

Outubro 2013
Nº 16
Anual
Distribuição Gratuita



DIRETOPHC



internacionalização

competição

informação

SUPERANÇA

ENTREVISTA A JOÃO GARCIA

ESTUDO DARWIN - ESTÃO AS EMPRESAS PREPARADAS PARA O FUTURO?

INDÚSTRIA, DE DENTRO PARA FORA

COMO UM ERP PODE REDUZIR OS CUSTOS NAS EMPRESAS

Quer a sua empresa mais rápida a reagir?

Rápida a organizar-se e rápida a crescer?

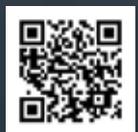
Opte pelo software de gestão premiado que se adapta ao seu negócio.

Milhares de empresas já reduziram custos e aumentaram a produtividade com Software PHC.

Saiba mais em www.phcsoftware.net



**BUSINESS
AT SPEED**





DIRETO PARA SI

A economia global é a melhor e mais maravilhosa oportunidade para Portugal.

O mercado português, por várias razões, desde a dívida pública altíssima ao envelhecimento da população, tende a ter taxas de crescimento reduzidas na próxima década. Uma das melhores oportunidades que se apresenta para as empresas portuguesas que têm bens ou serviços exportáveis é saber aproveitar a globalização e iniciar ou consolidar a sua vertente de exportação ou internacionalização.

Apesar de periférico na Europa, com a modernização e redução de custos das vias de comunicação, Portugal está numa ótima posição quanto aos mercados de África, América Latina e do Norte e Europa. Estes são fatores que nos impulsionam para voltarmos a assumir o papel dos nossos antepassados descobridores, que foram pelo mundo à procura das suas oportunidades.

Como?

Com enfoque e preparação, é possível. Em vários setores Portugal tem produtos do melhor que há nas suas áreas.

Mas no mundo global a concorrência também sobe de nível. As vantagens competitivas têm que ser centradas na qualidade, inovação, recursos humanos e marca. A diferenciação é o ponto-chave. Temos de ser bons a fazermos o que fazemos e melhores do que os outros. E neste ponto o método e preparação devem ser de excelência.

Em alguns casos falta a vontade e a coragem. Vai ser difícil, vamos ter algumas derrotas, mas a persistência e vontade de superar e mostrar como Portugal está à altura deste desafio - que também orientou os nossos grandes Vasco da Gama, Pedro Alves Cabral e muitos outros - devem suplantar o pessimismo e garantir o sucesso. Esta é a melhor oportunidade ao alcance das empresas Portuguesas.

Foi também com esta ideia em mente que criámos o novo formato da revista Direto. O tema desta primeira edição é *Superação*, e para o desenvolver pedimos a colaboração de especialistas, de Parceiros, de Clientes, e até do alpinista João Garcia, que nos concedeu uma entrevista elucidativa.

Nesta nova Direto queremos ir além das novidades da PHC: queremos fornecer informação útil, dar conselhos sobre diversos tópicos, partilhar testemunhos relevantes. Numa palavra, ajudar.

Abra e descubra o que estas páginas lhe reservam. Surpreenda-se. E supere-se.

Até breve,

Ricardo Parreira - CEO, PHC Software

- 04** ERP E REDUÇÃO DE CUSTOS EM TEMPO DE CRISE
- 06** INTERNACIONALIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO A NOVOS MERCADOS
- 08** ESTUDO EMPRESAS DARWIN
- 10** UM ANO PHC
- 12** ENTREVISTA A JOÃO GARCIA "QUERO CONTINUAR A SUPERAR-ME A MIM PRÓPRIO"
- 14** GESTÃO DE QUALIDADE COMO FORMA DE SUPERAÇÃO
- 15** ENFRENTAR O MERCADO E ULTRAPASSAR DESAFIOS PARA SER COMPETITIVO TESTEMUNHO DA RAMIRO & CARVALHO
- 16** INDÚSTRIA DE DENTRO PARA FORA
- 18** ENTREVISTA AO CEO DA EDIGMA "O NOSSO ESTILO DE VIDA É A INOVAÇÃO"
- 19** UM DIA NO... DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DA PHC

FICHA TÉCNICA

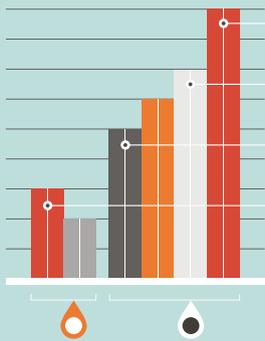
Proprietário: PHC Software S.A.
Morada: Lagoas Park, Edifício 3 Piso 2 - Porto Salvo
NIF: 502199326
Editor: Miguel Cipriano
Diretor: Pedro Tavares
Design e paginação: Pixel Reply, Lda
Sede de Redação: Lagoas Park, Edifício 3 Piso 2 - Porto Salvo
Nº Registo ERC: 126418
Depósito Legal: 366347/13
ISSN: 2183- 0983
Tiragem: 22.500
Periodicidade: Anual
Tipografia e morada: Excelências Portugal, Lda.
 Rua Vale Formoso, 39, 1050-279 Lisboa

ESTATUTO EDITORIAL

01 A DIRETO PHC é um projeto profissional de informação geral e empresarial. Existe para servir os leitores e para lhes ser útil na tomada de decisões profissionais e é exclusivamente com eles que estabelece esse compromisso.
02 A DIRETO PHC é independente dos poderes político, económico ou religioso.
03 A DIRETO PHC tem como princípio geral a informação dos leitores. Existe uma incidência em temas relacionados com tecnologias de informação.
04 A DIRETO PHC faz do rigor, da seriedade e da honestidade intelectual o seu ativo principal. Rejeita o sensacionalismo e o facilismo na procura e tratamento da informação.
05 A DIRETO PHC não abdica de ter opinião, de tomar posição e de suscitar e promover o debate.
06 A DIRETO PHC define as suas prioridades informativas exclusivamente por critérios de interesse público, de relevância e de utilidade da informação e rejeita qualquer tipo de censura ou limitação à liberdade de informar.
07 A DIRETO PHC considera que uma sociedade informada, transparente e participativa é condição essencial para o desenvolvimento individual e coletivo, material e intelectual.

ERP

E REDUÇÃO DE CUSTOS EM TEMPO DE CRISE



A crise que atravessamos tem um impacto global. Mas as empresas, em particular, estão a ser grandemente afetadas. Existirão soluções eficazes para as empresas evitarem a crise, ou pelo menos para a enfrentarem de uma forma segura?

A verdade é que existem, e uma delas é o investimento em ERP e em soluções de gestão.

Não é novidade que uma crise pode ser a melhor altura para investir. Desde que, claro está, se aposte nas áreas corretas, pois os efeitos negativos são maiores em caso de erro.

Uma das soluções para evitar a crise é o investimento em ERP e em soluções de gestão.

Pois bem, não haverá muitas áreas tão "corretas" como a dos ERP. E as razões para isso são tão simples como variadas:

— REDUÇÃO DE CUSTOS.

Um dos objetivos primordiais da instalação de um ERP - e uma das principais razões para serem requisitados pelas empresas - é o seu potencial para baixar realmente a despesa, nomeadamente através da sua capacidade de melhorar a automatização, a monitorização e a coordenação. E se qualquer altura é ideal para reduzir os gastos, há alturas mais ideais do que outras. Uma situação de crise económica salta imediatamente para o topo da lista.

— AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E DA EFICIÊNCIA.

Esta é outra das bandeiras dos ERP, e é justo que assim seja. A escalabilidade, a parametrização e a acessibilidade das melhores soluções de software são ferramentas poderosas ao serviço das empresas e da sua eficácia. Mais uma vez, consegue lembrar-se de uma altura tão crítica para se ser eficiente como durante uma crise?

— PREPARAÇÃO E ANTECIPAÇÃO.

Quando a economia chegar ao seu próximo ciclo vão dar-se mudanças na dinâmica dos negócios em geral. Muitas vezes estas até acontecem por impulsos abruptos, à medida que alguns *players* se retraem mais do que o habitual e outros procuram ser especialmente agressivos. Seja como for, só os mais preparados vão ser capazes de responder em tempo útil ao novo paradigma. Nessa altura de incerteza, o ERP é um ótimo aliado para aumentar a capacidade de resposta.

— MENOR NECESSIDADE DE INVESTIMENTO.

O facto de a economia estar a abrandar significa que todos os setores sentem os efeitos. Muitas empresas optam, ou vêm-se forçadas, a baixar os preços e a fazer descontos nos seus produtos e serviços. Isto também se aplica aos fornecedores de ERP e software de gestão. Esta pode ser uma oportunidade para investir em aplicações a um preço mais competitivo do que o habitual.

— ADAPTAÇÃO AO MERCADO E À CONCORRÊNCIA.

