



**PORQUE  
NÃO EU?**



José Teixeira  
Presidente do grupo dst

## EDITORIAL

Visão, Valores, Estratégia, Inovação, Comercial, Operações, Qualidade, Formação, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho, Ferramentas de Suporte, Comunicação e Imagem, Gestão, Contabilidade, Tesouraria, Controlo Financeiro e Auditoria, Trabalhadores, Clientes, Fornecedores, Operações, Serviços de Informação, Serviços Partilhados, Logística, Compras, Bancos, Parceiros de Negócio e Relações com o Estado.

Vinte e sete processos interdependentes que, tratados com qualidade de forma isolada, nos tornam inteligentes mas irrelevantes. Encontrar os pontos de ligação coesos, coerentemente fundíveis e universalmente aceites é um trabalho de alta competição cujo treino obedece a um programa rigoroso.

Sobre os três primeiros, que não são primeiros de forma aleatória mas, antes, que são chapéu dos outros.

### A Visão

Somos em construção um grupo que opera e quer continuar a operar no mercado da Engenharia & Construção, Água & Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações e Ventures.

### Engenharia & Construção

Trabalhamos em zonas e queremos intensificar a atividade onde a competição é menor, por via da exigência de maiores performances que não serão obtidas por, mesmo que interessada, motivação de sair do emaranhado de crises cíclicas nem da mera decisão de partir de mares turbulentos. É preciso ter “ontem”: o setor vive aflito porque os protagonistas não ambicionaram saber mais e não tiveram a lucidez de partilhar com as suas estruturas a procura de soluções inteligentes. Temos esta vantagem comparada, que é um fator diferenciador, mas que nada valerá se não entendermos que este caminho está a ser tentado por outros que, partindo em desvantagem, nos podem, todavia, surpreender. Não devemos perder as “dez mil horas de avanço”, mas antes pelo contrário: devemos aumentar a distância que nos separa dos que conosco concorrem.

Temos mais quatro áreas de negócio no nosso mapa operacional.

Continuaremos a encontrar oportunidades nos produtos e serviços derivados da Economia do Ambiente porque o mundo continuará a mover-se no sentido da sustentabilidade.

### Água & Ambiente

Águas, Saneamento, Resíduos e Energia como subprodutos da exploração das infraestruturas que operamos geram negócios que nos abastecem por os desenvolvermos, também, numa ótica de promotores.

### Telecomunicações

Operamos num nicho que terá inevitavelmente procura. Somos operadores de operadores, grossistas, de alto débito, e também temos a certeza que todos quererão comunicar mais em menos tempo. Queremos liderar em Portugal o negócio de operadores de operadores e replicar este modelo internacionalmente, nomeadamente nos países em desenvolvimento.

### Energias Renováveis

Doze anos depois de termos decidido entrar no negócio das renováveis através da eólica, a contribuição para o abastecimento da área da construção e engenharia tem tido, ao longo dos últimos sete anos, um caudal constante. Seremos a única construtora promotora de renováveis em Portugal.

Vemos há anos o negócio do solar como incontornável e queremos estar na linha da frente

do que acontecerá nesta área e na área complementa da eficiência energética. A transação do conhecimento nestas áreas de negócio é uma das nossas missões.

Temos em curso a entrada do Gás no nosso portfolio energético.

Estaremos nesta área da energia, novamente, nas duas dimensões que nos têm permitido fugir dos pelotões: a dimensão da promoção/exploração e a dimensão, simultânea, da construção.

### Ventures

Apoiaremos os primeiros projetos na ótica de capital de risco na tentativa de estarmos, novamente, à frente do tempo empresarial concorrente. Tomamos a maioria da 2bpartner, a nossa capital de risco, por entendermos que temos de ter uma visão para além dos nossos muros. Queremos olhar os novos empreendedores e ser parte de uma quota das ideias de sucesso que gerarão novos negócios. Queremos novas ideias empresariais na sua incubação em comparação com a apanha na fase madura: a fase do pelotão onde se luta para ser o primeiro dos últimos.

Nas áreas onde somos claramente melhores, onde a componente de saber é mais elevada, e em todas estas cinco áreas temos vantagens e continuaremos a proceder no sentido de transacionarmos o nosso conhecimento para países em desenvolvimento, mas também para a Europa próxima das nossas fronteiras.

Pretendemos, em 2020, ter quadruplicado o nosso volume de negócios com todos os nossos indicadores financeiros a subirem.

### Os Valores

Estão inscritos em todo o perímetro do grupo, de forma a que todo o perímetro convirja para o centro.

No centro está o início.

No início também está o Verbo.

No centro estão o Respeito, o Rigor, a Paixão, a Lealdade, a Solidariedade, a Coragem, a Ambição, o Bom Gosto e a Responsabilidade.

Por vezes existe uma espécie de desconhecimento formal destes valores, que é pensado por uma forma de ser e de estar asfixiante, que torna impossível não os encontrar na dobra do pensamento – provavelmente por se tratar de uma energia impositiva, acima de todas as coisas, que é superior a cada um que tenta fugir deste alinhamento fundacional. Sem Valores não somos o nosso código genético está acima de todas as coisas.

### A Estratégia

Ponto prévio. O sonho pelo qual devemos lutar. Influenciar o que vai ser consumido deve estar à cabeça na lista dos nossos desejos.

Depois, e pelo menos, antecipar tendências, olhar o mundo universitário e ouvir os antropólogos para entender os nossos futuros clientes.

Logo de seguida, estudar a envolvente. Autopsiar quem concorre conosco e ter um olho no retrovisor para detetar quem quer concorrer e disputar a quota de mercado que colocamos no nosso objetivo.

Somos e temos de continuar a ser cartesianos. Gostamos de uma boa estória, mas esta tem de embrulhar um negócio que se veja, um negócio que se meça.

O desafio que temos pela frente, depois de decidirmos regularmente ter formação avançada para os quadros de topo e para a geração dos trinta e formação especializada para as diversas funções, é formalizar toda a nossa decisão através do *Balanced Scorecard* para todo o grupo e vários *Balanced Scorecards* para o desempenho dos níveis e subníveis, que continuarão a ser intencionalmente poucos.

Toda a atividade tem de ter objetivos, indicadores e metas.

As equipas continuarão a ser mais mas continuarão pequenas para valorizarmos a paixão das “discussões de garagem” e não perdermos as virtudes de quando éramos uma pequena empresa. Queremos saber o nome de todas as pessoas que trabalham conosco e os seus projetos de felicidade.

Valorizaremos as despesas estratégicas mesmo que nos achem loucos.

