

EMPREENDEDORISMO

START&GO

Nº 14 | JANEIRO/FEVEREIRO | 2016

Aposta nos negócios online - uma realidade ▶



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Hábitos: acorrentam-nos ou ajudam-nos a crescer? ▶

TECNOLOGIAS

- Sete tendências a ter em conta em 2016 (e não só) ▶

EMPREENDEDORISMO

- Transforma-te num "INpreendedor"! ▶

Carta ao meu filho

- Sara de Sousa Cardoso ▶

Índice de conteúdos

SETOR ATIVIDADE: NEGÓCIOS ONLINE

- Aposta nos negócios online - uma realidade P.3
- Juice At Home P.4
- Loja da Montanha P.5
- Wook - Livraria Online P.6

MARKETING

- A Quarta Revolução Industrial - A Internet das Coisas P.8
- "Need Cash? Start to Understand Finance" P.10

FINANCIAMENTO

- Call For Entrepreneurship P.11
- Portugal Ventures abre nova edição do Programa +Inovação +Indústria P.12

GESTÃO DE CUSTOS

- A Quarta Revolução Industrial - A Internet das Coisas P.13

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Hábitos: acorrentam-nos ou ajudam-nos a crescer? P.14

ESTRATÉGIA

- Do Canvas ao Exemplo P.15
- Diversão, jogos e gamificação P.16

EMPRESAS FAMILIARES

- Do empreendedorismo à empresa familiar P.17

QUALIDADE

- ISO 9001:2015: um "bom" desafio para as organizações P.18

FORA DA CAIXA

- As tábuas da Lei P.19

TECNOLOGIAS

- Sete tendências a ter em conta em 2016 (e não só) P.20

CRIANÇA

- Carta ao meu filho...P.22

EMPREENDEDORISMO

- Transforma-te num "INpreendedor"! P.23

DICAS DE UM TRADUTOR P.24

CONVERSA DE EMPREENDEDORISMO

- Não acredito em marcas sem paixão P.25

DICAS P.26

LIVROS P.27



Editorial

MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

A internet transformou o mundo numa "Aldeia Global". Hoje podemos viajar sem sair do conforto do nosso lar, podemos acordar e saber o que se passou durante a noite na outra parte do globo. Hoje o desafio é saber que informação é útil e por quanto tempo. As alterações económicas, políticas e tecnológicas que se viveram na década de 90 mudaram o paradigma da vida dos nossos dias, dando origem a um conjunto de ameaças mas também de oportunidades para os negócios.

Nesta edição sugerimos que fique alguns dos negócios distintos que souberam tirar o máximo de proveito das oportunidades a internet oferece. Mas a tendência, segundo a Forrester, é que, em 2016, a transformação digital não afete somente as relações com os clientes – mas comece a ter um impacto profundo nas próprias operações de negócio. Pode acompanhar melhor as conclusões deste estudo no artigo "Sete tendências a ter em conta em 2016 (e não só)".

O empreendedorismo e inovação organizacional são fundamentais neste contexto de globalidade e grande competitividade, mais do que investimento, é fundamental atitude para ultrapassar as tempestades no oceano dos negócios, como nos ensina Hugo Gonçalves.

Paixão e marca são outros dos ingredientes essenciais para o sucesso, afirma Filipe Simões, CEO da FRUUT. Não deixe de ler este testemunho na primeira pessoa.

Um novo ano começa e com ele outros projetos e novos desafios. Seja qual for a sua situação, recorde-se que o importante é Start & Go! Bom ano e boas leituras.

START&GO

REVISTA EM FORMATO DIGITAL | Nº 14 – janeiro / fevereiro 2016

COORDENADORA Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | **COORDENADORA-ADJUNTA** Patrícia Flores (patriciaflores@vidaeconomica.pt) | **PAGINAÇÃO** Flávia Leitão (flavialeitao@vidaeconomica.pt) | **PARTICIPAM NESTE NÚMERO** António Costa, Elena Monteiro, Expensive Reduction, Filipe Simões, Frederico Rosa, Hugo Gonçalves, IT Channel, Joana Bártole, Jorge Farinha, Luis Marques, Monica Monteiro, Patrícia Flores, Paulo Sampaio, Portugal Venture, Ruben Soares, Rui Patrício, Rui Pedro Oliveira, Sara Sousa Cardoso

| **PUBLICIDADE PORTO** Rua Gonçalves Cristóvão, 14, 4000-263 Porto • Tel: 223 399 400 • Fax: 222 058 098 | **LISBOA** Campo Pequeno, 50 - 4º Esq. 1000-081 Lisboa • Tel: 210 129 550 • E-mail: start&go@vidaeconomica.pt

Aposta nos negócios online – uma realidade



Ruben Soares
Diretor Executivo da Samsys



A tecnologia é a força impulsionadora da globalização e o ritmo da transformação está a tornar-se tão rápido que a capacidade de mudança transformou-se numa vantagem competitiva. Com a aceleração do ritmo desta mudança, as empresas já não podem contar só com as antigas práticas empresariais para sustentarem a prosperidade. As tecnologias da informação (TI), a conseqüente globalização da economia e a

cliente é preponderante para o sucesso e desenvolvimento das empresas que apostem neste tipo de negócio.

A compra e venda nos negócios online tornam-se muito mais automatizadas e a distância física deixa de ser um obstáculo comercial, ou seja, as empresas estarão conectadas umas com as outras e com os clientes. O tempo e a distância, que no passado atuaram como obstáculos à circulação de mercadorias, perdem importância atualmente.

Esta nova forma de se fazer negócios impõe mudanças dramáticas à generalidade das empresas quer ao nível dos processos, quer nas formas de comunicar os seus produtos/serviços.

tem despesas extras, como renda, água, luz, etc. O negócio pode ser feito a partir de qualquer lado. Além disso, uma loja online não tem a mesma manutenção que um espaço físico, logo necessita de menos recursos humanos para funcionar.

Outro fator que faz agora a diferença é a otimização que se deve ter nos seus websites para aumentar a visibilidade dos mesmos e a possibilidade que estes têm para a portabilidade de captação de mais potenciais clientes, sempre com o intuito de potenciar ao máximo o retorno do investimento realizado ao criar a sua loja online.

Este tipo de negócio oferece determinadas oportunidades para as empresas, tais como a facilidade de atingir e alargar novos mercados, a exigência de novas aplicações e desafios tecnológicos e serviços mais personalizados, mais baratos e acessíveis a um maior número de potenciais clientes.

Não podemos descurar o facto de que o cliente online é caracterizado por ser mais exigente, requerendo o produto à sua medida. As empresas devem impressionar e aliciar o cliente novo, para que este crie uma fidelização com o produto; as promoções, os brindes e até o próprio agradecimento da escolha do produto contribuem para que o cliente continue a consumir o produto e a utilizar a compra eletrónica.

A própria retenção dos clientes online depende muito da qualidade do serviço, em particular, do pós-venda. Assim, todo o ciclo de venda, que vai desde a encomenda, o pagamento e entrega, as possíveis reclamações até aos pedidos de informação do cliente, não devem ser descurados, de forma a garantir a sua fidelização.

O cliente hoje em dia valoriza soluções práticas, cómodas e convenientes, com a possibilidade tecnológica de utilizar um canal como a internet para fazer algo tão simples, mas essencial, como as compras para a casa por exemplo.

Em suma, negócios pela Internet reduzem custos e atingem milhões de pessoas em todo o mundo.



relativização das distâncias abrem às empresas novas perspetivas de desenvolverem novos modelos de negócios, nomeadamente fomentarem os negócios online. Esta nova forma de atuar no mercado, proporcionada pela Internet, dita novas formas de planeamento e de atuação, visando a melhoria da competitividade e a conquista de novos nichos, já que nos encontramos na era digital, onde as novas tecnologias são um imperativo para o sucesso empresarial.

Os novos modelos de negócio assentes nas TI abrem as portas para uma nova maneira de negociar, onde o papel ativo do

O baixo custo de acesso à internet permite um aumento exponencial dos negócios online, comportando um sistema de compra interativa, onde o cliente tem à disposição toda uma série de menus que expõem e explicam as características do produto/serviço por exemplo.

Uma empresa que aposte num negócio online pode atingir um mercado à escala global, sem comportar grandes investimentos financeiros, ter um acesso direto ao cliente final, bem como um aumento da produtividade, da competitividade e da qualidade dos serviços.

Numa loja online, por exemplo, não exis-

Juice At Home

Ana Lucas é uma gestora com uma grande experiência profissional desenvolvida em várias empresas nacionais e internacionais. Depois de vários anos, chegou a hora de colocar ao seu serviço toda a energia e veia empreendedora que é notória.

Durante as muitas viagens que realizou nos seus 20 anos de experiência profissional, era comum os seus clientes realçarem a qualidade da gastronomia portuguesa e dos produtos nacionais. No entanto, o clique fez-se com o crescimento e projeção da Farfetch. Porque não criar uma plataforma para artigos e produtos de 100% portugueses?

Nasceu assim a Juice At Home, com a missão de levar a qualquer parte do mundo o “sumo” de Portugal. Procurando surpreender, Ana Lucas aposta fortemente na qualidade da embalagem e dos produtos através do desenvolvimento de parcerias com marcas de grande seletividade e que favorecem o “handmade” português. “Procurei incluir na nossa gama produtos gourmet distinguidos com varias medalhas de ouro”, isto porque o objetivo é o segmento de luxo e gourmet, num mercado global.

O cliente pode optar por uma Gift Box e surpreender alguém do outro lado do mundo, com uma degustação de produtos de elevada qualidade, para isso basta fazer a encomenda online, com serviço de entregas em 48 h.



Apesar da sua curta existência, a empreendedora está a criar ações para estar presente em espaços físicos, mas não na vertente tradicional. Tendo por base o conceito pop-up (loja temporária aberta em lugares específicos), a empreendedora pretende aproveitar determinadas alturas do ano que favorecem a compra de ofertas, tais como o Natal, o dia dos namorados, dia da Mãe e dia do Pai. O dia dos namorados está a porta e você já pode fazer a sua encomenda. Ofereça uma Gift Box que combine sofisticação e momentos de degustação únicos. Surpreenda e crie uma lembrança duradoura em quem a receber. Ana Lucas leva até si o melhor “juice” de Portugal.



Loja da Montanha

Loja da
Montanha

Joaquim Silva é empresário e o rosto por trás da virtual Loja da Montanha dedicada à venda de material para o desporto de montanha. O projeto nasceu da conjugação do seu conhecimento sobre montanhismo, hobby ao qual Joaquim se dedica já desde 25 anos, e de uma oportunidade. Ele conta-nos com entusiasmo como começou. “Eu trabalhava no ramo da carpintaria com meu irmão e um cliente estava com dificuldades em cumprir o pagamento de uma fatura, quando sugerimos que o pudesse fazer em material de montanhismo. Eu tinha vários amigos e conhecidos que estariam interessados em adquirir o material, por isso era certa a recuperação do dinheiro.” A rapidez com que vendeu o material e a procura que detetou deixaram-no a pensar no que seria uma boa oportunidade de negócio. Nasceu assim a Loja da Montanha, uma loja completamente virtual, o que permitiu durante vários anos a conjugação do projeto com a sua atividade no setor da carpintaria. Atualmente Joaquim dedica-se exclusivamente à Loja da Montanha, que tem

como principal vantagem competitiva a reputação de confiança e de garantia que ganhou nestes nove anos de existência. “Não tenho nenhum cliente que diga que comprou uma coisa e que não recebeu ou que não era o que tinha encomendado. Sempre tentei resolver as questões mesmo que fosse com prejuízo próprio. Assim, a Loja ganhou uma reputação de confiança”, afirma o empresário. O crescimento do negócio baseou-se essencialmente no desenvolvimento de relações próximas junto dos praticantes das diversas modalidades, que à data não eram em grande número, tendo sido também fundamental a boa estruturação do site online. “A página está muito bem conseguida e funciona muito bem”, confessa. Atualmente vende para todo o país e tem o Brasil como o mercado externo mais representativo, em sua opinião, pelo fator da língua. Com as vendas a rondarem os 200 mil euros anuais, este empreendedor espera agora avançar, talvez ainda este ano, para a criação da sua loja física. Da nossa parte desejamos uma escalada recheada de sucessos!





