a quebrar o ciclo de autossatisfação gerado algures no tempo, para que cada nova solução não volte a ser apenas mais um peso a transportar às costas... Boas viagens!

Não vá em biscates.

Em proteção, o especialista é o Agente de Seguros.



**Liberty
Seguros**

Pela proteção dos valores da vida.

Na Liberty Seguros acreditamos que só um Agente Profissional de Seguros o pode aconselhar na escolha do seguro mais adequado e ajudá-lo em qualquer situação.

É com esta convicção que na Liberty Seguros trabalhamos há dez anos em Portugal.

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.