Investiremos na frente comercial – a nossa força de combate que aparece à cabeça do touro – mas coerentemente teremos, em toda a equipa de forcados, trabalhadores/lutadores/pegadores que defenderão o cabo.

Investiremos mais na imagem, na nossa marca, que nos distingue:

culta, cool e cosmopolita.



# Inovação do grupo dst em debate no Dia da Associada COTEC

O **grupo dst** tem na inovação a força motriz de uma nova dinâmica empresarial, assente na diversificação das áreas de negócio em que se movimenta e no empenho pela internacionalização da sua atividade. Ao ser protagonista do Dia da Associada COTEC, realizado no dia 20 de Março, na sua sede, o **grupo dst** não só dá conta da aposta que tem vindo a ser feita na área da inovação, mas também potencia a colaboração com a rede PME Inovação e demais associados da COTEC.

A globalização da economia mundial obriga as empresas a ajustamentos estratégicos sendo o principal dos quais a busca de soluções novas e inovadoras para os desafios com que diariamente se confrontam. Como tal, a inovação é absolutamente central para a diferenciação junto dos restantes *players* que operam nos mesmos mercados, indo ao encontro das necessidades do cliente, no mais rápido espaço de tempo possível e com rácios de eficiência a custos competitivos. O **grupo dst** trilha esse caminho, apostando ainda na diversificação do seu portfolio, juntando à engenharia civil e construção, pilares do desenvolvimento da empresa, áreas como as energias renováveis, água e ambiente ou telecomunicações.

Com um volume de faturação anual a rondar os 300 milhões de euros e mais de 900 colaboradores diretos, o **grupo dst** adaptou-se às exigências do mercado, somando competências em diferentes setores de atividade e permitindo às empresas que o constituem atuar de forma complementar e autónoma nas áreas *core* do seu negócio.

A trave-mestra que liga toda esta diversificada linha empresarial é a inovação, para a qual o grupo criou inclusivamente uma unidade, a **innovationpoint**, destinada a potenciar, avaliar, produzir e comercializar ideias inovadoras.

Mas este é um processo que começa dentro de portas. Por isso, o **grupo dst** aposta na implementação e certificação de um Sistema de Gestão de Inovação, processo que inclui a estrutura organizativa, a planificação, as responsabilidades, práticas, procedimentos e recursos, tendo em vista a concretização, revisão e atualização da política de IDI. Aliás, as empresas **Global Sun**, **Cari** e **steelgreen**, pertencentes ao grupo, já foram alvo de processos de certificação, uma prática que se pretende estender às restantes unidades da empresa.

O objetivo final é o de permitir à organização o desenvolvimento e implementação de uma política de IDI que tenha por fim aumentar a eficácia do seu desempenho no que concerne à inovação, permitindo a criação de valor para a empresa e para os clientes, através de um processo de inovação planeado e sistemático, o desenvolvimento de uma cultura organizacional de inovação, desenvolver produtos e serviços inovadores

e, entre outras funcionalidades, o envolvimento dos colaboradores e a interação entre departamentos. A sustentabilidade do **grupo dst** depende, cada vez mais, da sua capacidade de reforçar a perceção do valor dos seus produtos, serviços e modelos de negócio pelos seus clientes, colaboradores e acionistas. Para isso, é fundamental a focalização na antecipação e satisfação das expectativas de todos os agentes envolvidos, apresentando soluções inovadoras e customizadas.

## Case-study: bysteel e dstelecom

Lado a lado com a inovação, a internacionalização é outro dos vetores fundamentais na estratégia do **grupo dst**. Um exemplo claro disso é a **bysteel**, uma empresa de construção metalomecânica, criada em 2008, como resultado de uma operação de *spin-off*. Foi fundada com o propósito de produzir estruturas metálicas e revestimentos, edificando obras com qualidade superior, com prazos e preços competitivos. Com o decréscimo da procura interna, fruto da conjuntura económica, a internacionalização foi o caminho óbvio a trilhar. A identificação dos mercados angolano (comprador) e francês (prescritor) permitiram, para além da segmentação do mercado, um aumento dos proveitos, dando corpo à ambição de se tornar numa empresa protagonista do setor. Com a América Latina em vista, a internacionalização e a diversificação serão sempre parte da resposta da **bysteel** à garantia do abastecimento alternativo às empresas.

A **dstelecom** é outro exemplo da diversificação empresarial do grupo. Especializada na construção de redes intensivas de nova geração, a empresa já instalou 9 mil quilómetros de fibra ótica em 90 concelhos do interior do país, proporcionando, assim, a definitiva aceleração do mundo *offline* para o *online*. Começou a operar no Minho, através de uma parceria com onze municípios da região, tendo assinado em 2009 um protocolo com o Estado português, prevendo o investimento de milhões de euros na construção de Redes de Nova Geração (RNG) em mais de 50 municípios. Com a assinatura deste protocolo, a **dstelecom** passou a integrar o lote de operadores (Optimus, Zon e Portugal Telecom) que se comprometeram, em parceria com o Estado, a investir na implementação das RNG.

O objetivo passa por manter um papel de “operador de operadores”, com a sua atividade concentrada na disponibilização de oferta grossista aos operadores de telecomunicações, ficando o seu parceiro Optimus, bem como os restantes operadores de Telecomunicações, responsável por assegurar todos os aspetos relacionados com a prestação de serviços ao cliente final. ■



# Sanne de Wilde e Tito Mouraz vencem Grande Prémio de Fotografia Emergentes dst

O Prémio Internacional de Fotografia Emergentes **dst** 2013 foi atribuído *ex-aequo* à belga Sanne de Wilde e ao português Tito Mouraz, uma decisão inédita, mas justificada pelo brilhantismo dos respetivos portfólios apresentados a concurso. A entrega dos galardões decorreu numa gala realizada, no Theatro Circo, em Braga, e onde o júri também reconheceu o trabalho do japonês David Favrod e do espanhol Alvaro Laíz. Esta quarta edição do concurso de fotografia Emergentes **dst** contou com 400 candidaturas, a maioria proveniente do estrangeiro, reforçando a sua posição como um dos mais importantes prémios a nível nacional no setor da fotografia. O amadurecimento desta aposta do grupo **dst** na área da cultura também pode ser aferido pelo crescente reconhecimento internacional que o evento tem vindo a conquistar, assumindo-se como uma das mais inovadoras iniciativas na área das artes visuais.