Se os seus concorrentes diretos estão à sua frente no que à modernização e à eficiência dos ERP diz respeito, eles têm uma potencial vantagem sobre a sua empresa. Mas quando isto se verifica em tempo de crise, a vantagem aumenta de forma exponencial, assim como a respetiva influência junto dos clientes. Não podemos esquecer que os clientes são particularmente exigentes durante uma crise e tendencialmente mais rigorosos assim que ela termina.

A lista podia continuar, mas estas já são razões de peso.

Tudo isto não significa, obviamente, que deve haver precipitação em compras de *software*.

Agora, como sempre, é essencial analisar muito bem aquilo de que lhe oferecem e aquilo de que precisa. E acima de tudo deve personalizar a sua encomenda até estar detalhadamente adaptada ao seu caso.

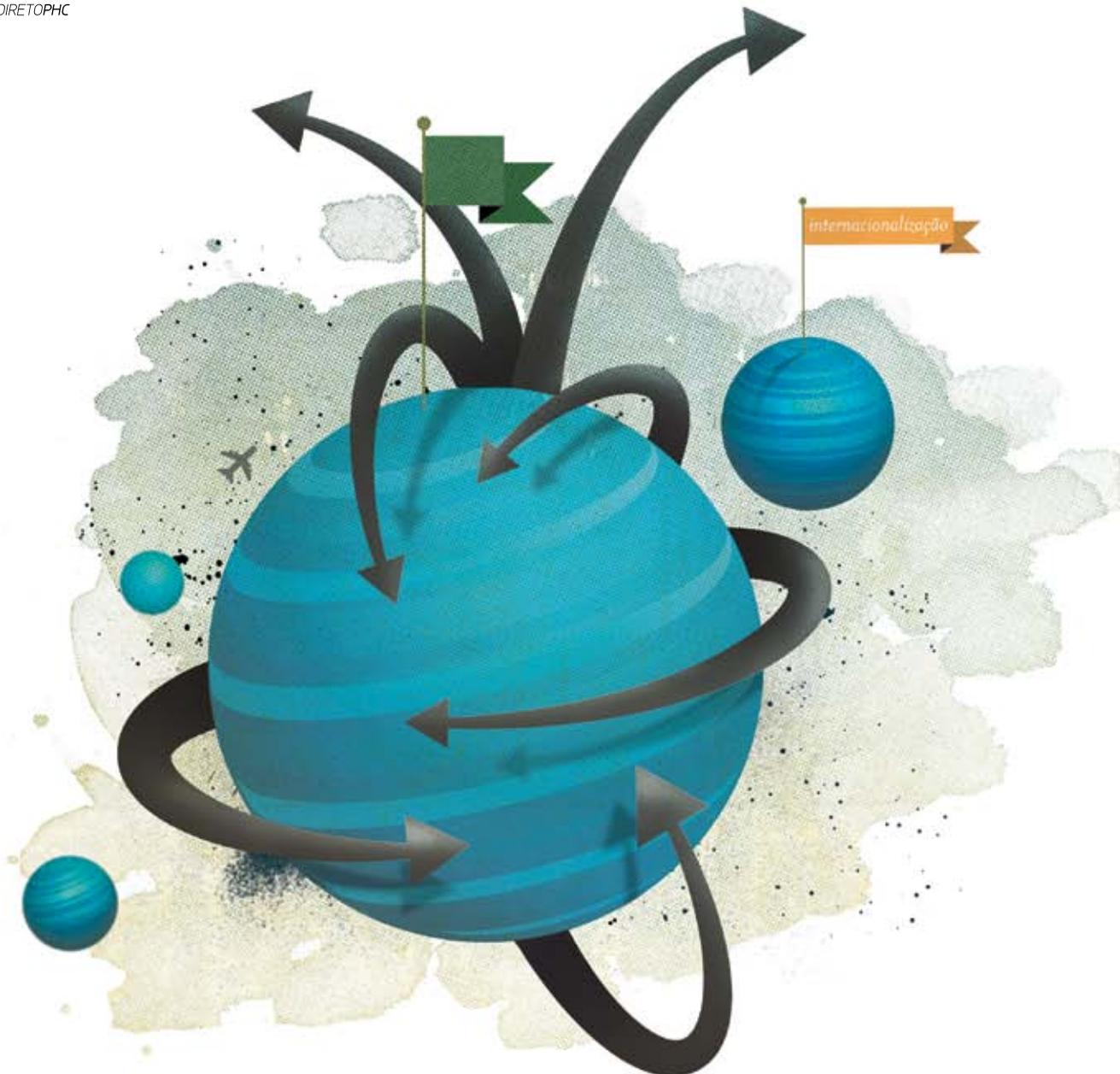
Pode até acontecer que ao fazer essa análise descubra que a sua empresa não vai ter benefícios extraordinários com um novo ERP. E que também não lhe compensa atualizar o seu atual software de gestão.

Mas se não for essa a situação, esta altura economicamente conturbada é tão boa ou melhor que qualquer outra para procurar e investir em soluções e ferramentas.

Os benefícios do ERP têm a ver com redução de custos, melhoria no acesso à informação, flexibilização e integração entre áreas, agilização dos processos... em resumo, com tudo o que faz com que uma empresa responda a mais com menos.

Não se admire se no fim do ano, quando lhe perguntarem qual foi o seu melhor investimento, responder com apenas três letras. ■

por: **Miguel Capelão**, PHC Software



INTERNACIONALIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO A NOVOS MERCADOS

A PALAVRA "INTERNACIONALIZAÇÃO"
JÁ NÃO É UM BICHO DE SETE CABEÇAS.

Na verdade, a internacionalização é fundamental para o desenvolvimento de qualquer economia. Mais ainda nos dias que correm, quando já não se trata só de conquistar mercados, mas de pertencer a um mundo inerentemente globalizado.

E mais ainda na economia portuguesa, que precisa de ganhar influência numa fase de contenção.

É claro que se trata de um processo complexo, muitas vezes de longa duração, mas é também uma forma para as empresas se superarem.

E é de facto de superação que se fala. Isto porque uma internacionalização bem sucedida não representa "apenas" a entrada de novos fundos ou algumas aquisições fora de portas. As empresas acabam por subir o seu nível de conhecimentos, nomeadamente sobre as realidades onde iniciam a atividade. Já para não falar do seu modelo de negócio e dos seus processos internos, que muitas vezes têm de ser adaptados e melhorados.

Mas como chegar a esta superação?

A internacionalização das empresas portuguesas tem verificado comportamentos recorrentes, o que possibilita obter estatísticas

e valores bastante padronizados. As empresas têm usado “fórmulas” que sabem que funcionam.

Por exemplo, procuram em geral começar por exportações do seu produto, e apenas por realizar abordagens diretas aos Clientes. Ou seja, na maior parte dos casos não criam parcerias, não se instalam nos países de destino nem estabelecem filiais.

Também apostam fundamentalmente em países com proximidade geográfica e/ou cultural - Espanha, Alemanha, França, PALOP...

Se por um lado esta prática parece hoje em dia indicar alguma falta de visão e de iniciativa, a verdade é que um estudo de 2011* mostra que, para 24% das empresas que se internacionalizaram, as exportações têm um peso igual ou superior a 75% da faturação. E para cerca de 43% das empresas esse peso é de pelo menos 50%.

Portanto, com “fórmulas” ou não, e pelo menos no que diz respeito a exportações, a internacionalização é realmente benéfica para as empresas.

É importante descobrir as barreiras administrativas e legais de cada país em que se pondera investir.

Mas a internacionalização permite mais do que aumentar a faturação.

Os números* indicam que o principal motivo para as empresas se internacionalizarem é o aumento da quota de mercado (para 82,53% dos inquiridos), além da notoriedade e do reconhecimento nacional e internacional (mencionada em 22,75% dos resultados).

Estes fatores significam mais Clientes e mais contactos, em novos meios e novas realidades.

Claro que há dificuldades neste processo. Ao entrar neste caminho já se sabe que os obstáculos podem surgir.

Os principais são habitualmente a falta de incentivos, os aspetos burocráticos e a falta de informação. Mas não só, também a falta de preparação interna e a concorrência externa podem criar dificuldades.

Para dar a volta a estas situações é importante descobrir, e com todo o detalhe que for possível, as barreiras administrativas e legais de cada país em que se pondera investir. Deste modo vai ser muito mais fácil antecipá-las. Deve-se igualmente prevenir as eventuais perturbações causadas pela cultura e método de trabalho de cada país. Se estas forem conhecidas de antemão, a empresa estará preparada para realizar as adaptações necessárias. E atenção, estas adaptações relacionadas com cultura podem ser executadas em quase tudo. Por exemplo, alterações ao produto, formas mais eficazes de abordar clientes e parceiros, diferentes métodos de trabalho nas sucursais...