Rui Aragão, diretor da WOOK,

“Impor um projeto de comércio eletrónico requer um investimento contínuo”

Integrada no Grupo Porto Editora, a Wook foi criada em 1999 sob a designação Webboom.pt. A livraria on-line dispõe de cerca de cerca de oito milhões de produtos – livros, ebooks, software e filmes –, incluindo toda a edição portuguesa e milhares de títulos espanhóis, ingleses e franceses, vendendo para mais de 90 países. Em entrevista à Start&Go, o diretor, Rui Aragão, salienta que a Wook tem investido muito na sua estratégia digital. Aliás, o responsável assegura que “o nível de exigência tecnológico necessário para desenvolver e impor um projeto de comércio eletrónico é hoje impressionantemente elevado e requer um investimento contínuo”.

PATRÍCIA FLORES
patriciaflores@vidaeconomica.pt

Start & Go – Que estratégia tem usado a Wook para a venda dos e-books? Os portugueses já se renderam ao e-book ou ainda preferem o livro em papel?

Ao longo dos últimos anos, temos investido muito na nossa estratégia digital. A WOOK tem, desde 2012, uma solução própria de leitura multiplataforma assente em tecnologia cloud que permite ao leitor uma experiência de leitura agradável e descomplicada. Com esta solução, que é também muito interessante para as editoras, conseguimos disponibilizar o maior catálogo digital em língua portuguesa, com mais de 16 mil títulos, a que acresce um volume impressionante de 500 mil e-books em inglês. No entanto, a penetração dos hábitos de leitura digital são ainda, em Portugal, absolutamente residuais. As razões para este fenómeno, que aliás também ocorre em muitos países da Europa, prendem-se provavelmente com o fator preço. A realidade é que, ao serem considerados produtos

“Na Wook, por exemplo, disponibilizamos um catálogo com mais de oito milhões de referências, o que faz dele, seguramente, um dos maiores catálogos do e-commerce nacional”

multimédia e ao serem, dessa forma, taxados a 23%, a diferença para o preço do livro em papel é muito pouco expressiva, pese embora o esforço das editoras em marcar os e-books a um preço bastante mais baixo que a respetiva edição impressa.

S&G - Em termos logísticos, como decorre toda a atividade?

Em 2010, investiu-se numa solução de logística integrada para todo o grupo, implantada numa área de armazém com mais de 15 mil metros quadrados e que é percorrida por mais de dois quilómetros de transportadores rolantes, está assente em tecnologia de separação de encomendas parcialmente robotizada e equipada com soluções de voice picking e light picking que permite movimentar, anualmente, mais de 10 milhões de unidades. Com essa estrutura, e contando com um stock de cerca de 100 mil referências, a Wook registou um incremento significativo no nível de serviço prestado, pois não só consegue dispor de uma grande parte do catálogo de livros em stock para entrega imediata como permite-lhe uma capacidade de processamento de encomendas que chega a ser de apenas alguns minutos após a conclusão da encomenda no nosso site.

S&G – Atualmente mais de 70% da população portuguesa utiliza a internet, dos quais 40% fazem compras online, segundo um estudo da ACEPI sobre a economia digital em Portugal. Que leitura faz destes números?

Longe vão os tempos em que comprar online era obra de alguns arrojadados. Hoje, o recurso ao comércio eletrónico para satisfação de todo tipo de necessidades converteu-se numa atitude comum para muitos portugueses. A evolução destes números tem sido particularmente expressiva nos últimos 5/6 anos, o que nos leva a acreditar que, mantendo-se estes níveis de crescimento, este mercado terá ainda muito por onde evoluir, o que se traduzirá numa enorme oportunidade para os projetos portugueses de comércio eletrónico. Todavia, há que ter em conta que uma maior dinâmica da economia digital portuguesa não é, de per si, uma garantia de maiores oportunidades para economia nacional. As mudanças na atitude de compra identificadas no estudo da ACEPI identificam também tendências de compra em sites internacionais que podem resultar numa ameaça importante para diferentes setores da nossa economia. As orientações estratégicas que têm pautado o percurso da Wook, ao longo destes mais de 16 anos, vão precisamente no sentido de

se reinventar constantemente, mantendo-se pertinente num mercado que tem uma dinâmica muito particular.

S&G - O que ainda falta fazer para atrair mais compradores para o canal online?

Um dos fatores responsáveis pela dinâmica que este mercado tem demonstrado nos últimos anos é a generalização dos

anos. Hoje, embora o fenómeno persista, a predisposição dos consumidores para comprar online é radicalmente diferente. Por outro lado, os projetos online, beneficiando da chamada “prateleira infinita”, permitem disponibilizar catálogos de dimensão incomparavelmente superior a qualquer livraria física, com a vantagem da facilidade de pesquisa. Na Wook, por

“O nível de exigência tecnológico necessário para desenvolver e impor um projeto de comércio eletrónico é hoje impressionantemente elevado e requer um investimento contínuo”.

acessos móveis, potenciada pela multiplicação de dispositivos mas também a progressiva diminuição do custo dos pacotes de dados. Hoje temos um consistente segmento de clientes sempre online, que continua em franco crescimento e que se estima que, nos próximos dois anos, venha a liderar o tráfego em comércio eletrónico. Com este nível de “disponibilidade” e “proximidade” com os potenciais compradores, é de esperar que se obtenham resultados crescentes a nível da atração de muitos mais compradores mas também na frequência de compra dos mesmos.

S&G - Que estratégia está definida para a Wook para este ano?

A Wook mantém há anos uma estratégia coerente com o seu principal objetivo, o de servir bem. Esse objetivo permanece pertinente, pelo que em 2016 vamos continuar focados num serviço ao cliente irreprensível. Há várias novidades agendadas para este ano que anunciaremos em devido tempo.

S&G - Como correram as vendas em 2015? Sendo uma livraria virtual, as vendas atualmente já são satisfatórias ou a Wook também funciona muito como consulta e os consumidores continuam a preferir as lojas físicas?

O balanço de 2015 é positivo. O fenómeno ROBO (research online buy offline) foi uma realidade que nos acompanhou durante

exemplo, disponibilizamos um catálogo com mais de oito milhões de referências, o que faz dele, seguramente, um dos maiores catálogos do e-commerce nacional. Também por isso conseguimos captar clientes em todo mundo, com encomendas regulares para mais de 90 países.

S&G - As perspetivas de crescimento no e-commerce podem-se traduzir em oportunidades para os empreendedores portugueses?

Creio que as oportunidades já existem, sobretudo se se considerar a abertura a um mercado internacional, que pode permitir a muitas empresas escalar o seu negócio para patamares que o mercado nacional não possibilitará.

No entanto, importa sublinhar que o panorama do e-commerce português mudou significativamente nos últimos anos. Já não há lugar para projetos “caseiros”, assentes em boas intenções e fracas estruturas profissionais – pelo menos não para negócios globais com alguma ambição. O nível de exigência tecnológico necessário para desenvolver e impor um projeto de comércio eletrónico é hoje impressionantemente elevado e requer um investimento contínuo. As empresas que pretendam aproveitar esta oportunidade têm de estar preparadas para enfrentar um mercado exigente e em constante evolução, sendo precisamente este o maior desafio, manter-se pertinente face à constante mudança.

As redes de conhecimento como base da internacionalização de “startups”



FREDERICO ROSAS
Docente do Short Master Inovação e Internacionalização, Universidade Portucalense

Por definição, o capital humano presente numa startup terá sempre pouca experiência laboral relacionada com a própria firma, uma vez que esta é jovem e ainda não possui um “track record” que possa ser agregado aos seus colaboradores. Este facto revela a importância que o conhecimento previamente adquirido em outras organizações pode trazer para a “startup”, nomeadamente no processo de internacionalização que a empresa pretende empreender.

O conhecimento como base de uma estratégia de internacionalização (Leonidou & Katsikeas, 1996; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 1990) sempre esteve presente na literatura de forma bem patente. O conhecimento experimental e tácito de um processo de internacionalização torna-se posteriormente em conhecimento tangível que tende a ser replicado e adaptado em ações futuras (Brockmann & Anthony, 1998). A questão da internacionalização de uma “startup” sem experiência no mercado internacional pode assim ser minimizada se encontrar mecanismos

de transferência deste conhecimento de outras organizações para a sua própria empresa (Nonaka, 1994). Esta realidade remete-nos para a teoria de internacionalização em rede (Johanson & Mattsson, 1988), onde a experiência adquirida em mercados estrangeiros pode ser transferida para a resolução de problemas e escolha de soluções alternativas na entrada de novos mercados ou em novos processos de internacionalização (Brockmann & Anthony, 1998), sendo, contudo, esta solução

experiência e que partilhassem as lições aprendidas e apreendidas para a nova empresa (Bonaccorsi, 1992), transformando este conhecimento experiencial em conhecimento interno tangível e objetivo (Nonaka, 1994). Contudo, é igualmente importante não perder de vista a importância do conhecimento experiencial em si num processo de internacionalização, pois este está fortemente relacionado com questões culturais, aspetos concretos de operacionalização dos mercados de destino, estruturas

O cenário aparentemente ideal num processo de internacionalização será o de uma empresa possuir dentro da sua organização conhecimento de operacional de processos de internacionalização e conhecimento experiencial do mercado internacional de destino.

intraempresarial. Assim, esta questão não era resolvida em situações onde as empresas não possuíam qualquer experiência internacional que resultasse em conhecimento interno para operacionalizar a sua estratégia de entrada em novos mercados. O recurso a utilizar seria portanto recorrer a organizações que de facto possuíssem esta

locais ou tipologia de clientes (Badaracco, 1991; Inkpen, 1996; Nonaka, 1994). Estes fenómenos são de difícil sistematização e escalabilidade, pois estão intimamente ligados ao local de destino em si, sendo que esta é a razão primordial que Johanson and Vahlne (1977, 1990) apontam para o primado de uma estratégia concreta de inter-





nacionalização baseada não apenas em conhecimento genérico, mas sim em conhecimento experiencial do mercado concreto de destino, reduzindo assim a percepção de risco ou instabilidade de mercado com “insights” de quem já lá opera (ou operou) e tem lições concretas a partilhar. Tal como anteriormente, constatado por Johanson & Vahlne (1977), o cenário aparentemente ideal num processo de internacionalização será o de uma empresa possuir dentro da sua organização conhecimento de operacional de processos de internacionalização e conhecimento experiencial do mercado internacional de destino. Contudo, vários estudos têm defendido o argumento que a exposição de um ator a diversas fontes de conhecimento, fruto das suas relações comerciais, networking empresarial e pessoal, oferecem a possibilidade de geração de conhecimento interno para a empresa que assim pode suprir algumas carências que inicialmente possua (Welch & Welch, 1996; Inkpen, 1996; Osland & Yaprak, 1995; Chetty & Eriksson, 1998; Holm et al., 1996). Mesmo na ausência destas redes de contacto, Bonaccorsi (1992) foca que as empresas podem sentir-se confortáveis a imitar os passos de casos de sucesso conhecidos no mercado de destino, ou a haver uma estratégia baseada em referências de sucesso (Fiegenbaum, Hart, & Schendel, 1996) que mitiguem o risco sem contudo haver uma transferência concreta e formal de conhecimento entre atores.

Esta rede de interdependência de atuação das organizações pode ser observada como uma evolução da visão clássica de estratégia que aparece em estudos de ges-

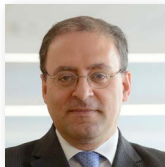
A criação (e utilização) de redes de conhecimento pode ser uma ferramenta estratégica fulcral para o sucesso da operação e aumento da competitividade da nossa economia em diferentes geografias.

tão desde a década de 60 (Ansoff, 1965; Chandler, 1962). A estratégia enquanto via para a performance organizacional é percebida como o modo de a empresa criar valor acima da sua concorrência, superando-a (Levitt, 1980; Porter, 1985) e caminhando rumo a uma elevada eficiência corporativa que lhe permita dominar o seu meio e a sua envolvência (Norman, 1977, p. 26; Rhenman, 1973). À ideia de competição entre organizações, o modelo de network indica a cooperação entre organizações como método de entrar em novos ambientes externos, ganhar escala, reduzir riscos e aumentar proveitos, logo, eficiência operacional, sendo claro que é fulcral a existência de uma orientação mútua a ativa para o estabelecimento de relações empresariais (Ford et al., 1986). Quando uma organização se encontra ativamente ligada a outras organizações e a sua relação é fortemente fomentada e orientada para a partilha de conhecimento, partilha de problemas e soluções, geração de capacidades comuns e partilhadas que apenas aparecem por ligação das diferentes entidades e cuja interação faz crescer a entidade em si, estamos a falar de uma teia que é percebida como uma rede – network – de interdependência de diferentes relações

(Cook & Emerson, 1978). A performance e eficiência das organizações que atuam em rede pode ver verificada não apenas na forma como estas se relacionam com as suas contrapartes mas de igual forma de como as suas contrapartes se relacionam com entidades fora da rede (Hakansson & Snehota, 2006), sendo esta interação chave para o sucesso da network. A ideia de atuação em rede esbate com a noção de fronteira organizacional (organizational boundaries) de que os limites de uma organização são traçados quando a sua discrição acaba e a de outra organização começa (Pfeffer & Salancik, 1978). Esta intangibilidade de conhecimento interorganizacional, que se mobiliza como sendo um recurso comum a todas as empresas da rede, constitui um dos ativos mais valiosos e distintivos a ser utilizado (Itami, 1987; Vicari, 1988).