A belga Sanne de Wilde, uma das vencedoras, nasceu em 1987 e estudou na Academia Real de Belas Artes de Ghent. Apresentou-se a concurso com a série *The Dwarf Empire*, uma terra mágica existente na província chinesa de Yunnan, perto do belo lago Dianchi, onde os anões vivem. Esta é a terra do Jardim Ecológico Mundial de *Butterfly*, em que os seus habitantes são talentosos e corajosos, dispendo de um rei e do seu próprio capital. Enquanto mulher loira e ocidental, a autora prestou atenção a detalhes excêntricos que passaram subitamente a ser o seu próprio mundo.

O outro vencedor do prémio Emergentes **dst** é o português Tito Mouraz. Nascido em Canas de Senhorim, em 1977, cursou Artes Visuais e Fotografia na Escola Superior Artística do Porto, cidade onde vive e trabalha atualmente. Expõe regularmente desde 2009, merecendo destaque as exposições individuais na Módulo - Centro Difusor de Arte, sendo o seu trabalho representado nas coleções do BES Art. Tito Mouraz dedica-se a fotografar a paisagem transformada de Portugal, acrescentando

notas de profundo afeto com as gentes da sua terra, o que confere às suas imagens um denso conteúdo formal e plástico. Desta forma, mostra visualmente o que considera difícil transpor para a película a experiência pessoal de tudo o que se sente, sendo impulsionado por uma motivação interior plena de emoções fortes.

A entrega do prémio, no valor de 7 500 euros, decorreu durante uma gala que encheu o Theatro Circo, em Braga, e que foi abrilhantada pela atuação do britânico Patrick Wolf, que encantou a plateia com a sua música de fusão entre os sons eletrónicos e instrumentos mais tradicionais, em composições que vão desde o classicismo barroco até ao eletro-pop. Numa noite de emoções, Patrick Wolf provou ser um músico de exceção, conquistando Braga e contribuindo de forma decisiva para o sucesso absoluto que constituiu mais uma edição do prémio Emergentes **dst**.

O Grande Prémio de Fotografia Emergentes **dst** é uma iniciativa do **grupo dst**, com um prémio de 7 500 euros, que visa premiar o melhor portfólio de Fotografia Contemporânea de 2013.

Esta iniciativa tem conquistado um lugar de destaque no campo das artes visuais, não só pela sua inovação e criatividade, mas também pela sua associação com os Encontros da Imagem, que constituem um dos mais prestigiados acontecimentos desta área do nosso país e com crescente reconhecimento internacional. Com este prémio, o júri de seleção constituído por Anna-Kaisa Rastenberger (Curadora Chefe Museu da Fotografia de Helsínquia), Louise Clements (Diretora Artística do Festival Quad&Format, de Derby) e Tina Schelhorn (Diretora da Galeria Lichtblick, em Colónia) quis destacar os autores "revelação", aqueles que tendo um portfólio de mérito na fotografia contemporânea, são merecedores de um impulso para o fortalecimento do seu trabalho. ■

# Jacinto Lucas Pires

## vence Grande Prémio de Literatura **dst**

O **Grande Prémio de Literatura dst** foi atribuído ao escritor Jacinto Lucas Pires, com a obra «O verdadeiro ator». Com um valor pecuniário de 15 mil euros, o prémio é já uma das principais distinções na área da Cultura em Portugal, e será entregue ao autor na abertura da Feira do Livro de Braga, evento que tem o **grupo dst** como principal patrocinador.

De acordo com a deliberação do júri, presidido por Vítor Aguiar e Silva, a distinção atribuída à obra de Jacinto Lucas Pires justifica-se pela "agilidade e segurança nas narrativas, a par da elaboração formal em que relevam elementos de apuramento estético e inovação, que confirmam o autor como um dos nomes a valorizar na ficção portuguesa do presente".

Nascido no Porto a 14 de Julho de 1974, Jacinto Lucas Pires reside atualmente em Lisboa e é um dos valores mais seguros no atual panorama literário nacional, onde se destacou com os títulos «Perfeitos Milagres» (romance, 2007), «Do Sol» (romance, 2004) ou «Universos e Frigoríficos» (1998). Em 2008, foi galardoado com o Prémio Europa-David Mourão Ferreira, atribuído pela Universidade de Bari e pelo Instituto Camões.

«O verdadeiro ator» conta a história de uma personagem grotesca, o ator Américo Abril, confuso com os diversos papéis que desempenha na vida - pai cansado, artista sem inspiração, marido pisado e amante infeliz - e no cinema - onde encarna Paul Giamatti, o seu alter-ego. Em pano de fundo (em sintonia intrigante com o momento atual), Portugal em estado de alerta: "Não há nem um gesto, a mínima sugestão de violência. Só o peso da multidão portuguesa, de braços para baixo, corajosos ombros contra as portadas constitucionais. Nem uma palavra mais dura sequer, apenas uns milhares, um milhão, de almas usando o peso da maneira mais sóbria. Ombros, testas, coxas, imaginem. Começa". Com esta obra, que tem recebido críticas entusiastas, Jacinto Lucas Pires afirma-se como uma das vozes mais bem articuladas da sua geração, estatuto que o júri do **Grande Prémio Literário dst** não teve dúvidas em confirmar.

O **Grande Prémio de Literatura dst**, que este ano contou com 120 obras de prosa a concurso, é promovido anualmente, tendo como grande objetivo a distinção da melhor obra nacional publicada no biénio anterior. No sentido de abranger um maior espectro na produção literária, alterna todos os anos entre obras em prosa e poesia. ■



# dstelecom promove fibra ótica para todos em Arcos de Valdevez

A **dstelecom** marcou presença no Salão de Inovação Rural, evento que decorreu entre 10 e 12 de Maio, no centro de exposições de Arcos de Valdevez. Centrado no que de mais inovador e avançado o mercado disponibiliza para o meio rural, este salão é uma oportunidade de excelência para as empresas apresentarem a sua oferta nos mais variados setores, chegando assim a um público mais vasto e com necessidades diversas.

A **dstelecom** esteve presente com um *stand* onde apresentou o seu projeto de fibra ótica, cujas Redes de Nova Geração abrangem o concelho de Arcos de Valdevez a partir da maior rede neutra de fibra em Portugal.