Mas a ajuda também pode chegar de fora. As empresas podem recorrer a apoios, e fazem-no com frequência. Organizações governamentais, associações empresariais e comerciais, câmaras de comércio, embaixadas, entre outros.

Esse tipo de apoio tende a focar-se essencialmente em informação. E a informação, como já se procurou tornar claro nos últimos parágrafos, é o recurso potencialmente mais valioso nestes casos. Agora, mesmo com todos os apoios, as empresas não se devem internacionalizar pelas razões erradas. A internacionalização não deve ser vista como uma resposta a uma eventual falta de competitividade no mercado nacional, ou como uma forma de gastar recursos temporários ou inesperados. Deve ser antes a expansão e a continuação do sucesso a nível doméstico, de forma planeada e informada. Foi assim com a generalidade dos casos bem sucedidos, que após a internacionalização obtiveram vantagens no exterior e relevo adicional no mercado nacional. Claro que há sempre exceções a estas regras (veremos algumas delas mais adiante).

Em resumo, o processo de internacionalização depende do controlo de vários fatores:

- Um produto ou serviço inovador, que tenha qualidade e que seja capaz de se destacar.

- Capacidade interna para realizar o percurso internacional - financeira, mas

também humana, cultural e estratégica.

- Informação sobre as várias culturas, o seu potencial de evolução, as pressões institucionais e da concorrência.

- Escolha dos mercados certos, ou porque são os mais indicados para a penetração do produto, ou porque têm o poder económico e espírito pioneiro necessários para investir.

- Uma estratégia e uma abordagem adequadas, para saber selecionar nichos de clientes, parcerias e eventuais empresas subsidiárias.

A informação é o recurso potencialmente mais valioso numa internacionalização.

Até aqui temos falado mais especificamente da realidade portuguesa e de alguns dos seus exemplos bem sucedidos. Mas a internacionalização pode ter muitas cambiantes, várias delas com sucesso comprovado pelo mundo.

Desde logo pelo facto de que uma empresa se pode internacionalizar sem ultrapassar uma única fronteira “física”, porque o advento da tecnologia permite negociar, trabalhar e exportar para todo o globo sem sair do escritório.

E não se aplica apenas a empresas ou organizações, mas a países inteiros. Por exemplo, há governos particularmente empenhados em estimular a sua economia com a criação de um ecossistema para *startups*. O resultado é que todo o país se torna num *hub* de inovação, com alcance global. Chile e Israel são talvez os casos mais notórios desta tendência.

A internacionalização também é possível a partir do insucesso, quando este é acompanhado de uma reinvenção bem sucedida. A Nokia é um bom exemplo. Ao entrar em crise, o gigante finlandês acabou por involuntariamente estimular os seus ex-colaboradores a criarem centenas de empresas inovadoras, que competem agora a nível mundial.

Novas sinergias adquiridas, experiências de clientes de diferentes partes do mundo, já para não falar no aumento de retorno. A internacionalização pode de facto levar as empresas a todo um outro nível. ■

* “A internacionalização das empresas portuguesas”, Carina Costa Simões (ISEG).

2013



ESTUDO EMPRESAS DARWIN

PESQUISA DA PHC PROCURA EMPRESAS PREPARADAS PARA O FUTURO

As obrigações legais e fiscais estão na agenda das organizações. Neste contexto, saber tirar partido destas exigências constituiu-se como uma vantagem. Não só para atualizar o software, mas sobretudo para otimizar o próprio modelo de gestão da empresa. Ou seja, esta é uma oportunidade para as empresas obterem

mais agilidade, velocidade e integração, garantindo a sua competitividade.

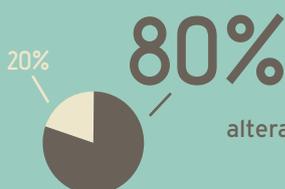
Esta foi uma das conclusões obtidas a partir do "Estudo Empresas Darwin" que a PHC efetuou a mais de 300 empresas a operarem no mercado nacional.

Os objetivos passaram por fazer um levantamento dos conhecimentos das empresas acerca das alterações legais do ano de 2013 - entre as quais se destacam a nova estrutura do ficheiro

SAF-T, assim como a obrigatoriedade da comunicação de todas as Guias de Transporte à Autoridade Tributária - e as suas implicações no *modus operandi* das organizações.

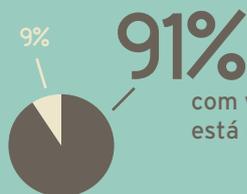
O estudo procurou ainda saber a forma como as empresas usam o *software* de gestão - e se o encaram como ferramenta propiciadora de uma maior capacidade de resposta.

ALGUMAS CONCLUSÕES:



das empresas inquiridas mostraram estar devidamente informadas sobre as alterações fiscais que entraram em vigor no primeiro semestre de 2013.

As empresas do universo PHC estão mais bem informadas sobre as futuras alterações fiscais do que as restantes organizações.



das empresas tiveram o tempo necessário para preparar as suas plataformas com vista ao novo panorama legal. A grande maioria destas empresas bem preparadas está nas regiões de Lisboa/Vale do Tejo e Norte.

NOTAS



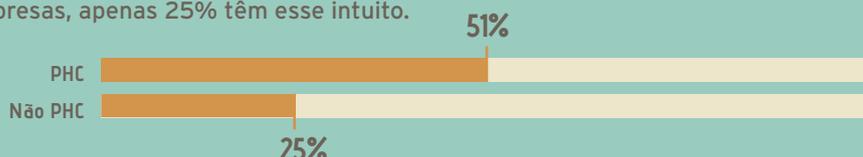
Quando questionadas sobre a importância que o software de gestão tem para a conquista de capacidade de resposta, 42% das empresas dão nota máxima (10), sendo que 73% atribuem uma nota entre 8 e 10.

58%  **42%** das organizações inquiridas aproveitam as atualizações de software para adicionar módulos e funcionalidades às soluções.

Esta oportunidade é mais evidente nos setores da Indústria (71%), da Distribuição (57%), dos Transportes (56%) e da Hotelaria (55%).



Da conclusão anterior destaca-se que a maioria das empresas do universo PHC (51%) aproveita a obrigatoriedade fiscal para evoluir a sua solução de gestão e acrescentar funcionalidades. Nas restantes empresas, apenas 25% têm esse intuito.



Nas organizações com mais de 200 colaboradores, 100% dos inquiridos consideram "importante" ou "muito importante" a utilização de software de gestão (notas 8 a 10). 57% destas empresas dão nota máxima. Já nas organizações com menos de 50 trabalhadores, 43% das empresas atribuem nota máxima à importância do software de gestão.



O software de gestão é particularmente reconhecido como potenciador da capacidade de resposta no setor da Saúde, onde 75% das empresas atribuem nota máxima (10) a soluções desta natureza.



SAÚDE



Analisando todo o estudo verifica-se que as empresas nacionais estão bastante atentas às alterações legais e às medidas que devem tomar para cumprir com a legislação.

O software de gestão é visto como sendo incontornável e até como uma peça importante, não só para responder às novas leis, mas também para dar uma maior capacidade de resposta às empresas.

Os parceiros tecnológicos das empresas são o ponto primordial de auxílio para responder às novas alterações legais, no entanto, algumas empresas também não dispensam as recomendações dos seus contabilistas ou a formação dos seus colaboradores para responder às novas imposições.

Não se trata apenas de cumprir simples obrigações. Para a maioria significativa

das empresas inquiridas esta pode ser a oportunidade para retirarem maior partido das suas ferramentas e ganharem competitividade. 

Confira todas as conclusões deste estudo em: www.phcsoftware.net/darwin

por: **Miguel Cipriano**, PHC Software



COM MAIS DE 5000
SUBSCRITORES



O mês de janeiro na PHC foi marcado pelo lançamento do PHC On, com a realização de eventos informativos, tanto em Lisboa como no Porto.

Desde então, o número de Clientes PHC CS que subscreveram um acordo PHC On já ultrapassou a marca **5000**.

O PHC On oferece aos subscritores o direito imediato a todas as versões, alterações e atualizações que houver no software durante um ano.

A este benefício adiciona-se um conjunto exclusivo de funcionalidades, assim como o acesso ao site *on.phc.pt*, um portal repleto de novidades, ferramentas úteis e conteúdos formativos.

VEJA MAIS DETALHES EM
WWW.PHC SOFTWARE.NET/PHCON



PHC REGISTA AUMENTO DAS RECEITAS EM 2012

A PHC terminou o ano de 2012 com receitas na ordem dos 6,5 milhões de euros, um aumento de 13,2% face ao ano anterior.

A gama PHC Advanced CS foi responsável por 39% das vendas, seguida pela gama PHC Corporate CS, com 34%, e PHC Enterprise CS, com 16% da faturação.