Em Portugal vemos muitas vezes discutida a falta de escala das nossas PME para poderem ter uma presença considerável no mercado internacional. A criação (e utilização) de redes de conhecimento pode ser uma ferramenta estratégica fulcral para o sucesso da operação e aumento da competitividade da nossa economia em diferentes geografias.

“Need Cash? Start to Understand Finance”



JORGE FARINHA
Coordenador do Programa Finanças
para Gestores

Porto
Business School

Num mundo da Gestão que se afigura cada vez mais complexo e de rápida mudança, as Finanças desempenham uma importância que não se circunscreve ao domínio dos CFOs (Chief Financial Officers). Na verdade, a sua relevância estende-se crescentemente a todos os gestores das áreas não financeiras de uma empresa e mesmo a todos os colaboradores. A crise económico-financeira tornou as questões financeiras das empresas ainda mais prementes. Nunca se afigurou tão importante a robustez financeira de um balanço para efeitos de obtenção de financiamentos, celebração de novos negócios, formação de parcerias, processos de internacionalização e capacidade de investir e de apostar na inovação.

Todavia, para que uma empresa alcance níveis de sustentabilidade financeira, o esforço necessário passa pela criação de uma verdadeira cultura de responsabilidade financeira a todos os níveis da organização. Como afirmava recentemente um artigo da Harvard Business Review (Kaiser, K. e D. Young, “Need cash? Look Inside”, HBR, Maio 2009), no contexto actual de restrições financeiras e da necessidade de recolocar a geração de “cash” no centro das atenções, um dos erros mais comuns das empresas é gerirem com base na Conta de Resultados (por exemplo, via fixação de objetivos de Resultados Operacionais ou mesmo EBITDA) e não assumirem uma verdadeira cultura centrada na sustentabilidade financeira de longo prazo. Por outro lado, as empresas necessitam de ganhar uma especial sensibilidade aos riscos não apenas operacionais e de mercado como financeiros. A crescente internacionalização das empresas, igualmente incentivada pela actual crise, acarreta desafios especiais associados à necessidade de gestão de riscos cambiais e de incumprimento. E a utilização de instrumentos de cobertura de riscos cambiais, por exemplo, podendo

ser uma forma potencial de criação de situações de sustentabilidade pode também, se mal pensada, afigurar-se um verdadeiro risco para a organização.

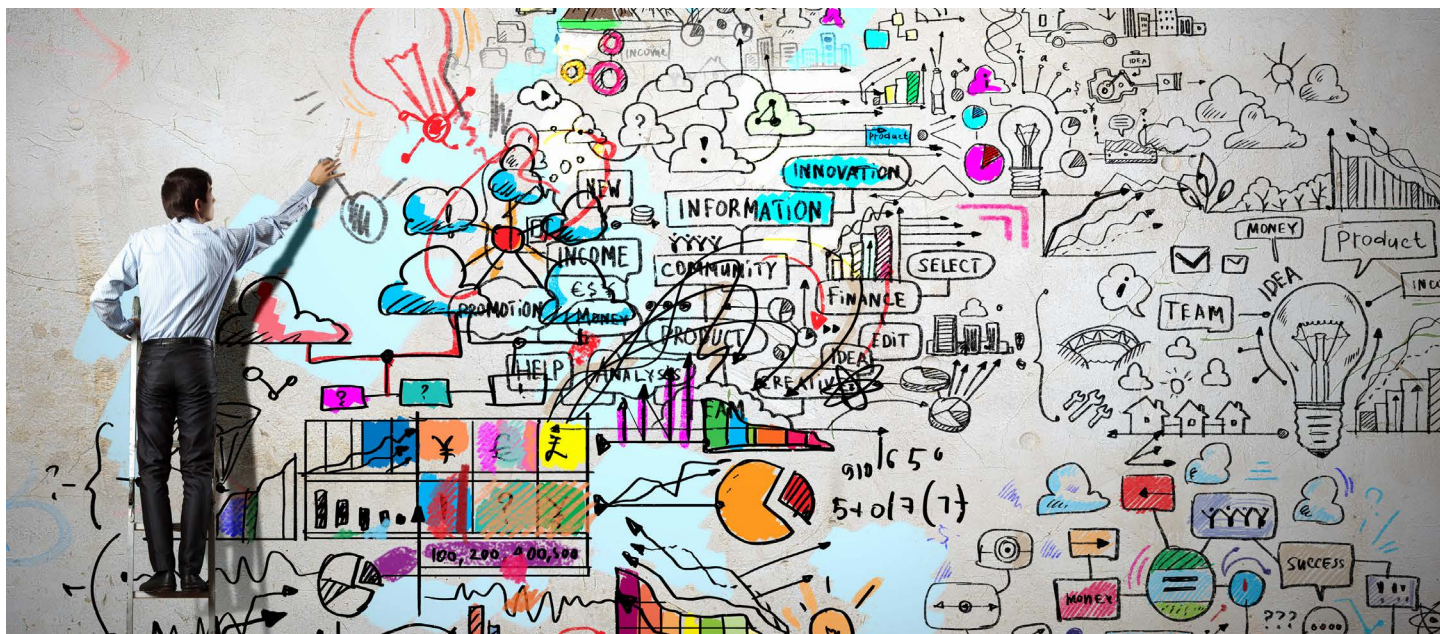
Mas, para isso acontecer, os gestores das várias áreas necessitam de ganhar um conhecimento mais profundo e melhor direccionado em relação a questões de índole financeira. Os responsáveis comerciais e de marketing não podem perder de vista que, para além da venda, a qualidade do risco de crédito e das condições de pagamento são elementos essenciais a essa sustentabilidade financeira e não podem ser deste modo dissociados da esfera comercial. Os responsáveis das operações têm que entender em toda a sua amplitude as consequências financeiras diretas e indiretas dos investimentos que propõem, seja ao nível não apenas das compras de equipamentos como em termos do fundo de maneio associado a um aumento de existências e valores a receber de clientes. São aliás frequentemente os grandes investimentos que trazem o maior impacto potencial mas também os maiores riscos para a qualidade dos balanços e para a sustentabilidade a longo prazo de uma empresa. Responsáveis de recursos humanos necessitam também de perceber a forma como uma cultura de criação de valor sustentável pode ser criada e reforçada com instrumentos que podem incluir formação, redefinição de sistemas de incentivo, políticas de desenvol-

vimento e progressão de carreira e mesmo políticas de recrutamento.

Toda a organização tem deste modo de atribuir uma especial atenção à preocupação permanente com a sustentabilidade financeira da empresa, com a redução dos cash costs e com a gestão de riscos financeiros. Isso passa por um entendimento da relação íntima existente entre a geração de meios financeiros, a gestão dos riscos e o Valor da empresa. Mas esse não pode nem deve ser um território exclusivo dos responsáveis financeiros da empresa. Pelo contrário, deve ser uma preocupação transversal a toda a organização e mesmo algo que não pode deixar de transparecer também para os clientes, fornecedores e todos os restantes stakeholders de uma empresa.

Os gestores das varias áreas necessitam de ganhar um conhecimento mais profundo e melhor direccionado em relação a questões de índole financeira





Call For Entrepreneurship

	1.ª Call	2.ª Call	3.ª Call	4.ª Call	5.ª Call	6.ª Call	7.ª Call	8.ª Call	9.ª Call	10.ª Call	11.ª Call	12.ª Call	13.ª Call	Total
Projetos Submetidos (N.º)	143	94	55	47	73	102	62	61	47	46	59	61	60	910
Potencial Investimento (M €)	49.4	47.3	27.2	26.5	39.8	57.3	35.2	38.9	30.2	37.9	40.6	55.6	32.5	518.4

Mais de 50 start-ups já foram financiadas pela Portugal Ventures através da sua candidatura à Call For Entrepreneurship e prosseguem conosco a sua ambição global.

As primeiras treze edições da Call For Entrepreneurship demonstraram a ambição e a dinâmica do ecossistema de empreendedorismo português. O reforço da ligação do ecossistema empreendedor envolvendo empreendedores, incubadoras, investidores e parceiros está a tornar-se uma realidade.

O fantástico apoio dos nossos parceiros da Ignition Partners Network, mais de 48 entidades de todo o território nacional e ilhas, têm sido indispensável no apoio à submissão de projetos por parte dos empreendedores, em cada um das edições da Call.

Os números do envolvimento da comunidade empreendedora e parceiros são o melhor testemunho dos resultados obtidos pela Call: 2750 registos, 910 projetos submetidos e um potencial de investimento de 518,4 milhões de euros em vários setores de atividade.

A iniciativa está a possibilitar e a tornar efetivo o acesso a investimento de Capital de Risco de centenas de pessoas cujos sonhos e ambição global está baseada num sólido conhecimento de base científica e tecnológica, contribuindo 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.

Com o desenrolar da iniciativa, aumenta o envolvimento dos setores de investimento da Call.

Em cada uma das edições da Call, o processo de avaliação dos projetos começa com a colaboração da equipa da Venture Capital com os empreendedores e os peritos para

selecionar as mais promissoras oportunidades de investimento. Os projetos selecionados posteriormente são convidados a apresentar o seu pitch aos painéis de peritos numa sessão que inclui um período de perguntas e respostas.

A avaliação dos projetos candidatos às Calls já envolveu mais de 500 peritos oriundos de mais de 10 países diferentes (Bélgica, Brasil, Canadá, França, Alemanha, Portugal, Singapura, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos da América) incluindo os membros da nossa Rede de capital (Ignition Partners Network), outros investidores de Capital de Risco e Business Angels que partilham o foco do investimento em projetos nas fases seed e start-up.

A 14ª Call abre a 1 de Fevereiro!

TICE & WEB	612 Candidaturas; 336 m€ Potencial Investimento
Recursos Endógenos, Nanotecnologia e Materiais	106 Candidaturas; 51 m€ Potencial Investimento
Ciências da Vida	113 Candidaturas; 93,2 m€ Potencial Investimento
Turismo	80 Candidaturas; 10,2 m€ Potencial Investimento

Portugal Ventures abre nova edição do Programa +Inovação +Indústria

As candidaturas para o Programa +Inovação +Indústria estão abertas, iniciativa que visa estimular o investimento de venture capital dirigido a start-up que induzam forte inovação e capacidade tecnológica nos setores tradicionais da economia com potencial de competição nos mercados globais. As candidaturas estão abertas e terminam a 4 de Fevereiro de 2016.

Depois do sucesso da Call For Entrepreneurship, já na sua décima quarta edição, a Portugal Ventures dirige-se agora também à capacidade empreendedora existente nos setores mais tradicionais da economia nacional, com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação empresarial, possibilitar a sua rápida progressão nas cadeias de valor e incentivar a cooperação com o sistema científico e tecnológico nacional (SCTN) com vista a dar respostas aos desafios da indústria nacional.

Nas cinco primeiras edições desta nova iniciativa da Portugal Ventures ocorreram: 304 registos na plataforma, 107 candidaturas e um potencial de investimento de 62,8 M euros.

Através das várias edições do Programa +Inovação +Indústria, a Portugal Ventures já investiu em 6 – BeyonDevices, Follow

Inspiration, Graphenest, Cubo, MICE e Josefina - start-ups com ambição de se tornarem em empresas de excelência a nível global. As candidaturas da sexta chamada de projetos estão abertas de 4 de Janeiro a 4 de Fevereiro de 2016 em www.portugal-ventures.pt.