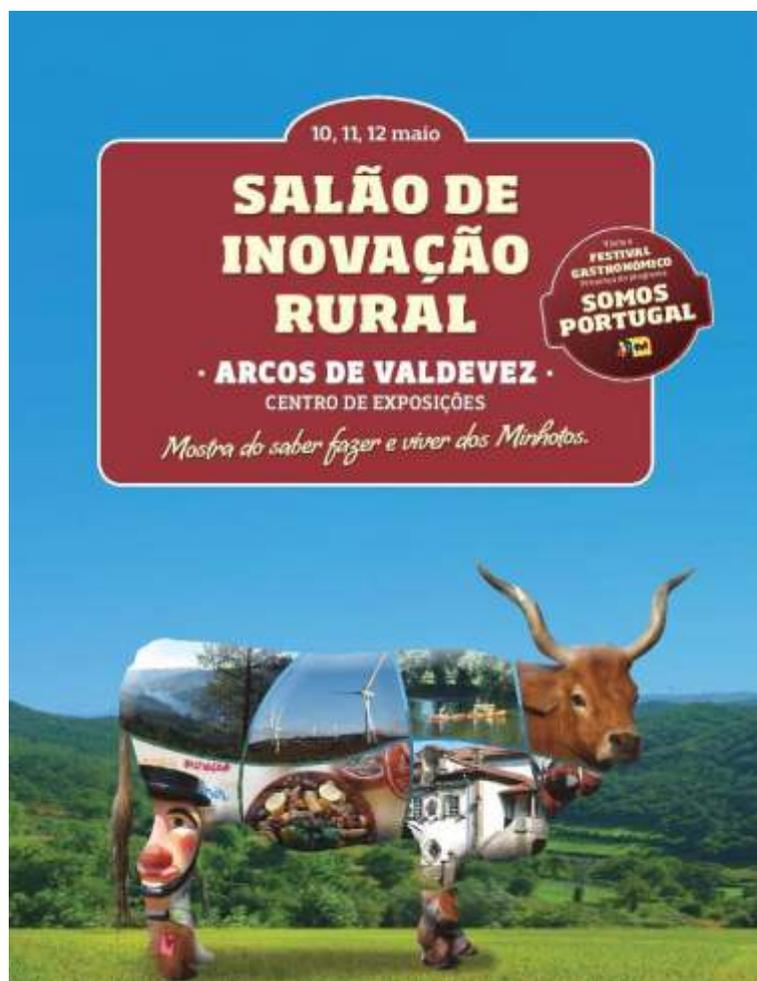
Pensada para aproximar o meio rural ao novo paradigma das telecomunicações, a rede de fibra ótica que a **dstelecom** está a introduzir nas zonas mais interiores do país permitirá, através dos operadores de telecomunicações, obter uma utilização da internet ultrarrápida e sem limite de tráfego, assim como chamadas ilimitadas para a rede fixa nacional, televisão com transmissão em alta definição e armazenamento de dados com alta capacidade, com a garantia de ligações de qualidade mesmo a imóveis mais isolados.

Esta oferta que a **dstelecom** apresentou no Salão de Inovação Rural é tanto mais importante quanto a velocidade da informação é, cada vez mais, condição essencial para qualquer tipo de negócio, independente da sua localização ou ramo de atividade.

Nesse sentido, a rede que a **dstelecom** tem vindo a instalar nas zonas rurais de Norte a Sul do país assume um importante papel no esbater das assimetrias regionais e na promoção de um novo paradigma económico no Interior. Garante ainda uma maior igualdade de acesso das populações das regiões rurais às novas tecnologias, com preços competitivos em relação aos praticados no Litoral e nas grandes cinturas urbanas e uma oferta muito mais alargada.

Segundo Xavier Rodríguez-Martín, “marcando presença neste Salão de Inovação Rural, a **dstelecom** reafirma o seu compromisso com a promoção e o desenvolvimento das zonas interiores e de menor densidade populacional, através de um projeto tecnológico inovador que vai permitir atenuar de forma pronunciada as diferenças de acesso às novas tecnologias na área das telecomunicações entre as diferentes regiões de Portugal.”.

O pilar central deste modelo de negócio assenta no facto de a **dstelecom** se assumir como "operador de operadores", disponibilizando as infraestruturas de fibra ótica necessárias a que as empresas de telecomunicações presentes no mercado prestem os serviços de televisão, voz e internet a todos os clientes empresariais e particulares nas zonas rurais do Norte, Alentejo e Algarve. Este investimento permite levar a cobertura de fibra ótica a locais onde até agora era reduzida ou mesmo inexistente. ■



## grupo dst novamente entre as Melhores Empresas para trabalhar

O **grupo dst** está, pelo sétimo ano consecutivo, entre as “100 Melhores Empresas para Trabalhar”, após um estudo levado a cabo pela revista Exame que selecionou e avaliou as empresas instaladas em Portugal, através de um questionário enviado aos respetivos colaboradores, seguido de auditorias no terreno.

A empresa conseguiu, assim, a nona posição na categoria “Grandes Empresas” e, no que respeita à distinção por setor de atividade, alcançou o terceiro lugar das empresas de Construção e o sexto lugar da área da Indústria.

Em mês de galardões, o **grupo dst** venceu ainda o prémio “Excelência no Trabalho”, atingindo a décima posição na categoria Grandes Empresas, entre as cerca de 200 que participaram num estudo desenvolvido pelo Diário Económico, em parceria com a Heidrick & Struggles e a ISCTE Business School.

“Estes prémios traduzem o reconhecimento do nosso trabalho diário para ajudar os nossos colaboradores a construir projetos de vida no seio do grupo e a verdade é que, se queremos que dêem o máximo pela empresa, a empresa tem também que disponibilizar os recursos necessários e dar o máximo pelos colaboradores”, destaca José Teixeira, presidente do **grupo dst**.

Com 970 colaboradores, a empresa defende que a melhor forma de premiar a sua equipa é proporcionar um maior bem-estar e qualidade de vida.

“Oferecemos a todos os colaboradores um seguro de saúde totalmente gratuito e disponibilizamos um gabinete médico nas nossas instalações, para além de uma clínica de medicina dentária”, adianta o responsável.

No que concerne a atividades desportivas, o **grupo dst** disponibiliza, desde 2012,

aos seus colaboradores, um complexo desportivo, com ginásio, dois campos de futebol e campo de ténis nas próprias instalações.

Próximo a este complexo, os trabalhadores da empresa podem ainda usufruir de uma horta social, a qual visa que os colaboradores possam, não só produzir os seus próprios géneros alimentares, como aliviar o orçamento familiar e melhorar a qualidade de vida.

Para o empresário, a retórica e a oratória, bem como a estética, o pensamento contemporâneo e a lógica são disciplinas fundamentais, que atualmente fazem parte de um Programa de Gestão Avançada em curso na Porto Business School, com o objetivo de aumentar o poder de negociação dos trabalhadores, que no final se traduz no aumento do negócio.