O sistema PHC FX apresenta também um crescimento sustentável, bem como as exportações, que cresceram 30%.

Ricardo Parreira, CEO da PHC Software, justifica este crescimento: “estes resultados revelam que as reformas e as apostas que a empresa levou a cabo nos últimos anos estão a dar os seus frutos, com a PHC a seguir novamente na direção da subida das suas vendas, e o facto de a empresa crescer dois dígitos num ano marcado pela recessão económica em Portugal revela o forte dinamismo e capacidade da empresa”.

LANÇAMENTO DAS VERSÕES

V2014 E V2014.2

do PHC CS

2014

VEJA MAIS DETALHES EM
WWW.PHC SOFTWARE.NET/UPGRADE2014

Em março, no culminar do evento anual de parceiros Mais PHC, decorreu a apresentação da nova versão v2014.

Com as novidades desta versão o PHC CS apresenta-se mais **completo**: oferece a possibilidade de gerar ficheiros SEPA, de controlar as dívidas incobráveis ou de valorizar stocks por data e hora, por exemplo.

Oferece também maior **produtividade**: entre outros, através da atualização automática dos mapas de gestão ou da monitorização de obrigações fiscais.

E garante ainda mais **usabilidade**: com opções para a gravação em rascunho de documentos de faturação sem necessidade de certificação, a emissão de talão oferta e de troca, ou o preenchimento automático de dados do Cliente nos cabeçalhos dos documentos.

Já em setembro, esta versão recebeu uma nova atualização, a v2014.2, com várias novidades e mais funcionalidades adicionadas. Estas incluem o regime de IVA de caixa na faturação e na aquisição de bens e serviços, o reporte estatístico de operações e posições com o exterior, a anulação de dossiers internos, a geração do ficheiro SAF-T (PT) de acordo com a Portaria 274/2013, ou ainda o ofício circulado nº 50.001/2013.



ULTRAPASSA
 1000 CLIENTES
 E COMPLETA PORTEFÓLIO



Num ano em que o sistema SaaS da PHC conclui a oferta global para empresas de serviços, o número de Clientes aumentou exponencialmente e já passou a marca de um milhar de utilizadores.

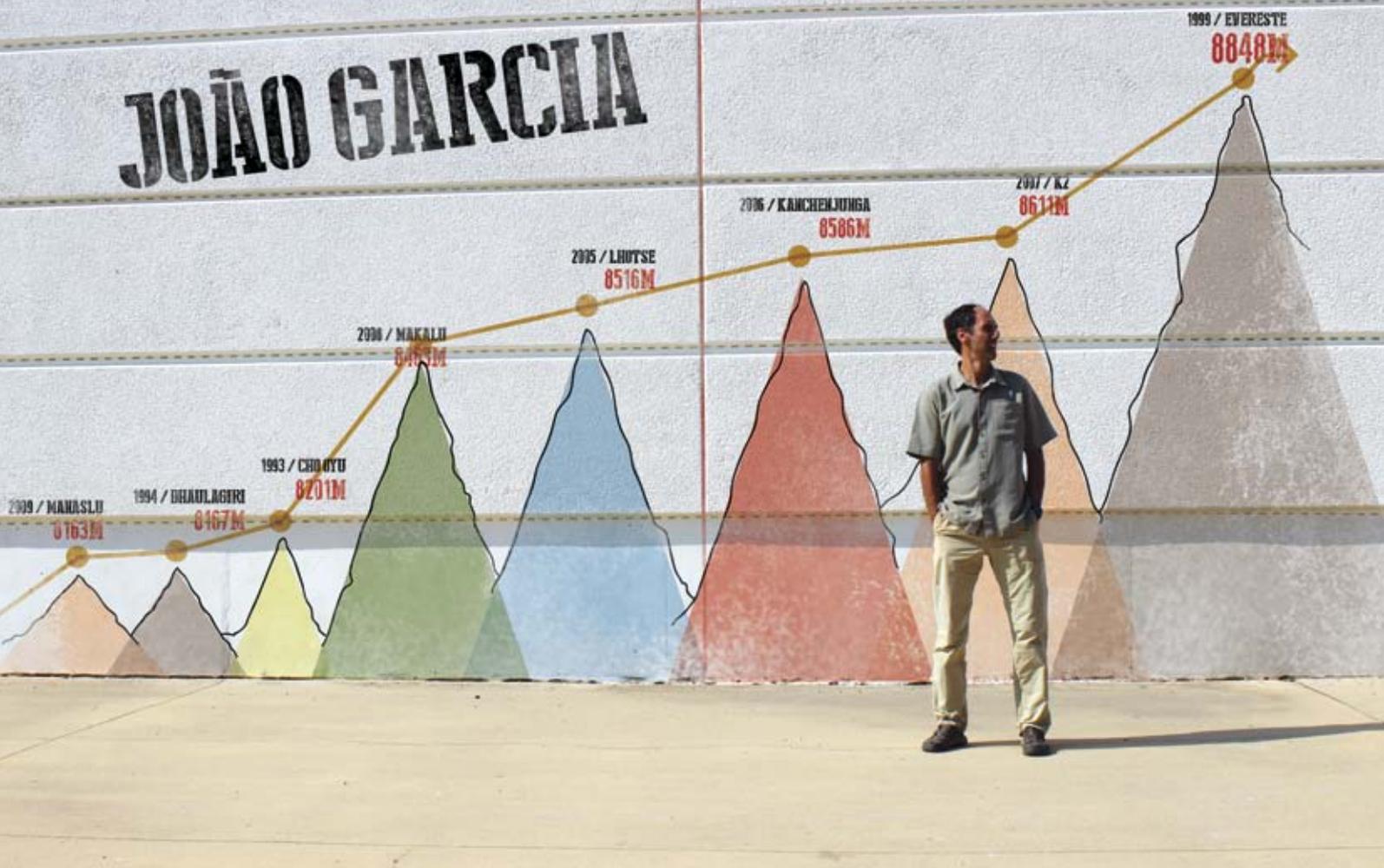
Estes mais de 1000 Clientes situam-se principalmente em Portugal, mas há também instalações PHC FX em países de língua castelhana e de língua inglesa.

Para estes resultados contribuiu um investimento da PHC nesta plataforma, a que se associou um maior conhecimento e adaptação dos utilizadores às aplicações *cloud*.

O PHC FX está agora preparado para responder a todas as necessidades de gestão das empresas de serviços. O portefólio de soluções em SaaS abrange as áreas de gestão de pedidos e de serviço (PHC Service FX), CRM (PHC CRM FX), gestão de equipas de equipas (PHC Team FX), gestão (PHC Business FX), faturação (PHC Billing FX), gestão documental (PHC Documents FX) e, análise gráfica de dados (PHC Dashboard FX).

O objetivo agora é continuar no rumo do crescimento e atingir mais números 'redondos' a breve prazo, a nível nacional como internacional.

JOÃO GARCIA



Quando o tema é "superação", poucas pessoas representam tão bem o conceito como João Garcia, o mais famoso alpinista português de sempre.

Entre várias aventuras e dezenas de escaladas, João Garcia subiu ao topo dos 14 cumes da terra acima dos 8.000 metros. Foi a 10.^a pessoa a fazê-lo, sem recurso a oxigénio artificial.

Para se ter uma noção da dificuldade e da dimensão desta proeza, note-se que em toda a história apenas 12 pessoas caminharam na Lua.

João Garcia falou connosco sobre alpinismo, sobre superação, sobre os desafios de uma escalada e não só, sobre falhar e triunfar, e até sobre as empresas e como é que elas podem beneficiar com os seus ensinamentos.

PHC - De todas as escaladas que fez, quais foram as mais difíceis e que lhe puseram mais desafios?

João Garcia - O maior projeto da minha vida foi sem dúvida subir as "14 montanhas", sem recurso a oxigénio artificial. Demorou 17 anos da minha vida.

Já agora, não fui eu que inventei este projeto, como aliás outros que fiz. Eu já sou de uma geração de "se os outros fizeram eu também consigo".

Mas a dificuldade não é simples de quantificar. Dos 14 cumes, o Everest foi o que me deu mais visibilidade, e com o qual eu trouxe lesões irreversíveis, mas apesar disso não foi necessariamente dos mais difíceis. Esses foram aqueles em que no decorrer da expedição foram surgindo mais imprevistos e mais dificuldades acrescidas que tive de conseguir resolver. Na Kanchenjunga, por exemplo, a terceira montanha mais alta do mundo, o meu

companheiro português, o António José, adoeceu com uma apendicite. Fiz o que tinha a fazer, arranjei um helicóptero, viemos para Katmandu e ele foi operado, o que lhe salvou a vida. Passada uma semana, a minha expedição foi embora para casa e eu voltei à montanha. Tinha perdido 10 dias de adaptação à altitude, tudo indicava que já não ia ser possível atingir o cume. Mas essa dificuldade acrescida deu-me uma energia extra

para insistir. Disse a mim próprio, “não saio daqui enquanto não tentar”. Acabei por me juntar a outros expedicionários e cheguei ao cume a dois, com um alpinista do Equador. Foi fantástico.