Com o Programa +Inovação +Indústria, a Portugal Ventures pretende dar um impulso decisivo à valorização económica do conhecimento científico e tecnológico aplicado aos setores tradicionais da economia nacional, nomeadamente Agroindústria, Florestal, Habitat, Química, Cerâmica, Têxteis e Confeções, Metalomecânica e Metalurgia, contribuindo assim para a sua modernização e maior potencial de competição nos mercados globais.

O Programa +Inovação +Indústria fomenta a criação de novas empresas, constituídas por quadros técnicos empresariais e investigadores do SCTN, que tenham a ambição de vir a desenvolver, produzir e comercializar nos mercados globais novos equipamentos, produtos e serviços inseridos nas cadeias de valor industriais e com clientes com potencial interesse demonstrado. Os projetos selecionados pela Portugal Ventures beneficiarão de um investimento até 1.5M€, aplicado por tranches de capital

mediante o cumprimento de objetivos de execução do plano de negócios.

Para suporte à decisão de investimento, a Portugal Ventures conta com painéis de avaliação integrando peritos dos diversos setores de atividade associados ao Programa +Inovação +Indústria. A Portugal Ventures selecionará os projetos que demonstrem possuir maior potencial de crescimento nos mercados globais e capacidade para se assumirem como empresas de excelência.

Os projetos que sejam alvo de investimento por parte da Portugal Ventures beneficiarão do aconselhamento por especialistas, com experiência acumulada relevante e redes de contactos no setor.

O Programa +Inovação +Indústria fomenta a criação de novas empresas (...), que tenham a ambição de vir a desenvolver, produzir e comercializar nos mercados globais novos equipamentos, produtos e serviços inseridos nas cadeias de valor industriais e com clientes com potencial interesse demonstrado.



A Quarta Revolução Industrial – A Internet das Coisas

Expense Reduction Analysts

que os economistas descrevem como o Industry 4.0 é considerado como a quarta revolução industrial; depois da industrialização mecânica no século XVIII (considerada como Industry 1.0), a divisão do trabalho e da produção em massa do início do século XX (Industry 2.0), e da revolução eletrônica do final do século XX (Industry 3.0), trata-se agora da digitalização dos sistemas de produção, que terá um forte impacto nas nossas empresas e na forma como a economia afeta as pessoas, as sociedades e os países. O desenvolvimento da digitalização e a generalização das TI junta agora a produção e a conectividade da rede, possibilitando as fábricas “inteligentes”, onde as máquinas comunicam umas com as outras. As empresas podem então adequar produtos e serviços individuais aos clientes em qualquer parte do mundo e os clientes podem utilizar as definições de fábrica para criar os seus próprios produtos.

A maioria das empresas terá de investir em programas para se preparar para a nova revolução económica: as empresas precisam de sistemas ciberfísicos (CPS) que ligam elementos virtuais e físicos através de comunicações máquina-máquina, TI e uma grande quantidade de dados.

Uma abordagem diferente à produção

As empresas da indústria pesada, produção, hotelaria, telecomunicações, etc., usam máquinas e dispositivos industriais que se estão a tornar cada vez mais inteligentes, graças à ligação à automação.

A Internet das Coisas/Serviços representa a alteração de um processo de produção centralizado para um processo de fabrico inteligente descentralizado, graças aos avanços tecnológicos. Isto tem a capacidade de ligar tudo a uma rede, que permite que a informação proveniente de diversas

fontes seja guardada, transferida, analisada, personalizada ou automatizada sem qualquer intervenção física humana. Os problemas podem ser resolvidos ou as decisões tomadas a partir da análise de dados, mantendo a qualidade constante e reduzindo o risco de erro humano.

Benefícios para as empresas

Toda a cadeia de valor e de produção será afetada e, através dela, os produtos e os serviços beneficiarão da Internet das Coisas.

Graças à computação em nuvem (“cloud

computing”), as empresas estão agora habituadas a maior flexibilidade e escalabilidade de tarefas. A Industry 4.0 e a generalização da conectividade e da automação aumentam as decisões e as oportunidades em tempo real. A Internet das Coisas impulsionará a competitividade, a eficiência e garantirá o desenvolvimento sustentável, graças às tecnologias.

Esta nova abordagem à produção já foi aprovada pelo Governo alemão, que se encontra a trabalhar numa “Estratégia High Tech” para preparar o país para este avanço industrial.



Hábitos: acorrentam-nos ou ajudam-nos a crescer?



LUÍS MARQUES
luispintomarques@luispintomarques.net

O que é um hábito?

HÁBITO é uma *tendência ou comportamento, geralmente inconsciente, que resulta da repetição frequente de certos atos; rotina; automatismo.* (in <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/h%C3%A1bito>, acessado em 2015/10/11).

Duhigg (2012) indica que a formação dos hábitos é um processo cerebral composto por *deixa*, *rotina* e *recompensa*, dividindo o círculo em três segmentos conforme figura 1 abaixo:

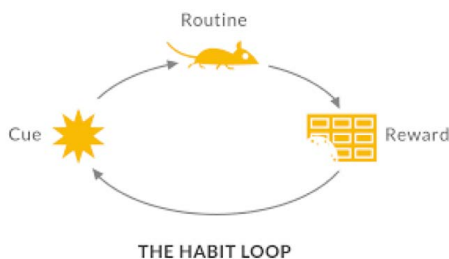


Figura 1 - Circulo da criação de hábito (Duhigg, 2012)

Segundo William James, referido em Duhigg (2012), *“desde que ganhamos forma definida, a nossa vida não passa de uma amálgama de hábitos”*. Um ensaio publicado em 2006 revela que mais de 40% dos atos realizados diariamente pelos indivíduos não resultavam de decisões, mas de hábitos.

O nosso dia-a-dia é, pois, uma sequência encadeada de hábitos.

Como nascem os hábitos?

Gostamos de pensar que os nossos hábitos seguem as nossas intenções.

Dean (2015) refere que os hábitos possuem três características principais.

A primeira característica está contida na própria definição acima apresentada. Quando estamos a executar um hábito, estamos apenas vagamente conscientes. Daí que os hábitos permitam que a parte consciente das nossas mentes vagueie enquanto o nosso inconsciente permanece connosco durante esses comportamentos entediantes e repetitivos. Como exemplo, alguém se lembra da quantidade e sequência das ações que faz sempre que conduz um automóvel?

A segunda característica resulta do facto de o hábito não passar despercebido apenas cognitivamente, mas também emocionalmente. Com efeito e dada a repetitividade do comportamento, os hábitos vão perdendo o seu gosto emocional. É costume dizer-se que a primeira vez que se realiza algo de diferente é a vez que marca. É a vez que não esquece. A terceira característica principal dos hábitos é a sua automaticidade, de acordo com o contexto. Quem já não saiu do elevador no andar errado?

As pessoas tendem a realizar as mesmas ações nos mesmos contextos.

Para além destas características, os hábitos podem ainda ser criados, ignorados, mudados ou substituídos, desde que se compreenda como o hábito funciona.

Mais difícil, senão impossível, será desaprender um hábito. Alguém já desaprendeu completamente a deixar de saber andar de bicicleta?

Como vimos, o hábito funciona em círculo. Neste círculo, o primeiro elemento é a **deixa** ou **gatilho**, em função das nossas intenções. Em função do contexto e do resultado criado no nosso cérebro, este seleciona o comportamento a adotar e entra em *“piloto automático”*. O segmento seguinte é a realização da **rotina**, que pode ser física, mental ou emocional. Por último, a **recompensa**, que ajuda o cérebro na avaliação sobre o uso futuro deste

comportamento perante a mesma *deixa*. Os hábitos podem também ser apenas hábitos mentais ou de pensamento. Os hábitos mentais podem ser criados exatamente do mesmo modo, com as intenções a tornarem-se modos de pensar habituais.

Serão os hábitos bons para nós?

Os hábitos não costumam ter, regra geral, boa publicidade associada. Isto prende-se com o facto de parte dos nossos hábitos decorrerem de forma quase que inconsciente. Com o passar do tempo, começamos cada vez mais a agir ou reagir *“em automático”* ao estímulo e ao contexto, sem emoção. Vamos perdendo o orgulho nas nossas ações e vai crescendo a sensação de falta de controlo nos nossos comportamentos.

A realização inconsciente dos nossos hábitos pode gerar desmotivação. Por outro lado, a realização dessas rotinas aumenta também o nosso sentimento de segurança.

Para sabermos se estamos a agir com base na nossa missão, visão e valores temos de saber identificar os nossos hábitos, e conhecer o seu processo de formação.

A reflexão e consciencialização sobre os nossos hábitos, mentais ou de comportamento, é a chave para a gestão da nossa mudança, interior ou comportamental.

Nas empresas, os hábitos são as *rotinas* diárias dos seus funcionários.

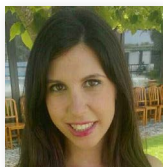
Identificar essas *rotinas*, *deixas* e *recompensas* é a base para o início de um processo de mudança com vista à transformação de empresas em empresas de aprendizagem.

Fazer o mesmo da forma como se tem feito vai gerar os mesmos resultados!

Tomar consciência dos nossos hábitos e decidir ignorá-los, alterá-los ou substituí-los vai gerar aprendizagem e crescimento!

Que caminho decidimos escolher?

Do Canvas ao Exemplo



JOANA BÁRTOLE
jbartolo@dalecarnegie.pt

Pensamos em empreendedorismo e muito nos vem à mente, contudo, se limitarmos o nosso pensamento a uma ferramenta de desenvolvimento do modelo de negócio, um deles é óbvio: Business Model Canvas (Painel de Modelo de Negócios). Como o seu criador Osterwalder referiu, “o modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Um dos pontos fundamentais para um empreendedor que quer crescer no mundo dos negócios é adquirir a máxima proficiência em relações humanas. Um dos nove blocos que integram este modelo de negócios é o Relacionamento com o Cliente.

No Relacionamento com o Cliente o objectivo central é o desenvolvimento de estratégias comunicativas produtivas. Podemos classificar varias categorias dessas ações, que podem coexistir paralelamente no relacionamento da empresa com um determinado ou particular segmento de clientes: assistência pessoal, assistência personalizada, autoserviço, serviços automatizados, comunidades, cocriação ou coparticipação, entre outros.

A plataforma usada para ir de encontro ao cliente e o modo como comunicamos com este vai invariavelmente influenciar todo o processo, levando ao sucesso ou fracasso da passagem de um mero curioso, a interessado e depois a cliente e ... daqui até ao objectivo final: um cliente fidelizado.

Em termos relacionais, para se estabelecer confiança, um cliente deve ser tratado como, no sentido lato da palavra, um “amigo”; alguém com quem é agradável falarmos, a quem queremos fazer uma boa proposta (win-win), e de quem conhecemos o “gosto pessoal”, sabendo do que precisa. Deve ser seguido o adequado modelo de negócios estruturado nos canais ajustados aos segmentos, assente em informação pessoal, dedicada e constantemente atua-

lizada com vista a uma correta priorização de ofertas e integração entre os utilizadores, de forma a construir-se a proposta de valor adequada.

Empreender é também maximizar o potencial humano, fortalecer as habilidades com as pessoas e melhorar as competências interpessoais. Uma solução que podemos elencar neste círculo de desenvolvimento

elementos de desenvolvimento organizacional, assim, se o empreendedor avançar com um processo de evolução individual em torno das competências associadas à relação com o cliente, esses resultados serão potenciados, pois a organização tenderá a copia-lo.

Claro que uma declaração de Missão é importante, e uma política de “orientação ao



pessoal do empreendedor é o Processo iMap (©Dale Carnegie®).

O processo iMap® deteta “gaps” de competências nas organizações e pessoas e aplica as soluções mais adequadas, num processo de 5 etapas; 1 Intenção, 2 Inquirir, 3 Envolver, 4 Inovar e 5 Impacto.

O conhecimento pessoal sobre os “gaps” e o (auto) convencimento que há benefício em trabalhar esses pontos é crítico para o sucesso do processo de desenvolvimento pessoal. O trabalho de desenvolvimento pessoal do empreendedor parte sempre de um diagnóstico.