“Semanalmente, são disponibilizados vários bilhetes para espetáculos no Theatro Circo de Braga e jogos no estádio do Sporting Clube de Braga”, explica.

No dia de aniversário, cada colaborador recebe um livro, uma iniciativa que já foi estendida aos alunos de três agrupamentos de escolas do distrito de Braga.

Apesar do atual cenário de desemprego vivido no país, o **grupo dst** adianta que, depois de no último trimestre ter admitido 33 novos trabalhadores, em 2013 continua a admitir trabalhadores mensalmente.

Recorde-se que o **grupo dst** tem vindo a alargar a sua área de atividade para além da engenharia civil e construção, sendo atualmente um importante *player* no setor das energias renováveis, das telecomunicações e da água e ambiente. ■

## dte participa na construção de multiplex em Paris concebido por Luc Besson

A **dte** é uma das entidades envolvidas na construção do Cinema Multiplex do Centro Comercial Aeroville, em Roissy-en-France, Paris. O projeto consiste num conjunto de doze salas de cinema, com 2 500 lugares, denominado Europacord Live, concebido pelo famoso realizador gaulês Luc Besson. Desta forma, a **dte** deixa a sua marca naquele que é já visto como um dos mais inovadores espaços da Sétima Arte em desenvolvimento na Europa.

A empreitada de «chave-na-mão», com um valor aproximado de 2 milhões de euros, compreende a instalação de sistemas de expansão direta para a climatização e renovação do ar no interior das salas de cinema, corredores e loja de entrada, o tratamento do ar nas zonas técnicas e a desenfumagem de todos os espaços.

O Centro Comercial Aeroville pretende afirmar-se como uma referência no Norte de Paris, agregando no mesmo espaço mais de 200 insígnias das mais diversas áreas, desde as marcas incontornáveis e conhecidas de todo o grande público, até conceitos únicos em França. Conta ainda com um hipermercado e uma oferta de restauração, onde é possível descobrir os prazeres gastronómicos dos quatro cantos do mundo.

Para José Teixeira, presidente do **grupo dst**, a realização desta empreitada em França “vem confirmar a capacidade da **dte** para trabalhar em qualquer parte do mundo, ao mesmo tempo que abre as portas de um mercado bastante promissor”, frisando ainda que “é também o reconhecimento do esforço de inovação e comprometimento da empresa na busca de soluções que se enquadrem no *target* financeiro dos clientes”. ■



# dst constrói...

## ...CEIIA em Matosinhos

O início da construção das novas instalações do CEIIA - Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel foi assinalado numa cerimónia de apresentação do projeto que contou com a presença do presidente da Câmara Municipal de Matosinhos, Guilherme Pinto.

A obra, adjudicada ao **grupo dst** em regime de concurso público, vai colocar Matosinhos no mapa do *cluster* aeronáutico português. O centro vai instalar uma nova unidade de investigação que reforçará a sua capacidade tecnológica e recrutará perto de 300 engenheiros.

A empreitada, no valor de 8,5 milhões de euros, prevê a edificação de dois edifícios destinados a altos estudos aeronáuticos, nomeadamente na vertente de investigação, fabrico de protótipos, ensaios e experimentação.

O CEIIA, que participa no projeto do novo avião militar KC-390, da Embraer, tem atualmente 150 funcionários, já está presente em países como Inglaterra, França, Brasil e Itália e as atuais instalações, que são para manter, estão localizadas no Tecmaia, concelho da Maia.

Com conclusão agendada para fevereiro de 2014, esta é uma obra que reforça o posicionamento do **grupo dst** na construção de infraestruturas sofisticadas destinadas à produção de tecnologia de ponta, estando envolvidas na execução do projeto várias empresas do grupo, nomeadamente a **dst** (construção civil e obras públicas), a **dte** (empreitadas elétricas), a **tmodular** (carpintarias e transformação da madeira), a **tgeotecnia** (estudos geológico-geotécnicos) e a **tbetão** (produção de betão). ■

## ...sistema de captação de água na barragem de Pedrógão

O **grupo dst** concluiu a construção do sistema de elevação primário para captação de água da barragem de Pedrógão, um investimento superior a 15 milhões de euros que confirma o papel de referência da empresa na execução de infraestruturas hidráulicas de grande dimensão. Este projeto é também um ponto central do sistema do Alqueva, para cuja implantação o **grupo dst** tem contribuído de forma decisiva.

A obra agora concluída visa a captação de água na barragem, através de uma conduta de aspiração de grandes dimensões, estrutura que irá alimentar o reservatório de Pedrógão a partir de uma conduta elevatória com 2 500 milímetros de diâmetro, assim como a instalação de comportas submersas e a estação elevatória e respetiva subestação.

A Estação Elevatória Principal de Pedrógão está dimensionada para elevar 12,55 m<sup>3</sup>/s de água, com uma altura manométrica de 78 metros, estando equipada com seis grupos eletrobomba montados em paralelo. A conduta elevatória de ligação entre a estação e o reservatório parte de uma tubagem de betão armado, com alma de aço, numa extensão total de 2 800 metros. Estas infraestruturas são centrais para o funcionamento do Reservatório de Pedrógão, que tem uma capacidade total de armazenamento de 223 mil metros cúbicos de água e de onde partirá o abastecimento a diferentes pontos de consumo na região, designadamente Albufeira do Peso, Monte das Aldeias, Reservatório de Selmes, Albufeira do Paço, Bloco do Monte das Cortes de Cima, Monte das Cortes de Baixo, Reservatório do Monte do Malheiro, Bloco da Herdade da Rabadoa, Albufeira da Quinta de São Pedro e Barragem de S. Pedro.

O **grupo dst** teve a seu cargo os trabalhos de construção civil, fornecimento, montagem e ensaios de equipamentos, instalações elétricas e serviço experimental, utilizando as tecnologias mais avançadas para a prossecução de uma obra referencial na área da hidráulica, setor onde é já um incontornável *player* no mercado.

A Estação Elevatória de Pedrógão foi inaugurada pela ministra da Agricultura, Ambiente, Mar e Ordenamento do Território, Assunção Cristas. ■



## ...armazéns para plataforma logística de Leixões

O **grupo dst** tem a seu cargo a construção de dois armazéns nos lotes 10 e 11 do Pólo 2 da plataforma logística de Leixões, um investimento superior a 8 milhões de euros, destinado ao armazenamento de produtos alimentares não perecíveis, detergentes e produtos de higiene pessoal. Trata-se de uma obra fundamental para o projeto de expansão da plataforma logística de apoio ao Porto de Leixões, uma das maiores portas de entrada e saída de mercadorias em Portugal. A primeira pedra deste empreendimento já foi lançada, prevenindo-se que a construção esteja concluída durante o primeiro semestre de 2014.