PHC - É verdade que as tarefas simples e fáceis não o seduzem?

JG - Acho que não sou só eu. Acho que somos todos nós. É uma questão de brio pessoal. Se não tiver mais nenhuma hipótese, tudo bem. Mas se me disserem “a tua única hipótese é ir para ali encher balões”, pelo menos vou fazer por ser o melhor a encher balões. No meu caso, como lido com risco, é preferível fazer logo as coisas bem à primeira. Tornar as tarefas difíceis em fáceis.

PHC - E como encara o risco de cada novo desafio a que se propõe?

JG - O risco é calculado. E quanto mais experiência temos, mais capacidades temos para avaliar o risco real e para o minimizar. Nem que seja, dentro do muito mau, conseguir o menos mau. Na montanha, para minimizar o risco, há uma regra muito simples: velocidade é segurança. Quando mais treinado e preparado eu estiver, mais rapidamente realizo a tarefa de ir lá acima e voltar, logo, menos tempo passo exposto ao risco. Por exemplo, um dia de cume. É sem dúvida o dia mais longo e mais perigoso. Passa muitas vezes pela cabeça desistir. Porque tudo avança muito devagar, o cansaço é imenso, a neve cada vez dificulta mais... e desistir é a maneira mais fácil de resolver o problema. Mas depois passo para uma espécie de outro estágio de consciência, em que analiso tudo o que já passei para chegar ali. E percebo que se desistisse teria de voltar um dia, repetir tudo e arriscar ainda mais. E isso é o que eu acabo por valorizar, não correr mais riscos. E então não desisto.

PHC - Até que ponto planeia cada uma das escaladas?

JG - O planeamento é importante. No meu caso, principalmente numa expedição com patrocinadores, eu despendo muito tempo e energia a planear e a gerir todos os detalhes. Além disso, os erros de casting podem pagar-se caro. As relações interpessoais com

os outros alpinistas são importantíssimas. Estas aventuras na montanha são aventuras humanas. Um bom começo é juntar um grupo de pessoas que se conhece e se dá bem. É que em condições extremas, quando as pessoas estão sob grande pressão, muito cansadas e com muita fome, elas revelam-se, transformam-se. Há também que controlar o dinheiro, a comida, as tendas, as cordas. É uma logística complexa, e se não for feita por pessoas capazes pode fazer falhar uma expedição.



Eu sei que a dada altura é preciso ser otimista, mas eu prefiro ser pessimista. Para minimizar as probabilidades de algo correr mal.

PHC - Quando leva alunos consigo em escaladas, o que muda?

JG - Aí é diferente. Não há, digamos, igualdade de estatutos. A função principal de um guia é zelar pela segurança dos seus alunos, dos seus clientes, muito mais do que mostrar o caminho ou colocar o equipamento à disposição. Tenho de tornar-me num pedagogo. E ensinar, explicar, para os tornar seguros. É importante que eles não se limitem a seguir ordens, mas que percebam o que se passa. E uma das satisfações que eu tenho, como guia, é contribuir diretamente para o sucesso e a felicidade de outra pessoa. Ver nas pessoas, quando chegam ao cume e quando regressam cá abaixo, os olhos a brilhar e um sorriso de quem parece que voltou a ter 15 anos.

PHC - Considera que há paralelismo entre a sua forma de trabalhar e o contexto das empresas e os seus desafios no dia-a-dia?

JG - Eu próprio acabo por ser também

uma empresa. E tenho de saber vender o meu produto. Mas ao mesmo tempo preocupo-me com a minha própria felicidade, por isso tenho esta profissão, e por isso organizo as expedições à minha maneira. Na minha opinião, as empresas também têm de encontrar o equilíbrio entre a viabilidade económica e a sua própria felicidade. Tentar juntar o útil ao agradável. E tentar quebrar a monotonia. Além disso, eu procuro ser sempre pioneiro. Fazer coisas novas. Andar sempre um ano ou dois à frente da concorrência. E acho que as empresas também deviam pensar nisso. Envolver mais os colaboradores, é outro aspeto importante. Ou as famílias dos colaboradores. Por vezes é tão simples e barato, e cria cumplicidade. Eu costumo fazer isso com os meus alpinistas. Faço festas, faço-os sentirem-se especiais. Encorajo-os e felicito-os quando as coisas correm bem. As empresas têm de procurar fazer mais isso. Se os colaboradores forem felizes, produzem muito mais.

PHC - Para terminar, o que é para si superar-se? Até onde gostava de ir?

JG - O alpinismo é um desporto que partilha a mesma base filosófica dos outros desportos. No fundo, estamos a competir connosco próprios. Queremos superar-nos. Na nossa vida profissional também temos, todos nós, uma montanha. Que a certa altura começamos a descer, a aliviar carga, porque o relógio biológico não permite mais. Nada disso impede que eu queira continuar a superar-me a mim próprio. Por isso estou a fazer formação lá fora. Nunca me contento, e estou sempre a tentar melhorar as minhas capacidades. É um sacrifício pessoal, mas no final vai valer a pena. As coisas evoluem cada vez mais rápido. Quem não se atualiza fica para trás. E eu não quero ficar para trás. Eu penso que não faz mal ter medo, mas também há que ser destemido. E quanto maior é o obstáculo, maior é depois a satisfação e a felicidade. Aliás, esse deve ser o objetivo derradeiro, tanto para as pessoas como para as empresas: a felicidade. ■

Gestão de Qualidade como forma de superação

Até há bem pouco tempo não era habitual falar-se de gestão de qualidade.

Mais raro ainda era encontrar empresas que adotavam medidas onde a qualidade fosse monitorizada ou controlada.

Eno entanto, a adoção deste tipo de medidas é hoje uma tendência crescente nas empresas - de todas as dimensões e em todos os ramos de atividade.

A explicação está nos benefícios que a gestão da qualidade traz. E no facto de que hoje, talvez mais do que nunca, as empresas procuram maximizar a sua eficiência.



A gestão da qualidade é uma das formas mais eficazes de atingir valores que todas as empresas procuram - mas que no caso de muitas não passa do papel. Valores como Competência, Proatividade, Inovação ou Rigor.

É portanto uma forma de conseguir uma empresa eficiente, ou melhor ainda, uma empresa feliz. E para ter uma empresa feliz (o fim) é necessário ter Clientes felizes (o meio), que por sua vez se conseguem com colaboradores felizes (o princípio).

“Colaboradores satisfeitos fazem empresas felizes e clientes felizes”

Jack Welsh

Um pequeno exemplo da ajuda preciosa da gestão da qualidade:

O gerente de um restaurante tem de servir 3 bifés a 3 Clientes no menor tempo possível. Sabendo que cada bife precisa de 5 minutos a grelhar de cada lado, cada grelhador leva 1 bife e tem apenas 2 grelhadores, quanto tempo demora a servir? A resposta imediata poderia ser 20 minutos, 10 para os dois primeiros bifés e mais 10 para o terceiro, com um dos grelhadores inativo.

Mas é possível otimizar o uso dos grelhadores. Se o gerente ao fim de 5 minutos ‘rodar’ o primeiro bife e trocar o segundo pelo terceiro, demora 15 minutos para gre-

lhar os 3 bifés e serviu os Clientes mais depressa.

Este é apenas um exercício, mas serve para mostrar como a superação é possível mesmo quando parece que não há mais nada a melhorar.

Neste pequeno exemplo chegou-se a essa superação através de um um simples



raciocínio mental. Mas os problemas do dia-a-dia costumam ser bem mais complexos do que este.

A gestão de qualidade ajuda a resolver estes problemas e a tornar os serviços o mais eficazes possível.

Por exemplo, a documentação fica em geral mais clara e mais acessível a todos. Os processos estão mais bem definidos e como tal correm de forma mais precisa. Os indicadores de gestão e objetivos da empresa são controlados. Os erros são tratados de forma sistemática e de forma a serem evitados no futuro. Estes e outros benefícios levam a empresa a melhorar. A otimizar-se. A superar-se.

Os colaboradores sentem a diferença. Os Clientes nem se fala. E com estes dois passos decisivos - o “princípio” e o “meio” - está-se mais próximo de atingir o “fim”.

“Um comerciante, qualquer que seja, não é mais que um servidor do público ou de um público; e recebe uma paga, a que chama “lucro”, pela prestação desse serviço. Ora toda a gente que serve deve, parece-nos, buscar agradecer a quem serve.”