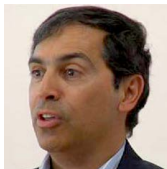
Uma boa forma de obter algum input será pedir a opinião a pessoas que o conhecem de diversos meios (profissionais e círculo de amigos, p ex.) sobre as suas competências, focando as perguntas no que pode ser melhorado em torno das relações humanas.

O exemplo do líder é um dos principais

O processo iMap® deteta gaps de competências nas organizações e pessoas e aplica as soluções mais adequadas, num processo de 5 etapas: 1 Intenção, 2 Inquirir, 3 Envolver, 4 Inovar e 5 Impacto.

cliente” terá relevo, mas estes valores têm que estar enraizados e utilizados, diríamos até de forma “automática”, no quotidiano da organização, assim, se os aplicar: serão seguidos! Pois, como diria o célebre autor Johann Goethe “Não basta saber, é preciso também aplicar, não basta querer, é preciso também agir”.

Diversão, jogos e gamificação



RUI PATRÍCIO

A gamificação é um tópico cada vez mais falado nas organizações. Há, no entanto, ainda alguma confusão em termos das diferenças entre conceitos como a diversão, jogos e a gamificação. Os jogos são uma subcategoria da diversão. No caso dos jogos há uma necessidade de estar em conformidade com um sistema implícito ou explícito de regras que introduz um elemento de motivação externa (extrínseca). Ou seja, no caso dos jogos, não basta serem divertidos, é preciso que cumpram com regras. Os jogos estimulam diferentes emoções nos participantes que não são totalmente naturais ou naïve. Elas estão alinhadas com diferentes tipos de interações que o sistema de regras permite e que é baseado nos valores da organização que criou o jogo. A definição mais comum de gamificação é a utilização de elementos e mecanismos dos jogos em contextos organizacionais para promover a motivação e comprometimento dos utilizadores (sejam eles

colaboradores ou clientes). Pode-se então distinguir gamificação de jogos, dado que esta é aplicada em situações de não-jogo. Mas, tal como nos jogos, a gamificação envolve a aplicação de várias disciplinas, incluindo tópicos associados às ciências sociais e aspectos comportamentais. Em última análise, todo o tipo de práticas de jogos e de gamificação deverão ser divertidas e com uma componente de desafios constantes.

Existem três princípios fundamentais para a criação de experiências de gamificação: mecânica (especifica as regras, objectivos, ambientes, interações e prémios); dinâmicas (que transmitem os comportamentos dos consumidores ao longo do jogo, por exemplo bluffing) e emoções (como os jogadores sentem as diferentes experiências de gamificação que lhe foram proporcionadas, por exemplo excitação ou descontentamento).

A maior motivação e comprometimento dos utilizadores pode ser atingida através de elementos de motivação extrínseca (prémios e retribuições sob a forma de dinheiro ou recomendação verbal) como intrínseca e emocional (motivados interiormente para agir porque a tarefa é por si só agradável ou interessante).

Ainda que motivações externas como é o

caso dos prémios possam influenciar significativamente determinados comportamentos, a motivação interior é um poderoso elemento de mudança. Ambos promovem ganhos, mas os prémios por muito importantes que sejam não podem enfraquecer a motivação interior dos utilizadores. Combinando prémios e emoções mais associadas à motivação interior, a Gamificação pode induzir comportamentos desejáveis nos utilizadores (empregados ou clientes) despertando os seus desejos naturais de utilizar jogos. Desta forma as empresas e todo o tipo de organizações poderão alcançar os seus objetivos, como por exemplo motivar clientes a comprar um produto ou mudar comportamentos dos empregados em relação a um determinado processo.

No entanto, independentemente do tipo de gamificação utilizada, os promotores deste tipo de projetos não deverão esquecer que o seu principal objetivo deverá ser sempre transformar processos tradicionais e por vezes difíceis de executar em experiências mais divertidas e desafiantes baseadas na mecânica dos jogos.

Partilhe as suas ideias e contacte-me rpatrício@continuetogrow.pt

Poderá seguir-me no twitter e no linkedin no Website ou na LinkedIn Page da CONTINUE TO GROW.



Do empreendedorismo à empresa familiar



ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA
Consultor Empresas Familiares
antonio.costa@efconsulting.pt

Uma das características dos portugueses é a sua enorme capacidade de germinação de ideias. Na área dos negócios, esta particularidade está bem presente, refletindo-se na concretização das ideias via criação de empresas.

Ano	Nº	Taxa Crescimento
2.013	199.006	49,7%
2.012	132.930	-6,2%
2.011	141.695	3,7%
2.010	136.675	

Ao analisar os dados do INE, constata-se que no período de 4 anos, entre 2010 e 2013, existiu uma média de criação de 418 empresas por dia, sendo que neste último ano a taxa do crescimento homónimo da natalidade foi de cerca de 50%, correspondente a uma média de 545 empresas constituídas diariamente.

Numa perspetiva realista, a análise destes dados deve ser conjugada com os referentes à taxa de sobrevivência destas entidades. Os números são expressivos: ao fim de 2 anos sucumbiram cerca de metade das empresas (!) e pouco mais de 1 em cada 3 conseguirá sobreviver ao terceiro ano.

A este contexto de sobrevivência empresarial, pode-se estabelecer um paralelo com o das empresas familiares – “... aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa” –, para as quais a taxa de sobrevivência geracional é considerada demolidora: 30% passam à 2ª geração e cerca de 10 a 15% chegam à 3ª geração, e expressar o quão difícil é

assegurar a sustentabilidade de uma organização produtiva.

Do período de gestação à continuidade intergeracional

Perante estes valores, é oportuno refletir-se, ainda que de uma forma muito simplista, sobre o que fazer perante em cada uma das situações; ou seja, lançar uma empresa e assegurar a continuidade de uma empresa familiar.

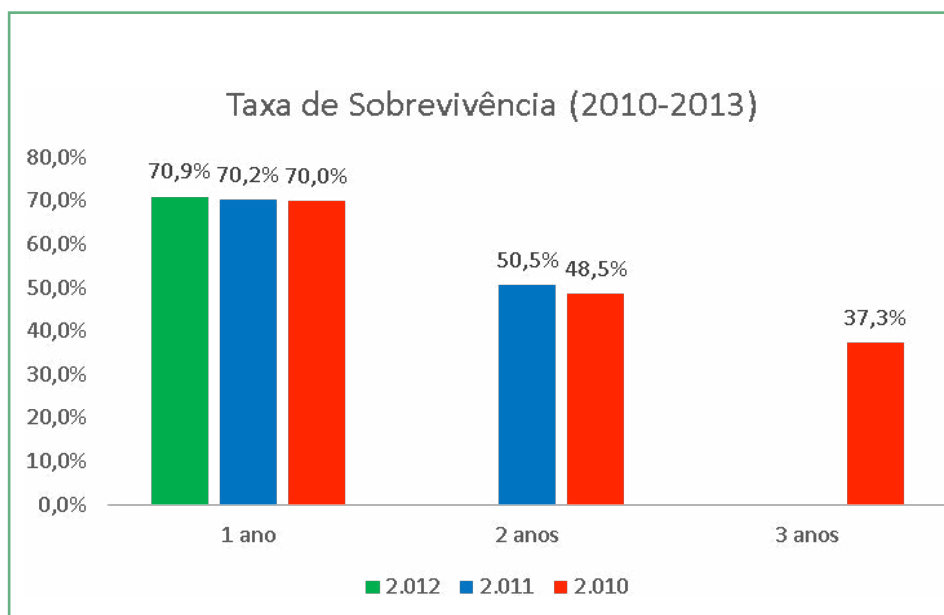
Relativamente à primeira constatação, aconselho um paralelismo com o período de gestação do ser humano; isto é, planear e conceber o negócio (sozinho é possível mas árduo, pelo que o melhor é acompanhado); desenvolvê-lo com o mínimo de investimentos possíveis (a alimentação e cuidados da mãe); ir acompanhando de forma racional a sua evolução (seja por métodos mais empíricos de “visibilidade a olho nu” ou de “palpação”, a dados mais fiáveis como uma ecografia) avaliando algumas variáveis – a título de exemplo os resultados da avaliação do produto por pessoas independentes (que não os amigos ou familiares,) até à vontade de concretização de encomendas – até que ocorra de forma natural ou se torne imprescindível provocar o parto; isto é, constituir formalmente a empresa. Saliente-se que uma sociedade, assim que constituída, começa desde logo a ge-

rar custos inevitáveis (atos legais constitutivos, TOC, Segurança Social, etc.), pelo que quanto mais tarde surgirem maior será a assertividade e viabilidade da sociedade.

Para as empresas que sobrevivem ao longo dos anos e se mantêm sob a propriedade ou controlo de uma pessoa, é natural esperar que esta tenha constituído família, possua descendentes e deseje assegurar a continuidade na sociedade nas mãos da sua família.

Parecendo algo simples e lógico, os números atrás referidos denotam ser este um grande desafio que as sociedades familiares vão ciclicamente enfrentar. Assegurar a perpetuidade da empresa nas mãos da família exige um trabalho prévio de preparação dos sucessores – sejam eles para assumir a liderança de forma profissional ou simplesmente a função de bom acionista; um período de coexistência geracional e uma fase de passagem efetiva do testemunho da condução efetiva da empresa e da assunção da responsabilidade de ser acionista.

Assistir à atuação empresarial dos nossos descendentes e à sobrevivência das organizações que construímos será sempre uma enorme satisfação, para qualquer empresário de qualquer geração familiar, e com a gratidão de todos os stakeholders.



ISO 9001:2015: um “bom” desafio para as organizações



PAULO SAMPAIO
Founding Partner Q4E
www.q4e.pt
geral@q4e.pt

○ que mudou na nova norma ISO 9001:2015? O que é necessário fazer para adaptar o sistema de gestão da qualidade da minha organização ao novo referencial?

Estes são exemplos de duas questões que muitas empresas, a nível mundial, colocam neste momento.

Neste artigo, a Q4E destaca as principais alterações introduzidas pela nova norma ISO 9001:2015.

◀ Começamos pela introdução do conceito de gestão do risco – à luz do novo referencial, as organizações com um sistema de gestão da qualidade implementado segundo a norma ISO 9001:2015 vão ter de contemplar um pensamento orientado à gestão do risco. Contudo, isto não significa que as organizações devem cumprir todos os requisitos definidos na norma ISO 31000 – Gestão do Risco. Princípios e

Linhas orientadoras. Aliás, podemos afirmar que a norma ISO 9001 sempre contemplou, de certa forma, a gestão do risco através do conceito de ações preventivas.

A segunda grande alteração diz respeito à adoção da chamada estrutura de alto-nível, a qual todos os referenciais ISO, a partir de agora, seguirão. Esta estrutura, definida em 10 capítulos, está suportada no ciclo PDCA.

Outra alteração significativa foi a ênfase dada por esta norma à compreensão do contexto organizacional, interno e externo – a organização deve pensar, em termos estratégicos e operacionais, no processo de desenvolvimento e desdobramento do seu sistema de gestão da qualidade.

O foco no envolvimento e comprometimento da gestão de topo e da liderança no sistema de gestão da qualidade é outra das importantes alterações introduzidas pela nova norma ISO 9001.

Uma das alterações notáveis nesta nova norma foi efetuada a nível dos requisitos de documentação – deixa de ser obrigatória a existência de manual da qualida-

de, de procedimentos documentados e da existência e manutenção de registos, ficando do lado da organização a responsabilidade de definir quais os documentos e qual o nível de documentação que tem de existir para suportar o sistema de gestão da qualidade. Ao contrário do que acontece na norma ISO 9001:2008, à luz da norma ISO 9001:2015 não são permitidas exclusões de requisitos.

A última grande alteração que gostaríamos de abordar ocorreu ao nível dos princípios de gestão da qualidade que suportam a nova norma, os quais foram revistos e reduzidos a sete (7) novos princípios de gestão da qualidade, e que se encontram descritos na norma ISO 9000:2015.

▶ As organizações têm um novo desafio pela frente – adaptar os seus sistemas de gestão da qualidade à luz da norma ISO 9001:2015, desafio esse para o qual a Q4E está disponível e preparada, com vista a fazer do sistema de gestão da qualidade não um “fardo” organizacional, mas uma ferramenta eficiente para a melhoria sustentável da organização. Contem connosco!