A obra estende-se por uma área de 24 109 metros quadrados e compreende a construção de dois pavilhões, com 10 mil metros quadrados cada, e um edifício de apoio com dois pisos, com 2 600 metros quadrados. O projeto prevê ainda a instalação nestes armazéns de 34 cais para cargas e descargas de camiões. O **grupo dst** executará todos os trabalhos de terraplenagem, fabrico e montagem de estruturas, construção civil, acessos e arranjos exteriores, bem como será responsável por todas as especialidades de hidráulica, eletricidade, telecomunicações, segurança e energias renováveis, envolvendo sinergicamente as suas diversas empresas. A execução desta obra contará assim com a participação da **dst** (engenharia e construção civil), da **dte** (empreitadas elétricas), da **bysteel** (estruturas metálicas e revestimentos), da **tgeotecnia** (estudos geológico-geotécnicos), da **tbetão** (produção e comercialização de betão), da **steelgreen** (estruturas de betão armado), da **tmodular** (carpintaria) e da **dst solar** (instalação de sistemas fotovoltaicos).

O alargamento da plataforma logística de Leixões é uma obra fundamental para alargar o potencial endógeno do porto nortenho, estendendo o seu raio de influência às regiões fronteiriças espanholas, designadamente a Galiza e Castela e Leão. A participação do **grupo dst** neste projeto de relevância vem assim reforçar a posição de referência que a empresa ocupa no setor da construção em Portugal, onde a inovação constante e a qualidade dos serviços prestados a colocam como um dos principais *players* do mercado.

Para José Teixeira, presidente do grupo, o envolvimento da empresa numa obra como a da plataforma logística de Leixões “é demonstrativo da confiança que os nossos clientes depositam no trabalho que há décadas temos vindo a efetuar na montagem de negócios «chave-na-mão», com autonomia e capacidade de resposta *in house*”, frisando ainda tratar-se de um empreendimento “vital para a desejada recuperação económica do país. É, por isso, um motivo de grande orgulho para o **grupo dst** estar envolvido neste projeto, pois se é bom para Portugal, é bom para nós”. ■

## ...unidade industrial da Continental Mabor

O **grupo dst** tem a seu cargo a construção dos edifícios que irão expandir a unidade industrial da Continental Mabor, num investimento global que ultrapassa os 13 milhões de euros. A escolha do **grupo dst** por parte da multinacional alemã de pneus reflete a valorização que a empresa regista no mercado da construção em Portugal, assumindo-se como uma referência de qualidade e *know-how*, fruto também de um forte investimento em inovação na busca de soluções que potenciem o trabalho com valor acrescentado em prol do cliente.

A principal obra em curso para a Continental Mabor é a construção da nova ala do atual edifício de misturação, uma obra com um custo estimado de aproximadamente 7,7 milhões de euros que compreende a execução de diferentes trabalhos de construção civil, fabrico e montagem de estruturas metálicas e revestimentos, instalações elétricas e componentes hidráulicos e ainda telecomunicações. As diferentes valências do **grupo dst** possibilitaram inclusivamente a produção em fábricas próprias das armaduras necessárias aos trabalhos, nomeadamente na **steelgreen** (empresa do grupo dedicada ao corte e moldagem de varão nervurado), bem como das estruturas metálicas e revestimentos, produzidas na **bysteel** (empresa do grupo que atua na construção metálica).

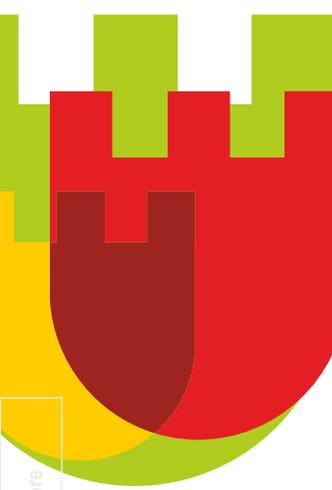
Também da responsabilidade do **grupo dst** é a construção de uma unidade industrial destinada à armazenagem de pneus, com 41 mil metros quadrados. Esta obra, com um custo estimado de 4,65 milhões de euros, recorre a soluções inovadoras que possibilitam o cumprimento do prazo de conclusão, nomeadamente a execução de uma estrutura em betão totalmente pré-fabricada e a implementação de soluções ecológicas naturais para ventilação do espaço.

Para José Teixeira, presidente do **grupo dst**, a escolha da empresa por parte de uma multinacional com a dimensão da Continental Mabor “é a prova de que estamos habilitados a executar todo o tipo de obras de construção civil, com experiência e conhecimento aliados à inovação permanente. Somos crescentemente reconhecidos em projetos «chave-na-mão», em que as competências transversais do grupo são a grande mais-valia para o desenvolvimento de soluções em conjunto com o cliente que garantem a otimização do seu *budget*”.

Recorde-se que a carteira de encomendas da Continental Mabor ao **grupo dst** remonta a uma outra empreitada, realizada já em 2012, que consistiu em trabalhos de escavação, contenção de taludes, arruamentos e infraestruturas hidráulicas. Este projeto, orçado em cerca de 1,3 milhões de euros, implicou a movimentação de terras e a contenção de muros que ficaram a cargo da **tgeotecnia** (empresa do grupo dedicada à geotecnia e fundações especiais).

No conjunto dos projetos em execução encontra-se também envolvida a **dte**, empresa do **grupo dst** responsável pelas empreitadas elétricas e especialidades de instalações hidráulicas.

As boas relações desenvolvidas com a multinacional alemã firmaram desde este primeiro projeto uma confiança empresarial que já totaliza encomendas no valor de 13,7 milhões de euros. ■



## cari revela percentagem de produtos nacionais em obra

Os projetos desenvolvidos pela **cari**, empresa do **grupo dst** que se dedica à construção e reabilitação, passaram a receber a insígnia "Made in Portugal" num certificado de origem atribuído pela própria empresa.

Além da imposição da insígnia, a empresa avalia cada projeto atribuindo-lhe uma classificação com base na percentagem de produtos nacionais incluídos em obra, a qual será exibida no certificado de origem.

"O certificado é atribuído após a avaliação das matérias-primas utilizadas, considerando a sua origem e o seu valor, através do qual chegamos a uma classificação traduzida na percentagem de produtos nacionais incorporados na empreitada", explica José Teixeira, presidente do **grupo dst**.