Fernando Pessoa

Numa compra, seja ela de que tipo for, há um critério que é normalmente o mais procurado: A relação qualidade/preço. Nas empresas olha-se com frequência para a parte do Preço. Está na altura de dar a mesma atenção à Qualidade. ■

por: **Rui Fazenda**, PHC Software



ENFRENTAR O MERCADO E ULTRAPASSAR DESAFIOS PARA SER COMPETITIVO

TESTEMUNHO DA RAMIRO & CARVALHO

A crise e a recessão que Portugal atravessa - reflexo do que estamos a viver a nível mundial - faz com que os desafios das empresas nacionais sejam muito grandes.

A situação económica está a ter um profundo impacto na área industrial, em muito explicado pelo aumento da carga fiscal e a consequente redução do rendimento disponível, o que inevitavelmente provoca uma diminuição da procura interna.

A qualidade da oferta e a satisfação dos clientes são a base de qualquer empresa. Mas por vezes acabam por não ser levados realmente a fundo.

Apesar de todas estas condicionantes, o nosso ramo de atividade, o têxtil, tem conseguido algum destaque.

Isto porque os empresários inovam, internacionalizam-se, organizam a sua oferta e a sua estrutura interna por forma a não perderem oportunidades para países concorrentes.

A Ramiro & Carvalho procura seguir estas máximas. Ao longo de 21 anos de existência realizámos modernizações constantes nas áreas de produção, comercial e social. Fizemos questão de manter os mais altos parâmetros de qualidade e competitividade nos artigos. E preocupámo-nos com o serviço personalizado ao Cliente.

Tudo isto permitiu-nos tornar os potenciais problemas em oportunidades para nos superarmos.

Hoje orgulhamo-nos de ter 30% da nossa produção fora de portas. E de ter a confiança dos nossos colaboradores, fornecedores, e de muitos clientes de todo o Mundo.

Estes dois eixos fundamentais - a qualidade da oferta e a satisfação dos clientes - podem parecer triviais. São a base de qualquer empresa. Mas o que verificamos é que por vezes acabam por não ser levados realmente a fundo. E nós consideramos que são o caminho para superar a crise. Isso e ser criterioso na procura de soluções e fornecedores que colmatem as nossas necessidades e nos ajudem a crescer.

Acreditamos que a indústria é e deve continuar a ser um motor de desenvolvimento preponderante da economia para os próximos anos.

É por isso que contamos com aplicações de gestão de produção interna e externa que permitem agilizar, controlar e automatizar a nossa atividade, bem como tornar o processo de resposta aos nossos clientes mais rápido e eficaz. Como resultado, ganhamos a sua confiança e um maior volume de encomendas. Isto num setor onde há uma forte e constante pressão da concorrência.

A determinada altura do nosso percurso, os nossos clientes pediram-nos produtos de valor acrescentado mais baratos. Nós tivemos de responder.

A deslocalização de parte da nossa produção para Marrocos teve também a ver com essa resposta. Não descurámos a produção nacional, obviamente, mas conseguimos garantir as encomendas, garantir os nossos ganhos, manter a qualidade e responder aos requisitos dos clientes.

Para nós foi exemplo muito significativo do que é receber um desafio e ultrapassá-lo.

Acreditamos que a indústria é e deve continuar a ser um motor de desenvolvimento preponderante da economia para os próximos anos.

Cabe às empresas nacionais caminhar nesse sentido, através da motivação das suas equipas, investimento na infra-estrutura tecnológica, seleção dos melhores parceiros do mercado e prospeção nos mercados externos.

Ou, numa única palavra, as empresas nacionais têm de procurar a superação. ■

INDÚSTRIA DE DENTRO PARA FORA

PRODUÇÃO E INOVAÇÃO, DAS ATIVIDADES AO RESULTADO

A **Produção** - e o resultado da sua atividade - é a razão de ser de qualquer organização.

No caso da indústria, está cravada em cada uma das suas peças, em cada uma das suas tarefas, em cada uma das suas políticas.

Gerir a produção, de forma a atingir os resultados ideais que levem à satisfação dos clientes, implica a atenção permanente a alguns fatores, entre os quais:

- Organização da produção e do sistema, definindo a sua forma de acordo com características como custo, qualidade e velocidade.
- Análise e estudo de desempenho de cada fase produtiva, bem como o seu planeamento.
- Controlo de qualidade e de custos, que se transformam em metas de melhoria contínua.

O objetivo final é aquele que leva à liderança através da perseverança na capacidade de mudar: A **Inovação**.

Além disso, os desafios que o mercado apresenta, na conjuntura traçada e contextualizada com a afamada crise, implicam a procura constante da **Mudança**. Mesmo quando não há fatores que denunciem um possível derrubar de lucros.

EVOLUÇÃO, DO STANDARD AO PERSONALIZADO

Nos anos 80 a indústria nacional era diferente. A aposta estava mais na **Quantidade** do que qualidade. A competitividade assentava essencialmente no custo e a via estratégica era a mão-de-obra.

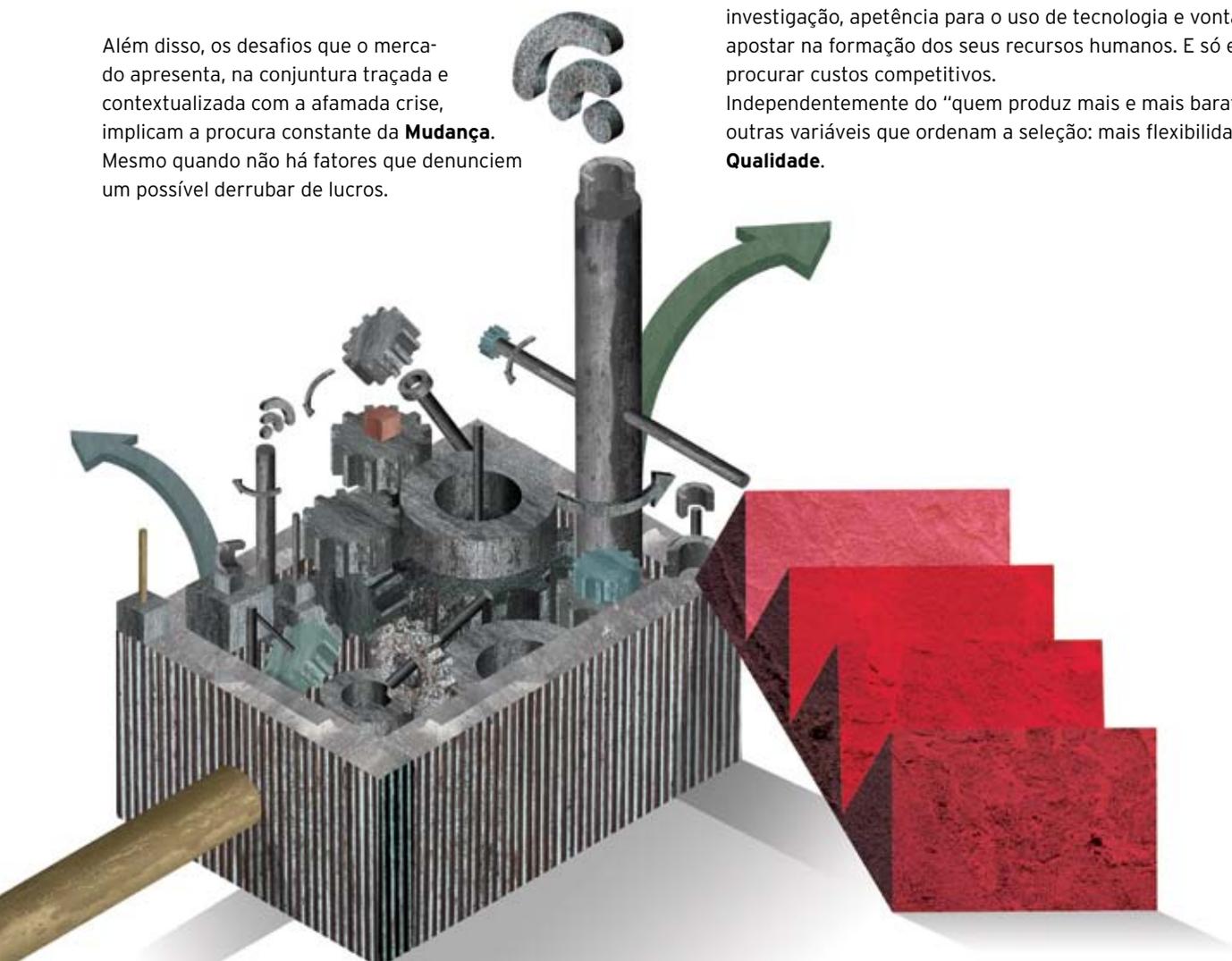
Começaram então a surgir modelos de gestão mais flexíveis e otimizados a vários níveis (*lean manufacturing*), também suportados no *know-how* adquirido através da investigação e dos avanços tecnológicos.