As tábuas da Lei



RUI PEDRO OLIVEIRA
Gestor
rpo@imaginew.pt

Nunca compro um livro com base nas frases institucionalizadas da capa e contracapa em que referem “Nomeado para o Best Book Award” ou “Intitulado Best Book of the Year”. Fazem-me lembrar aqueles títulos de melhores CEO da Europa e arredores no qual Portugal tinha permanentemente entrada direta no top.

Um livro do insuspeito Adam Grant ser nomeado o melhor livro de gestão para

vezes achando tratarem-se de felizes coincidências.

Eis aqui 10 pensamentos que julgo serão fulcrais para a sua organização pessoal e profissional este ano pois afinal não eram felizes coincidências só.

1) Não viva em função do retorno. Ele chegará natural e surpreendentemente à sua frente por vezes quando menos ou já não espera.

2) Não desista. Não seja louco em apostar no que não domina. Pense no sapiente provérbio sueco que diz que tudo tem um fim, exceto a salsicha, que tem dois. Seja resiliente e paciente com as suas ideias e convicções se elas não são uma salsicha, na minha opinião.

quenta vezes ou o suficiente para que estas quatro palavras o convençam que é a mais pura das realidades e que assim se chega ao seu destino. A sorte conquista-se.

6) Divirta-se no seu trabalho, com os seus colaboradores e outros agentes. Sinta-se como em casa. Verá que quem profissionalmente na vida faz o que gosta jamais terá que trabalhar ao longo do seu passeio neste mundo.

7) Seja cortês, educado e respeitador. O seu colega do lado não tem que levar com o lixo da sua secretária, não tem que ouvir os seus berros e risos ao telemóvel, nem tem que ouvir a sua música. Qualquer pessoa, seja o porteiro ou o administrador da sua instituição, merece receber o seu sorriso e cumprimento sincero e amistoso.

8) Fomente o seu networking. Não significa ricos e poderosos apenas. As voltas que este mundo dá e convencer-se que ele é uma ervilha, fará com que veja sentido que as suas relações pessoais e profissionais sejam sempre o garante de um bom relacionamento e de boas recordações. Pode ter os números de telemóvel mais importantes do mundo, resta é saber se do outro lado o atendem.

9) Reinvente-se. Na sua empresa, na sua forma de atuar. Nas suas rotinas, no seu semblante. Lembre-se que dos empregos que haverá daqui a 10 anos, 60% ainda não existem nem foram inventados, porém não deixe passar as boas oportunidades. A água do rio não passa duas vezes debaixo da mesma ponte.

10) Divirta-se fora do trabalho. Não dependa somente do seu escritório e telemóvel. Tem que ter tempo para si mesmo e para a sua família e amigos. Não se entupa na irre realidade das redes sociais. A natureza e o mar são bons conselheiros, tão bons como jantares com os nossos e copos com os amigos. Estamos de passagem neste mundo, quando menos esperamos perdemos alguém e com isso perdemos parte de nós. Este artigo foi escrito ao abrigo de tudo que passei ou vi passar com terceiros. Está provado científica, psicológica e literariamente. Hoje em dia, também é fora da caixa termos que citar os valores e os pensamentos mais humanos e básicos que possam haver.



o New York Times em 2015 não é seguramente um desses “awards”. “Takers and Givers” é claramente um dos melhores livros não só de gestão mas mesmo de harmonia pessoal e profissional.

Sem querer ocupar o espaço dos pensamentos filosóficos do Prof. Doutor Luís Portela, que brilhantemente é o embaixador na prosa da paz, equilíbrio e bem-estar de uma forma bastante espiritual e inteligente para o leitor, dar e receber, aliado ao networking e as pessoas que o rodeia, é claramente a chave do seu sucesso pessoal, profissional e empresarial. E intelectual.

Este livro, apenas confirmou cientificamente uma série de factores que eu vinha assistindo e cada vez pondo mais em prática. Sem esforço pois eram naturais, mas por

3) Não se rodeie de “yes men” – tem que ouvir o contraditório, tem que digerir opiniões diferentes que são sempre relevantes para a sua caminhada. Se são pessoas imbuídas de bom espírito trabalhador e de camaradagem, reúna-se dessas.

4) Diferente são os que transmitem más energias. Tudo é negativo, são do contra, nada fazem em prol dos outros. Não se preocupe com essa tribo tão existente no nosso país. Esses acabam por se afastar por natureza. Tal como os difamadores e invejosos, são sentimentos que se auto-castigam. Sente-se tão mal quem a sente que nem vale a pena preocupar-se com isso. Emprenhe facilmente pelos ouvidos se é uma pessoa que fala de pessoas.

5) No pain, no gain. Escreva isto mais cin-

Sete tendências a ter em conta em 2016 (e não só)

Channel

Nunca como agora foi tão necessário ficar a par das principais previsões tecnológicas para os próximos anos. O remoinho de transformação atualmente vivido pelas TI é de tal modo intenso que todos os indicadores do futuro são preciosos no momento de perceber qual a melhor direção das decisões que deve começar a tomar já hoje – ou, melhor, no início do próximo ano

A consolidação da economia digital deverá levar as empresas a investir em tecnologias que lhes permitam reinventar-se. A IDC prevê, aliás, que o compromisso assumido pelas próprias organizações para com a transformação digital impulsionará, nos próximos dois anos, mais de metade dos gastos empresariais com o IT, aumentando para os 60 por cento em 2020. Por essa altura, quase 50 por cento dos orçamentos de TI estarão relacionados com iniciativas de transformação digital.

E para onde serão canalizados? Segundo a Forrester, as empresas que quiserem dar boas respostas a clientes com elevada literacia digital terão de estar dispostas a empreender grandes mudanças. Caso optem por preservar os modelos antigos, correrão o risco de falhar, uma vez que este é o momento de tomarem decisões que lhes permitam conquistar o mercado. Esta onda de investimentos obrigatórios para a sobrevivência das organizações representa uma excelente oportunidade para todos os que desenvolvem o seu negócio em torno das TI.

Reunimos, por isso, as principais tendências a que deve prestar atenção, tanto as que dizem respeito a 2016 como as que se prolongam pelos próximos anos.

Transformação digital começará a impactar mais os negócios B2B

Segundo a Forrester, a partir do próximo ano a transformação digital já não afetará somente as relações com os clientes – começará a ter um impacto profundo nas próprias operações de negócio. Isto significa que os negócios do B2B já não ficarão atrás do B2C no que ao digital diz respeito, como até agora acontecia, já que estas indústrias também começam a deparar-se, agora, com um aumento das expectativas dos seus próprios clientes.

por cento dos recursos de IT serão gastos para apoiar novas vagas de receita digital. Ainda assim, os CIOs serão responsáveis, de acordo com a Forrester, por indicar o caminho, envolvendo-se com um ecossistema interno e externo de parceiros, de modo a impulsionar a inovação necessária.

Segurança é um dos maiores desafios

Segundo a Gartner, em 2015 a maioria das empresas não foram capazes de mitigar os riscos, e o modelo de proteção utilizado pelo IT ao longo de vários anos – assente em confidencialidade, integridade e dis-



A Gartner aponta que em 2020 os CEOs das empresas esperam que as receitas oriundas do digital aumentem mais de 80 por cento, enquanto a IDC indica que, em 2020, cerca de metade das empresas empreenderão iniciativas avançadas de transformação digital.

Gastos de TI nas mãos de quem lidera as linhas de negócio

Já em 2016 os CEOs deverão, segundo a Forrester, começar a empreender um esforço para integrar diversas iniciativas digitais no negócio. Em 2018, os executivos das linhas de negócio serão responsáveis por cerca de 45 por cento dos gastos mundiais de TI, segundo a IDC, e 35

ponibilidade – não é já suficiente, apesar de continuar a ser relevante.

Segundo a consultora, toda a transformação digital está a mover as tecnologias das arquiteturas “core” (servidores, laptops, plataformas móveis, Cloud e serviços mobile) para dispositivos “edge” (dispositivos que não são servidores ou laptops e que desempenham funções específicas no negócio, estando posicionados na fronteira entre os negócios e os consumidores, entre os parceiros e os providers).

No fundo, “core” e “edge” são uma mistura entre o IT tradicional e os componentes de IoT. A explosão digital, dizem os analistas, eleva os serviços de IT, como a Cloud e a analítica avançada, ao status de imperiosos no apoio à escala e às funções dos

dispositivos “edge”. Ora, estes dispositivos também trazem consigo novas exigências de proteção, que deve adaptar-se em tempo real, o que impulsionará novas capacidades de cibersegurança, novas práticas e novas tecnologias.

Do ponto de vista da natureza das próprias ciberameaças, os 42 melhores analistas da Kaspersky Lab, da equipa GREAT, apontam que, em 2016, haverá uma evolução da comercialização da ciberespionagem. Tal irá traduzir-se numa evolução das próprias APTs, que vão deixar de existir como as conhecemos, e passar a revestir-se de ataques embebidos mais profundos, cujos autores serão mais difíceis de detetar e rastrear.

Isto significa que estarão mais presentes, com uma maior aposta no malware residente na memória ou sem ficheiro, o que reduz o rasto nos sistemas infetados e complica a sua deteção. O fabricante espera, assim, um aumento da reutilização do malware pré-fabricado (off-the-shelf) durante o próximo ano.

A Check Point, por sua vez, também aponta o malware como uma das principais ameaças, porque será “à medida”, ou seja, desenhado para ultrapassar as proteções das empresas. Na sua lista das dez principais ciberameaças, inclui ainda os ataques a dispositivos móveis e wearables, que são cada vez mais apetecíveis para os hackers por serem cada vez mais utilizados pelos colaboradores num contexto híbrido: na vida pessoal e laboral. A IoT não fica de fora do alerta, com a Check Point a indicar ter descoberto, há um ano, uma vulnerabilidade num conjunto de routers para PMEs que permitia sequestrá-los para emitir ataques a dispositivos a eles conectados. Para a Check Point, importa ainda começar a desenhar a segurança, desde a raiz, para ambientes virtualizados, à medida que as empresas começam a fazer a transição para estes ambientes.

Cloud no centro do IT

A IDC não tem dúvidas: em 2018, pelo menos 50 por cento dos gastos de IT serão baseados em Cloud, com as ofertas mais ricas em funcionalidades a serem encontradas na ‘Nuvem’. O mercado de Cloud pública deverá assistir a uma consolidação em torno de seis “mega-plataformas”, mas haverá uma rápida proliferação de plataformas de Cloud da indústria. As

Em 2018, aponta a Gartner, metade das empresas com mais de mil utilizadores irão recorrer a produtos que permitam monitorizar e gerir a sua utilização de SaaS e de outras formas de Cloud pública

empresas que já estejam mais adiantadas no caminho da transformação digital irão criar plataformas Cloud ou associar-se a plataformas já existentes para escalar as redes de oferta e distribuição digital.

Em 2018, aponta a Gartner, metade das empresas com mais de mil utilizadores irão recorrer a produtos que permitam monitorizar e gerir a sua utilização de SaaS e de outras formas de Cloud pública, o que em si reflete a noção crescente de que, apesar da Cloud ser por norma segura, a utilização de Clouds públicas de uma forma segura exige esforço por parte do cliente.

Big Data será variável diferenciadora

Cada vez mais os líderes de negócio irão recorrer ao Big Data como uma vantagem competitiva que lhes permite entregar serviços personalizados, tanto em pontos de encontro digitais como humanos. Isto segundo a Forrester. Já a Gartner, aponta que os avanços em ferramentas semânticas, como bases de dados gráficas e outras técnicas emergentes de análise e classificação de informação, apontarão significado à informação desorganizada.

IoT impactará arquiteturas e canais de distribuição

Em 2018, a IDC prevê que existam 22 mil milhões de dispositivos conectados, o que impulsionará mais de 200 mil novas apps e serviços. A Gartner diz que nesse mesmo ano seis mil milhões de objetos necessitarão de suporte e que tal propulsionará várias indústrias de serviços e soluções inovadoras que vão melhorar a eficiência de

muitos tipos de empresas. Em cinco anos, um milhão de novos serviços estará online a cada hora. A própria impressão 3D vai expandir-se para diversos sectores, da energia ao automóvel. Haverá um número cada vez maior de materiais de impressão 3D, que vão conduzir a um aumento composto anual de 64,1 por cento das vendas de impressoras 3D empresariais até 2019. A Gartner diz que tudo isto levará à necessidade de repensar os processos da cadeia de distribuição.