Para o empresário, face ao atual panorama económico, é cada vez mais importante promover o consumo de marcas e produtos nacionais.

"Somos bons naquilo que fazemos! Temos marcas e produtos nacionais reconhecidos internacionalmente pela qualidade e inovação, fator que nos move na promoção do consumo de produtos desenvolvidos e produzidos em Portugal, estando também conscientes do seu inerente estímulo para a nossa economia", afirma o responsável.

Com esta iniciativa, a **cari** pretendeu mobilizar todos os empresários para a conquista de elevados níveis de competitividade, impulsionando a autoestima do tecido empresarial português.

"Pretendemos contagiar positivamente todos os *stakeholders* e contribuir para o sucesso das empresas do nosso país, gerando riqueza, desenvolvendo os setores de atividade, fortalecendo as regiões, as suas cidades e acima de tudo as suas pessoas", conclui o mesmo responsável.

Recorde-se que a **cari** é uma referência nacional na construção e reabilitação, com um século de existência, contando no seu portfólio com diversas obras premiadas em áreas como a saúde, educação, habitação, monumentos, conservação e restauro de património, superfícies comerciais, salas de espetáculos, instalações industriais e requalificações urbanas.

A empresa detém no seu portfólio projetos como o Carris Hotel no Porto, o Instituto do Design em Guimarães, a Escola Francesa também no Porto, o Hotel Mercure Braga Centro, entre outros. ■

## Presidente da dstelecom participa em mesa redonda com o tema "Euro Região Digital"

No âmbito do seminário realizado para a "Cooperação Transfronteiriça no Alto Minho 2014-2020: Instrumentos e Ações Prioritárias", Xavier Martin, Presidente Executivo da **dstelecom**, participou numa mesa redonda com intervenção subordinada ao tema "Euro região Digital".

A organização do evento coube à Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima que se encontra neste momento a desenvolver um estudo sobre "Conceção e Planeamento de Projetos de Cooperação Transfronteiriça", justamente com o objetivo de estabelecer redes e parcerias transfronteiriças para que haja uma visão de conjunto sobre as prioridades de cooperação no Alto Minho, para o desenvolvimento de um plano de ação que possibilite preparar o próximo período de programação.

A abertura de sessão do seminário esteve a cargo do Presidente da Câmara Municipal de Valença, Jorge Mendes, a par do Presidente do Conselho Executivo da CIM Alto Minho, Rui Solheiro, bem como do Presidente do Conselho Diretivo da UNIMINHO, Rafael Abal, e ainda do Presidente da Deputación de Ourense, Manuel Baltar.

O painel inicial foi subordinado ao tema "A Cooperação Transfronteiriça no período 2014-2020: Tendências e Perspetivas", orientado por Maria Cerqueira, jornalista da RTP, contando com diversos oradores convidados, entre os quais Jesús Gamallo, diretor geral de Relações Exteriores da Xunta de Galicia.

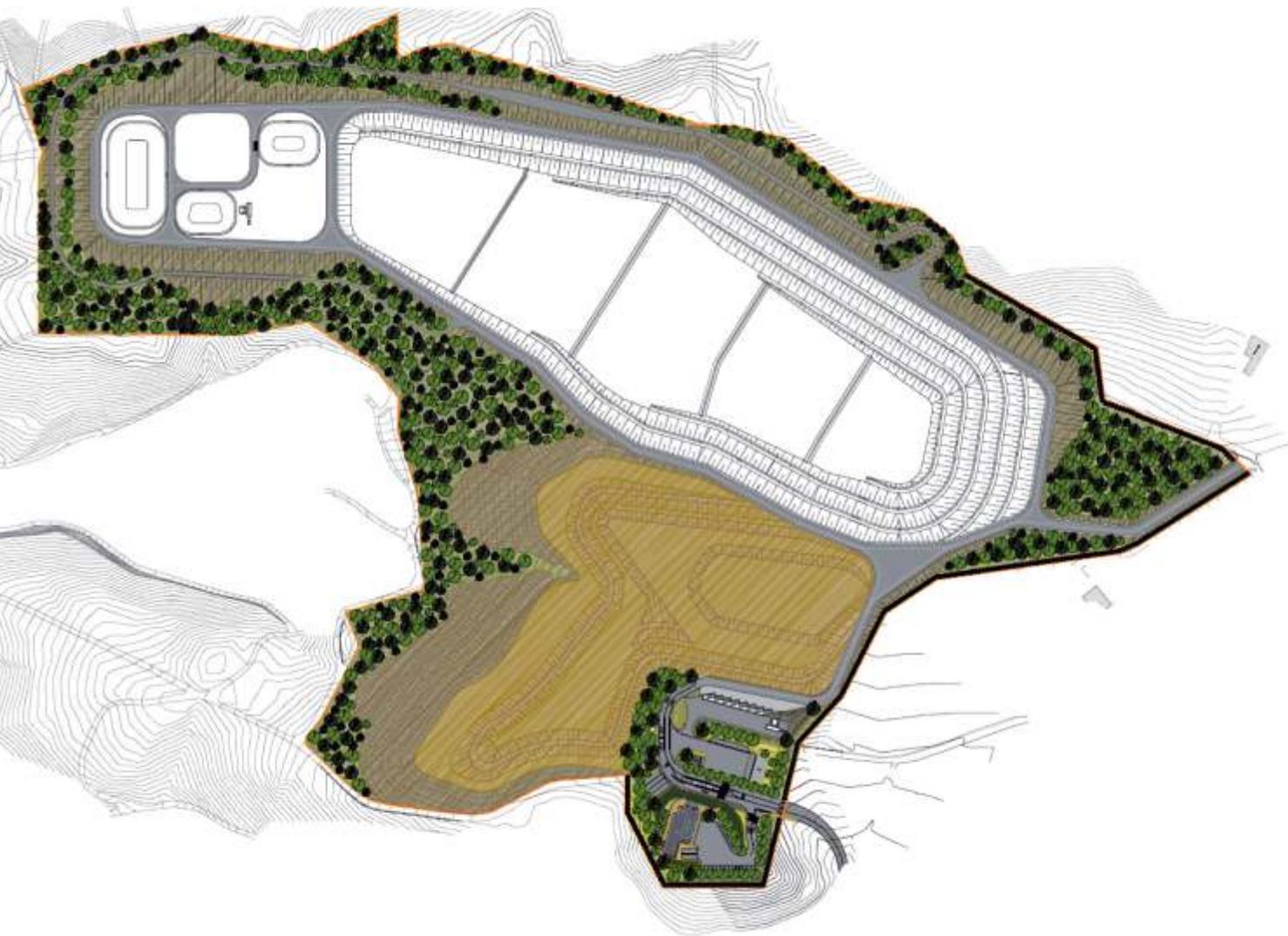
Seguiu-se a mesa redonda em torno do tema "Perspetivas para a Cooperação

Transfronteiriça no Alto Minho 2014-2020", tendo sido apresentadas as principais conclusões de diversas reuniões de trabalho realizadas anteriormente por domínios prioritários, tais como "Euro região Digital", "Clusters Transfronteiriços", "Turismo, Ambiente e Território" e "Qualificação, Emprego e Inclusão Social".