Hoje em dia os requisitos são outros, o mercado exige competitividade, mas a um nível de qualidade superior e de uma oferta personalizada e flexível.

Já não faz muito sentido ter enormes quantidades de produto/componentes fabricados, que têm de ser entregues apenas à medida que são necessários.

Por outro lado, a produção tem de demonstrar capacidade de investigação, apetência para o uso de tecnologia e vontade de apostar na formação dos seus recursos humanos. E só então procurar custos competitivos.

Independentemente do "quem produz mais e mais barato", há outras variáveis que ordenam a seleção: mais flexibilidade e mais **Qualidade**.



INFORMAÇÃO, DAS TECNOLOGIAS À QUALIDADE

Hoje em dia é necessário fazer mais, melhor e mais rápido.

As políticas de gestão que privilegiem o controlo e acesso à **Informação** tenderão a aumentar o seu potencial de sucesso face à volatilidade dos mercados.

É por isso essencial estar informado e conhecer as tecnologias existentes. É importante procurar soluções de credibilidade e detentoras de *know-how* que espelhem o essencial da indústria e que possam crescer em riqueza de informação.

Este tipo de investimento deve surgir de um desejo profundo na **Satisfação do Cliente**, pois tornar-se-á uma ferramenta em que a qualidade será um dos seus resultados primordiais.

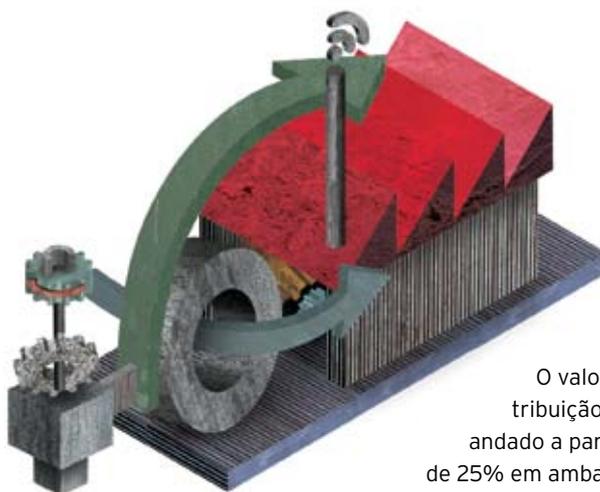
OTIMIZAÇÃO, DOS RECURSOS AOS PROCESSOS

Desse repositório de informação e *know-how* os gestores ainda podem retirar outros benefícios, como por exemplo:

- Uma gestão mais eficiente a nível energético.
- Uma melhor sinergia entre os recursos humanos.
- Um controlo dos recursos e um sistema produtivo mais eficaz.
- Um planeamento mais flexível, de que resulta um maior e mais suportado controlo dos custos de produção.

Para ajudar a otimizar os processos, permitindo que a organização se torne competitiva, é essencial investir em **Tecnologia**. Além disso, é importante aproveitar e partilhar o investimento nos colaboradores, o que torna o sistema flexível.

O equilíbrio entre **Otimização** e **Flexibilidade** permite fornecer a qualidade necessária com o custo ideal.

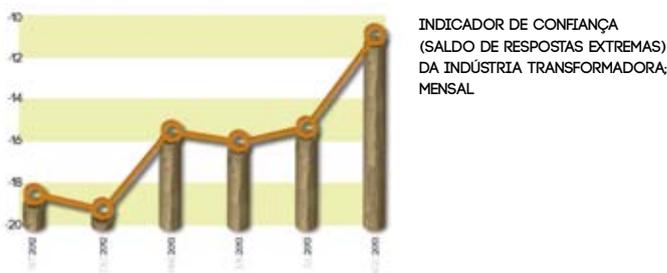


MOTIVAÇÃO, DAS PESSOAS À SOCIEDADE

O valor acrescentado da indústria e a sua contribuição em termos de postos de trabalho têm andado a par, contribuindo com um peso de cerca de 25% em ambas as vertentes (fonte INE - dezembro 2012 e março 2013, respetivamente, relativamente à evolução entre 2000 e 2010). A maior contribuição vem das indústrias extrativas e transformadoras.

Das várias conclusões a tirar, uma das mais relevantes é a importância do foco nas **Pessoas**. Isto não significa somente aumentar o número de postos de trabalho. Significa fazer um investimento tecnológico para munir os colaboradores de **Ferramentas** de trabalho qualificadas. Eles podem desta forma ocupar menos energia com detalhes, que a tecnologia trata por eles, e distribuir o seu potencial criativo na obtenção de resultados.

Este desafio é altamente motivador. Agarrar esta oportunidade e participar junto da sociedade com uma cuidada gestão terá como resultado uma resposta altamente eficiente aos clientes, assim como novas oportunidades de parceria dentro e fora do setor. Adicionalmente, esse sucesso e os conhecimentos daí adquiridos poderão ser injetados na sociedade, na área de ensino, criando mais e melhores condições para a potenciação dos avanços tecnológicos e impulsionando a economia.



No final de tudo, estar-se-á a produzir informação e tecnologia para a sociedade. Justamente aquilo que a mesma nos disponibilizou e que nos permite crescer, inovar e superar crises. ■

por: **Manuel Almeida**, PHC Software

"O nosso estilo de vida é a Inovação"

A *Edigma: the touch company* é uma empresa especializada no desenvolvimento de tecnologias interativas multi-toque e de reconhecimento gestual.

Ao longo dos últimos 12 anos tem levado a sua inovação e os seus produtos patenteados desde Braga até cerca de 80 mercados internacionais.

Falámos com Miguel Oliveira, CEO da *Edigma*, para saber como superar problemas, como estar preparado para os desafios do futuro e quais os conselhos a dar às empresas que estão também elas a iniciar-se no caminho da inovação.



PHC - Quais considera que foram os desafios mais marcantes que a Edigma teve de ultrapassar ao longo da sua história?

Miguel Oliveira - Foram vários desafios ao longo destes anos, mas destaco o facto de termos passado de uma *startup* - onde tudo está próximo, há pouca gente e tudo acontece ao mesmo tempo - para uma empresa com mais de cinquenta colaboradores a atuar em dezenas de mercados, e isto num curto espaço de tempo. Tivemos de identificar, a cada momento, qual a energia e qual o investimento a realizar, de modo a obter um equilíbrio entre o que é essencial para o negócio hoje e o que pode gerar fruto a médio e longo prazo. Foi claramente um grande desafio.

PHC - E no dia-a-dia, onde é que costumam superar-se?

MO - Os desafios são a pimenta do dia-a-dia. O que é necessário é termos a noção concreta do que o nosso tempo, investido na resolução de um desafio, pode alcançar. Dedicar bem esse tempo é fundamental.

No dia-a-dia às vezes podemos perder essa noção. Somos tão solicitados para resolver as questões mais imediatas que todas elas nos podem parecer igualmente urgentes. É essencial ter a clarividência de distinguir o que é urgente e o que é prioritário, não só pelo tempo que cada um pode estar a investir, mas também pelo investimento da empresa, a sua estratégia e o seu desenvolvimento enquanto negócio. Isso pode fazer a diferenciação de uma empresa no mercado.

PHC - Em que medida as ferramentas externas o ajudam nesse percurso?

MO - Falando das decisões do dia-a-dia, é importante termos a noção dos parceiros que podemos ter para nos ajudar. Não precisamos de fazer tudo.

No caso do software, o nosso ERP deixa-nos tempo para nos dedicarmos ao nosso *core*, e dá-nos uma indicação concreta das métricas do negócio.

É através de ferramentas como essa que nós percebemos aquilo que realmente é importante retirar das várias informações que recebemos todos os dias. Com essas informações podemos tomar as melhores decisões para o desenvolvimento daquilo que é a nossa atividade.

PHC - Os vossos concorrentes também são inovadores. Como fazem para sobressair?

MO - A inovação está incorporada naquilo que é o nosso ADN.

Numa empresa tecnológica especializada só podemos apostar em inovar de forma contínua. É esse o caminho para estar à frente dos concorrentes e para estar no mercado de uma forma competitiva. A investigação que fazemos dá origem a patentes, aí há alguma proteção, mas é uma proteção que fica esgotada num curto espaço de tempo. Obriga-nos ciclicamente a apresentar inovações.

PHC - O que mudou na empresa, depois de se internacionalizar?

MO - Mudou muito. A concorrência internacional obriga-nos a estar ainda mais preparados, a investir em inovação e em equipamentos que nos permitam ter vantagem competitiva.