A Gartner indica que, enquanto as organizações se concentram hoje nos negócios digitais, o negócio algorítmico está a emergir. Algoritmos – relacionamentos e interconexões – irão definir o futuro do negócio.

Num negócio algorítmico, muito acontece nos bastidores, nos quais as empresas não estão envolvidas diretamente, devido às smart machines.

Para suportar as exigências da IoT é necessária uma arquitetura de computação que a consultora define como “intensa” e que será neuromórfica, ou seja, alimentada por field-programmable gate arrays (FPGAs). Estes entregarão maiores velocidades

(mais de um teraflop) e eficiência energética. A Gartner entende que esta computação, mais neural na sua configuração, irá ser fundamental para distribuir algoritmos em form factors menores e com menor capacidade elétrica, típicos da IoT. Tudo isto possibilita, segundo a Gartner, que capacidades de machine learning proliferem nos menores endpoints.

Inteligência artificial ganhará terreno

A IDC indica que em 2018 cerca de 20 por cento de todos os trabalhadores utilizarão tecnologias de assistência automática para tomar decisões e realizar tarefas. A Gartner vai mais longe e diz que em 2020 os agentes de software autónomo não controlados por humanos farão parte de cinco por cento de todas as transações económicas. A consultora aponta ainda que em 2018 as assistentes virtuais, como a Cortana, por exemplo, vão não só monitorizar o nosso comportamento como prever as nossas necessidades, uma vez que vão integrar-se com redes neurais baseadas em Cloud.

Artigo cedido pela IT Channel

Carta ao meu filho...



SARA DE SOUSA CARDOSO
Supervisora Pedagógica da
Escola de Pais

Filho, não sei como escrever o sentimento que nutro por ti desde o momento em que o teu coração começou a bater em sintonia com o meu, dentro do meu ventre. AMOR é uma palavra muito pequena para descrever o que sinto. Chega a ser aterradora esta emoção que não cabe dentro de nós e que cresce a cada dia que passa. É bom de mais ser Mãe... mas é, sem dúvida, o maior desafio que a vida nos coloca. Ser responsável por ti é uma dádiva, é acreditar que podemos fazer a diferença no Mundo, tornando-te num Bom Homem. Por isso, prometo:

Estar disponível para te ouvir e dar atenção,

mesmo quando a tua voz não se manifestar e apenas os olhos falarem.

Ter os braços sempre abertos, para te abraçar e dar carinho. Serei o teu porto de abrigo, onde encontrarás a paz e a compreensão.

Ser firme e impor limites, mesmo que te sintas frustrado e que exija de mim muita paciência e persistência.

Cumprir as minhas promessas, para que possas confiar em mim, e ver-me como um ombro amigo e conselheiro.

Aceitar as tuas escolhas, por mais que elas me façam sofrer. Serei capaz de ouvir os teus argumentos sem te julgar.

Ser justa, mesmo que isso implique não estar do teu lado, e te faça assumir a responsabilidade dos teus atos.

Dizer sempre a verdade, mesmo que esta te faça sofrer ou me prejudique. A confiança é a base de qualquer relação.

Agir em conformidade com o que acredito,

porque aprenderás mais com as minhas ações do que com as minhas palavras.

Tentar responder a todas as tuas perguntas. Quando não souber a resposta, esperarei a humildade para te dizer que não sei e juntos iremos encontrar a solução.

Estar presente para festejar as vitórias e para te amparar nas derrotas. Quando venceres, vais sentir o quanto é bom ganhar, no entanto, serão as desilusões que te tornarão mais forte e resiliente.

Elogiar e criticar com bom senso. Irei focar-me no que é verdadeiramente fundamental, a tua felicidade.

Respeitar a tua individualidade e aceitar o teu temperamento. Amar-te-ei tal como és. Falhar, porque uma Mãe que educa erra. Acredita que darei sempre o meu melhor, e tentarei não fracassar novamente, porque tu és o melhor de mim.

Com todo o meu Amor e Dedicção.



Transforma-te num “INpreendedor”!



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

“É estupidez pedir aos deuses aquilo que se pode conseguir sozinho”
(Epicuro)

A palavra **INpreendedor** não existe. Mesmo que existisse, estaria mal escrita, segundo os nossos convénios de estrutura e regras gramaticais. Mas pensemos neste exemplo como um caso de inovação: o que é que é mais importante, para já? Comunicar de forma adequada um conceito e depois refinar a sua terminologia ou valorizar à partida a regra, a estrutura, mesmo que isso iniba ou faça cair a ideia-chave? Estamos pois perante o dilema de muitas organizações que pretendem ser inovadoras e empreendedoras de forma pro-ativa. **O que escolher? O caos ou o controlo?**

A resposta não é nada inovadora: **ambas!** O conceito de Inovar e Empreender é apresentado em MBA, seminários e *workshops* como sendo uma pequena semente, que vai sendo cuidada, protegida e alimentada por todos os decisores, influenciadores e executantes. O importante é que a semente evolua para se transformar numa planta, numa árvore e que desta possam nascer os melhores frutos. Não se sabe muito bem que frutos vamos obter e qual o seu valor de mercado. O que se torna importante não é o objetivo, mas sim o caminho. **Serendipismo!**

Mas a realidade é que a Inovação e Empreendedorismo Organizacional se assemelha a uma corrida de automóveis, onde em cada curva ou obstáculo os choques e despistes são frequentes, onde o que interessa é obter resultados sem experienciar ou falhar, onde os objetivos individuais ultrapassam tudo o resto e onde não existe um propósito maior. Para que exista um verdadeiro empreendedorismo organizacional, a empresa precisa de “viver” simultaneamente em duas realidades distintas: **A realidade da busca e a realidade da execução:**

- **Na realidade da busca**, a organização reflete sobre o seu propósito e de que forma este está alinhado com o que a sociedade espera e deseja dela (resolver problemas, proporcionar experiências, fazer poupar tempo, etc.).

- Quando existe o *“fit”* entre a organização e os seus clientes, utilizadores e beneficiários, a organização avança para a **fase de execução**. Pensa como pode otimizar recursos e competências no sentido de materializar o *fit* atrás referido. Como pode obter um lucro com propósito.

Estamos a falar de realidades, abordagens e palavras-chave distintas. **Estamos a falar de organizações ambidexas**. Como pode então uma organização fomentar esse ambiente adequado para a inovação?



Começemos pelos **Recursos**. Hoje em dia as coisas não estão fáceis, e não existe muita disponibilidade ou flexibilidade para alocar os devidos recursos financeiros ao desenvolvimento ou exploração de uma nova abordagem de negócio ou produto/serviço. Mas pior que não ter novas ideias, é ter várias e não as conseguir desenvolver ou explorar. Uma possibilidade é fazer uma análise aprofundada das ideias e avaliar quais as que obtêm as melhores probabilidades de sucesso global, através da validação segundo 2 critérios (por exemplo facilidade de implementação vs. impacto|ganhos previstos). Esta triagem permite que a organização foque os seus recursos nas abordagens que mais facilmente vão originar valor e novas

oportunidades de negócio;

Quanto ao **Ambiente Organizacional**, a diversidade de personalidades é fundamental. Numa equipa, é sempre preciso alguém que agite as águas, alguém que faça o papel de advogado do diabo, alguém que motive, alguém que nos apresente as pessoas certas, alguém que pesquise, alguém que nos faça questionar. Tudo isto requer personalidades diferentes. **Crie uma equipa de pensadores, não de seguidores!**

Formalizar a Inovação numa empresa pode ser feito com pequenas decisões e abordagens que passam mensagens muito importantes. Desde criar um budget dedicado à Inovação (independentemente do valor), “oferecer” parte do tempo semanal do trabalho para que os colaboradores possam dedicar-se à exploração de novas abordagens ou definir um sistema de reconhecimento que permita recompensar o facto de a pessoa dedicar os seus talentos, interesses e personalidade a encontrar algo que beneficia a organização como um todo são algumas abordagens que proporcionam ótimos resultados.

Comunicar também é fundamental. Tornar visível o sentido de urgência, apresentar tendências e desafios futuros para todas as áreas de negócio; refinar novas ideias com várias pessoas (vários *feedbacks*) são importantes ferramentas de validação de novas ideias e abordagens.

A Inovação e Empreendedorismo Organizacional têm pouco a ver com investimento e muito a ver com Atitude. Quando a Apple lançou o primeiro computador Mac, o seu *budget* alocado à Inovação era cerca de 100X menor do que o da IBM. Os resultados são os que se conhecem.

Imagina a tua empresa como um navio. É sempre mais seguro se esse navio estiver atracado num porto ou baía, protegido das intempéries. Mas os navios não foram feitos para estarem parados, e os grandes navegadores só ficaram conhecidos porque quiseram enfrentar as maiores tempestades, sem saber exactamente que tesouros iriam encontrar após a bonança. O que podes fazer para que os “corsários” da tua organização te entreguem **tesouros ainda mais valiosos?**

Dicas de um tradutor



ELENA MONTEIRO
elenamonteiro@gmail.com

No meu percurso profissional, que já vai longo, várias foram as perguntas que amigos e conhecidos me foram colocando relativamente à profissão de tradutor.

Sou tradutora desde o ano de 1997 e muitos foram os temas com os quais tive oportunidade de lidar. Do setor automóvel ao regime jurídico, passando pelo setor dos vinhos. Uma vasta experiência que me permite estar hoje aqui a escrever-vos umas breves palavras.

longe de ser a mesma coisa, estão longe de serem um tradutor profissional.

Um tradutor deve ter habilitações próprias, formação adequada e prática em situações técnicas. Deverá ser um estudioso nato, com uma forte apetência para o bilinguismo e tem forçosamente que ser uma pessoa confiável. Sim, os tradutores também estão obrigados a sigilo profissional. Vejamos o exemplo de uma tradução de um “simples” manual técnico de uma máquina específica. O tradutor deverá informar-se/estudar o mais possível sobre a mesma para que possa corresponder de forma mais fidedigna possível à versão na língua original. Creio que começa a ficar mais simples de entender a importância de um tradutor na atualidade.

Mas, então, se eu precisar de traduzir ape-

- Têm curiosidade em saber o significado da letra de uma música que tantas vezes ouvem pela manhã no rádio do carro, a caminho do trabalho;
- O vosso colega de trabalho ao telefone com um cliente utilizou uma expressão que nunca tinham ouvido e ficaram a pensar o que significaria;
- Ou simplesmente para aumentarem o vosso léxico.

Existem ferramentas úteis, muito úteis e genuínas nos seus conteúdos para vos ajudar no dia-a-dia e que estão ao simples alcance de mais um click na internet. Falaremos delas na próxima edição e garantimos-vos que ficarão surpreendidos.

No entanto, não posso deixar de referir que qualquer documento importante (contratos, curriculum vitae, acordos, rela-



Não é comum em Portugal pensar-se num tradutor como um profissional especializado e dedicado a 100% à sua nobre profissão. É um pouco uma aventura, mas tão válida como qualquer outra e com muitas peripécias pelo caminho. Tenho a certeza que terei a oportunidade de vos contar algumas.

De facto não é comum, dizia. O mais simples é pensar-se num professor que ocupa os seus poucos tempos livres para fazer uma ou outra tradução porque estudou línguas estrangeiras. Ou até mesmo alguém que nasceu e viveu durante longos anos num país de língua estrangeira e que dispense do seu tempo para ajudar alguém com uma tradução.

Desapontem-se os que até aqui pensavam assim.

Com o devido respeito aos profissionais do ensino e a um nativo de outra língua, está

nas uma frase ou até uma simples palavra? Óbvio que todos acedem à Internet atualmente e têm conhecimento dos tão afamados tradutores automáticos. Mas serão os mesmos fiéis na tradução? Conjugam tempos verbais? Traduzem expressões idiomáticas e/ou calão? Hummmm... creio que todos já puderam verificar que erram e erram muito.

É meu propósito neste espaço dar-vos algumas dicas para que possam evitar alguns erros graves no vosso dia-a-dia enquanto profissionais, estudantes e pais.

São várias as razões possíveis para procurarem ajuda com pequenas traduções (palavras ou frases simples), dou-vos alguns exemplos:

- Pretendem dar uma ajuda nos trabalhos para casa dos vossos filhos e não sabem onde recorrer por forma a esclarecerem possíveis dúvidas;

tórios de contas, entre outros) , qualquer manual técnico, qualquer livro, enfim toda uma panóplia de textos escritos importantes devem passar sempre pelas serviços de um tradutor oficial.

Lembrem-se sempre que um tradutor automático não substitui de forma alguma um trabalho especializado e, como diz o ditado, “Por vezes o barato sai caro”.

Na próxima edição pretendo deixar-vos uma lista de sites com traduções de pequenas palavras e frases específicas a que todos têm acesso e que, para além das diversas línguas passíveis de serem traduzidas, têm o total aval da União Europeia. Terei o maior gosto em dar-vos não só o acesso a esta informação bem como a melhor forma de tirarem partido da mesma. Até lá sintam-se à vontade para me colocar qualquer questão relacionada com este tema.

Não acredito em marcas sem paixão



FILIPE SIMÕES
CEO at FRUEAT

Não acredito em marcas sem paixão. E muito menos que alguém se apaixone pela tua marca se tu não te “perderes” de amor por ela. Uma marca que não apaixone é ténue e não

resistirá à erosão do preço, desvantagem tecnológica ou pura concorrência. Por isso não é uma marca, mas um mero logotipo ou produto.

Se queres apaixonar, respeita e dá o melhor de ti. Não comunique benefícios e características mas conteúdos que tragam algo à vida das pessoas.

E não queiras satisfazer necessidades. Isso é chato, há 20 anos que ouvimos falar nisso e as coisas estão como estão. Surpreende-as e leva-lhes sorrisos e cor aos seus

dias. Só assim a tua marca terá fãs, em vez de clientes.

Parece poesia, mas não é. É uma forma de vida. É acreditar a sério naquilo que fazes. É dares um propósito à tua carreira e queres dar o teu pequeno contributo à tua rua, à tua cidade, ao teu País. Ou ao Mundo.

E não te foques no sucesso. Acredita que não é ele que te fará feliz ou melhor do que os outros.

Sorri, diverte-te e compromete-te. Apaixona-te e apaixona.



Participe!!

Responda ao nosso inquérito on-line e habilite-se a ganhar prémios

START&GO



Sente que não dá o melhor de si? Baixa os braços cedo de mais?

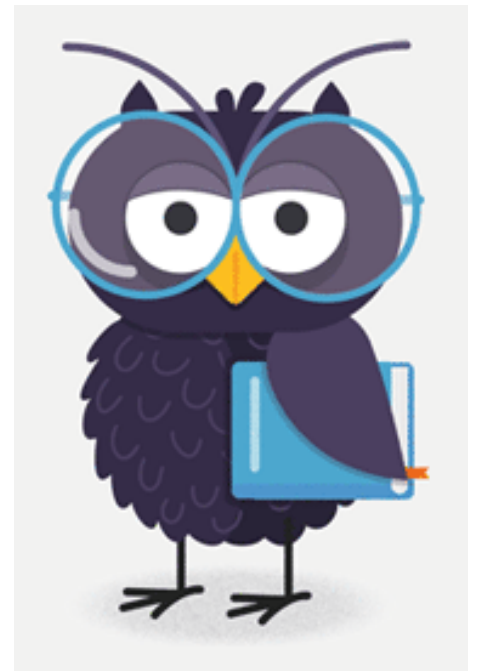


Nem todos realizamos as atividades com a máxima energia e determinação. Por vezes sentimos que desistimos antes de chegar ao fim. O que podemos fazer? Os persistentes voltam a tentar à segunda, à terceira e quantas vezes for preciso. Nem todos entendem que isso pode ser bom, receiam ser chatos, demasiado insistentes ou perdem força e rapidamente desistem. Os persistentes também experimentam diferentes maneiras de concretizar algo quando alguma coisa não dá certo à primeira ou à segunda. Convide outras pessoas a olhar para o seu desafio do 'lado de fora'. Escute como tentariam resolver o desafio se estivessem no seu lugar. Valorize as diversas maneiras para se alcançar um resultado. Não regressa aos assuntos até ser forçado pelos outros ou pelos prazos? Depois de uma tentativa falhada, não espere muito tempo, crie sentido de urgência e adiante-se. Não fique muito tempo à espera entre

'Não se trata de ser mais inteligente. Mas sim, de lidar com os problemas durante mais tempo.'

Albert Einstein, Físico Alemão

uma tentativa e outra. Perante obstáculos, prefere evitar o conflito para fugir a comportamentos de resistência ou reações mais complicadas? Convença-se que não pode agradar a tudo e todos. Não leve as coisas para o lado pessoal. Mesmo que se sinta atacado, volte a orientar-se para aquilo que é o assunto concreto e específico. A resistência é natural, volte atrás, compreenda as razões dos outros, regressa de forma diferente e com consciência da natureza humana de alguns obstáculos. Por vezes, pode estar a tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Lute somente



por aquilo que vale a pena. Persistir demasiado e nas coisas erradas pode ser o problema. Pare, pense e volte a caminhar com as prioridades mais claras.

Aproveite e viva 2016 no aqui e agora

Quando agimos no nosso dia-a-dia em piloto automático, ignoramos o que vemos, com quem nos relacionamos, o que comemos e, por vezes, o que fazemos. É como se não existisse. Por exemplo, quando almoçamos enquanto fazemos outras coisas, deixamos de saborear e perceber a qualidade do almoço e quanta comida estamos a ingerir. Só ganhamos essa consciência quando escolhemos estar no aqui e agora, livres de preocupações que antecipam o futuro, ou de frustrações que nos relembram o passado. Ganhamos consciência e atenção ao que se passa dentro de nós – o nosso corpo, mente e coração – e fora de nós – aquilo que nos rodeia – sem qual-

“Tal quando caminhamos, comemos e viajamos, temos de estar onde estamos. Se não o fizermos, vamos perder maior parte da nossa vida.”

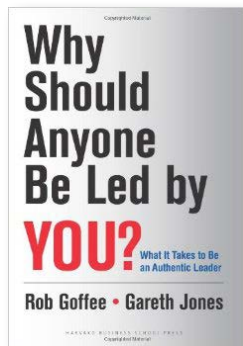
Budha

quer tipo de julgamento, durante o minuto que está a decorrer. Quem está no aqui e agora, focado no momento presente, tem mais facilidade em autorregular-se. Esta capacidade de autorregulação determina a forma como

fazemos as coisas. Isto é, aumenta a habilidade para dirigirmos a atenção ao nosso comportamento no momento certo e eliminar, mudar ou reduzir respostas automáticas e inadequadas trocando por outras estratégias mais eficazes. Isso ajuda-nos a ouvir mais. A interpretar melhor as situações. A diminuir a agressividade ou retirar a impulsividade desnecessária. Aumente atividades e tarefas que o ajudem estar no aqui e agora. A meditação, o desporto, alguns “hobbies”, a concentração na respiração e estar com algumas pessoas ou locais podem ajudá-lo. Encontre as suas formas de estar mais vezes no aqui e agora em 2016 para saborear melhor o novo ano!



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.

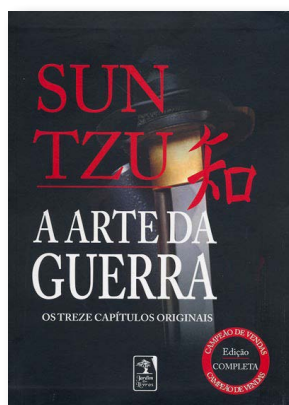


WHY SHOULD ANYONE BE LED BY YOU?

ROB GOFFEE & GARETH JONES, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

Este livro representa uma alteração no paradigma das teorias de Liderança ao colocar a tónica na influencia da Personalidade do Líder no exercício da Liderança. Nesse sentido, recomendo a sua leitura a quem exerce funções de chefia, dado que coloca o desafio do auto-conhecimento para o exercício de uma liderança autêntica, em que o líder ao descobrir-se a si próprio, fica melhor preparado para liderar os outros.

MARGARIDA PEDROSA, DIRETORA GERAL MBA CONSULTORES INTERDISCIPLINARES DE GESTÃO, LDA



ARTE DA GUERRA

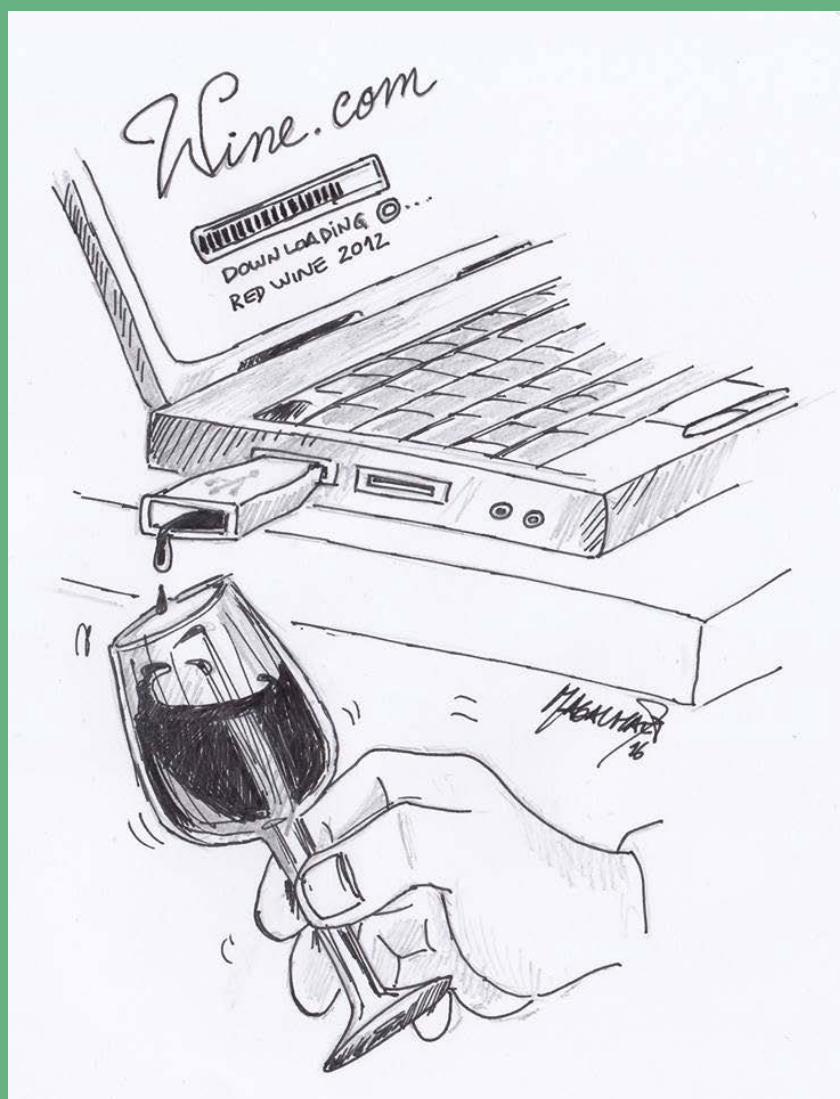
SUN TZU

Escolho um clássico de gestão e estratégia, um livro que todos os gestores e empreendedores devem ler, pois apesar dos séculos de existência continua a ser uma referência sobre o tema da estratégia.

Para os empreendedores a estratégia é algo fundamental, pois só através desta poderão vencer. Hoje em dia uma boa ideia por si só não é suficiente, é essencial conhecer os concorrentes (ou antecipar futuros concorrentes). Da mesma forma que uma má estratégia de guerra leva à derrota, também uma má estratégia empresarial poderá levar uma empresa à falência. Assim, um bom gestor deve recorrer a estratégias, pesquisas, deve conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes/ produtos para se diferenciar e procurar soluções que possam fazer crescer a sua empresa.

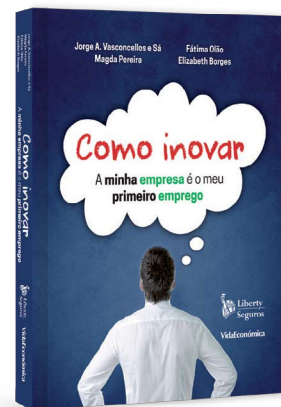
SÉRGIO MARQUES, GROUP SALES MANAGER - PORTUGAL
HOLMES PLACE HEALTH CLUBS

CARTOON



Como inovar

A minha empresa é o meu primeiro emprego



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

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

UMA OBRA INCONTORNÁVEL QUE FALTAVA NUM PAÍS COMO PORTUGAL

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

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

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

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

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

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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ +351 223 399 400