Mas por outro lado essa nossa superação

vem sendo feita em continuidade. Nós sempre tivemos a internacionalização como um dos pilares da empresa. Toda a preparação da nossa estratégia teve como base que o nosso mercado é o globo. O desafio tem sido constante e a superação tem sido constante. Não só da empresa, mas de cada profissional e de cada equipa.

PHC - Para terminar, quer partilhar conosco algumas histórias que envolvam superação?

MO - Há um exemplo que representou imenso para nós, na passagem da *startup* para a empresa estruturada e sustentada que hoje temos.

Tínhamos quatro metas para atingir num espaço de tempo. Para isso criámos uma analogia, em que cada meta era uma ultra-maratona. As equipas deram nomes específicos e simbólicos aos seus objetivos, e trabalharam em conjunto para os superar. Este conceito de ultra-maratonas revelou-se importante para operar a nossa evolução.

E há um episódio talvez mais caricato, de uma solicitação para o nosso produto *Skin*, uma tecnologia *multitouch* que pode ser acoplada a superfícies não condutoras. Um cliente fora de Portugal adquiriu um de 100 polegadas, que na altura era a maior dimensão que se podia produzir. Esse cliente tinha um concorrente direto que soube que esse produto tinha sido instalado. Descobriu que tinha sido criado por nós, ligou-nos e fez-nos o seguinte requisito: eu quero um igual ao que vi, mas quero maior do que o deles.

E isso aconteceu, hoje temos o cliente satisfeito porque tem um equipamento com mais polegadas do que aquilo que inicialmente existia. ■

UM DIA NO... DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DA PHC



Numa empresa que produz software pode-se dizer que há um centro nevrálgico: o departamento de Desenvolvimento/Programação. E se a empresa procura produzir o melhor software do Mundo, este pode ser um lugar fora de série.

Mas então... como será um dia típico no Desenvolvimento da PHC?

por: **Equipa de Desenvolvimento**

8:45 Chegada à PHC.

8:45 e 10 segundos
Café na máquina, ou de saco, ou um de cada, ou dois de cada.

8:55 Analisar as tarefas para o dia e ordenar por prioridade.

9:10 Iniciar um debate amigável com o CQ (Controlo de Qualidade) sobre os testes que eles estão a executar ao código.

9:20 Começar a desenvolver as tarefas e a programar.

11:00 Pausa para continuar o debate com o CQ, pois alguém insinuou que o código podia estar só 99% perfeito.

11:10 O debate acabou por dar inspiração para resolver outras tarefas, por isso mãos à obra.

12:50 Responder a mails internos, que vão desde as tarefas em curso ao sexo dos anjos.

13:05 Sair para almoçar, na copa ou no exterior, conforme a disposição.

13:05 até 14:05

Falar só sobre trabalho. Periodicamente tentar mudar de assunto, sem sucesso.

14:06 De volta à secretária, analisar um problema que não se consegue repetir localmente para tentar resolver, só acontece no servidor.

14:06 e 5 nanossegundos

Receber os colegas que se juntam à volta quando percebem o problema. Ouvir todas as opiniões, ajudas, piadas e até comentários ao código (que podem ser feitos sem sequer olhar para o monitor).

14:06 [hipótese b]

De volta à secretária, analisar um problema que não se consegue repetir localmente para tentar resolver, só acontece no servidor.

14:16 Entrar ligeiramente em pânico depois de tentar todas as hipóteses e nenhuma funcionar, os colegas estarem todos indisponíveis ou fora do escritório e nenhum deles ter rede no telemóvel.

14:25 Com qualquer das hipóteses, é encontrada uma solução para o problema. Proceder à resolução.

15:40 Tentar continuar o debate com o CQ, não se consegue porque há um programador que se antecipou e é preciso esperar a vez.

15:41 Oferecer várias opiniões pertinentes sobre projetos que pertencem a outros.

15:45 Oferecer várias opiniões pertinentes sobre projetos que nem sequer são do departamento.

15:49 Atacar as tarefas que ainda faltam, desta vez com o auxílio de música, bolachas e olhares ameaçadores para quem tentar interromper.

17:10 Pausa para visitar a copa e socializar. Hoje é para dar as boas-vindas a novos colegas. Acabar as bolachas, acompanhadas de uma fatia do bolo gigante. E tirar umas fotos.

17:20 Terminar o trabalho do dia ou pegar numa tarefa de última hora que possa ter surgido.

17:45 Ajudar um colega a executar ou a terminar uma tarefa.

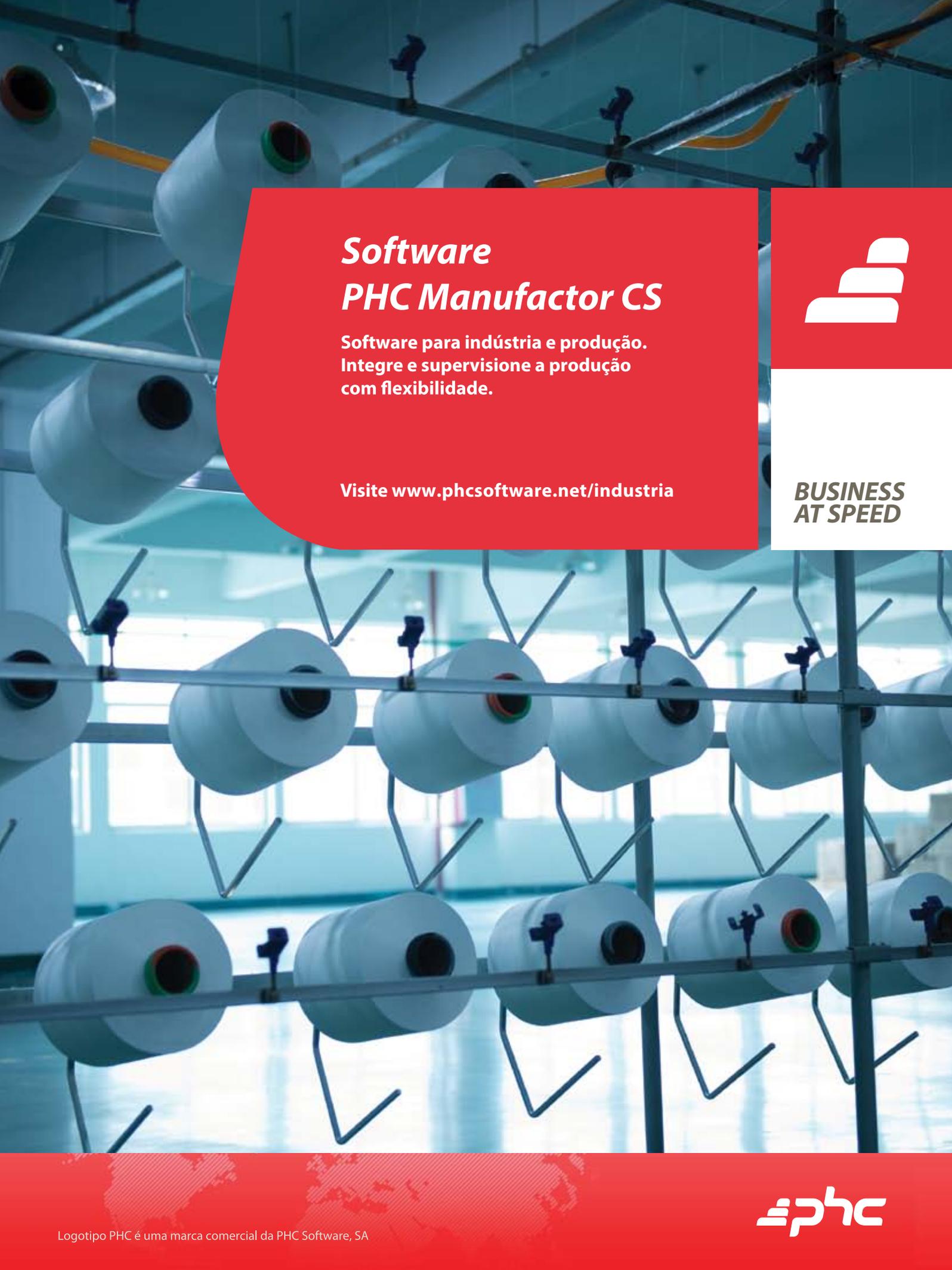
17:55 Refletir sobre o balanço do dia e os objetivos para o dia seguinte.

18:00 / 18:10

Fazer as despedidas a toda a gente e sair. **Por Hoje Chega!**

A PHC ESTÁ À PROCURA
DE PROGRAMADORES.
JUNTE-SE AOS MELHORES.

WWW.PHC SOFTWARE.NET/CARREIRAS



Software PHC Manufactor CS

**Software para indústria e produção.
Integre e supervisione a produção
com flexibilidade.**

Visite www.phcsoftware.net/industria



**BUSINESS
AT SPEED**