Moderado por Adolfo Neira, especialista em projetos de cooperação transfronteiriça, esta mesa redonda contou, entre outros, com a intervenção de Xavier Martin, numa atividade que teve como objetivo dinamizar um processo de participação alargada onde os vários atores tiveram voz ativa e contribuíram para a predefinição das referidas prioridades e iniciativas-âncora no horizonte 2020.

O encerramento do evento coube a José Maria Costa, Presidente da Câmara Municipal de Viana do Castelo e também do Eixo Atlântico, que registou um conjunto de ideias-chave sobre o futuro da cooperação das regiões do litoral norte entre Portugal e Espanha, que se traduzirão no Plano de Ação a pôr em prática já no próximo ano. ■





## grupo dst responsável pela construção do novo aterro sanitário da suldouro

tgeotecnia, bysteel, dte, tagregados, tmodular e tbetão são as empresas do grupo dst responsáveis pela construção do novo aterro sanitário do Sistema Multimunicipal do Sul do Douro (Suldouro), uma empreitada que representa um investimento superior a 10 milhões de euros e que é fundamental para o eficaz tratamento dos resíduos sólidos dos concelhos abrangidos.

Localizado em Canedo, Santa Maria da Feira, o novo aterro, cuja construção arrancou em setembro deste ano, prevendo-se a sua conclusão em julho de 2014, é a pedra angular do sistema, uma vez que a estrutura atualmente existente no local já atingiu o limite máximo da sua capacidade.

As empresas do grupo dst envolvidas no projeto terão a seu cargo as empreitadas de construção civil da nova célula, as lagoas, vias de circulação, o edifício principal, oficinas e edifício de caracterização de resíduos. Ainda sob a alçada das empresas referidas está a execução da nova estrutura de sombreamento, o posto de combustível, a estação de tratamento de lixiviados, o acesso ao novo aterro sanitário e os trabalhos de integração paisagística.

Para melhor se perceber o alcance da empreitada, um dos maiores investimentos no setor dos aterros sanitários a acontecer no corrente ano, os trabalhos no terreno implicam um vasto movimento de terras, designadamente através da escavação de aproximadamente 1400 mil metros cúbicos e a aplicação de telas de impermeabilização das células do aterro sanitário, num total de 122,5 mil metros quadrados. Dentro deste quadro, inserem-se também todas as empreitadas de construção civil associadas, instalações elétricas, telecomunicações, avac, estruturas hidráulicas e carpintarias.

José Teixeira, presidente do grupo dst, considera que esta é uma obra que "vai continuar a valorizar a empresa no mercado da construção em Portugal", salientando que "a experiência e as competências por nós adquiridas num processo de constante inovação são determinantes para que nos seja confiado um projeto cujo impacto é extremamente relevante, quer em termos ambientais, quer em termos da qualidade de vida das populações". ■

## Minhocom volta a fornecer ligações de Fibra Ótica ao Festival Paredes de Coura

A Minhocom marcou presença no Festival Paredes de Coura disponibilizando um circuito de conectividade para transporte de internet de alto débito, através de uma ligação em fibra ótica. A empresa marcou presença no evento através do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), cliente e parceiro da Minhocom, instituto este que é parceiro tecnológico do Festival Paredes de Coura.

O serviço de telecomunicações avançadas, proporcionado pelo IPVC com base na infraestrutura da rede da Minhocom, esteve disponível para toda a organização do festival e artistas convidados, assim como para todos os seus espectadores. Nos computadores disponibilizados no stand do IPVC, os "festivaleiros" puderam aceder à internet através de uma rede de alto débito com elevada largura de banda.

Para tal, a Minhocom forneceu um circuito com uma conectividade a 100Mbps, entre o instituto situado em Viana do Castelo e o espaço do festival, através do qual foi transportada a internet que esteve à disposição de todos os participantes no maior evento anual de Paredes de Coura. Toda a infraestrutura que suportou os serviços de internet no local assentou na rede de fibra ótica que a Minhocom já tem disseminada pela região.

A área de cobertura da Minhocom abrange 5 municípios num total de 11 municípios cobertos pelas redes Minhocom e Valicom, num universo de mais de 280 mil habitantes, e conta com uma rede de 370 quilómetros de fibra ótica, com uma capacidade de 10Gbps. ■



## dst lidera consórcio responsável pela ampliação do sistema regional do Carvoeiro

O consórcio liderado pela **dst** tem a seu cargo a construção do sistema de abastecimento de água em Alta aos concelhos de Albergaria-a-Velha, Ílhavo, Aveiro, Oliveira do Bairro, Águeda e Estarreja, uma empreitada que compreende a reabilitação e reforço da ETA do Carvoeiro e a implantação de todo o sistema de captação. Os trabalhos implicam a execução de 101 578 m de condutas de adução e água bruta, a construção de seis reservatórios de armazenamento de água potável e a Estação Elevatória do Beco. Esta empreitada, que resultará num investimento superior a 25 milhões de euros, é uma das maiores em curso este ano em Portugal no setor da hidráulica, designadamente no que concerne à execução de infraestruturas de água potável para abastecimento. A conclusão dos trabalhos está prevista para finais de Julho de 2014.

A cargo do consórcio **dst** está a execução dos trabalhos de instalação de tubagens em FFD e PEAD, as estruturas em betão armado e as instalações elétricas e hidromecânicas. A aplicação de tubagem em FFD, com revestimento interior em poliuretano, apresenta vantagens consideráveis, contribuindo de forma decisiva para a redução do consumo de cloro, situação particularmente importante nos troços onde a velocidade é mas baixa e, por isso, o tempo de retenção no interior da tubagem é maior. A ampliação do Sistema Regional do Carvoeiro implica também o projeto de construção civil em todas as especialidades necessárias à execução dos trabalhos, com particular incidência para as soluções de Engenharia Hidráulica, setor no qual o consórcio tem vindo a assumir um papel de referência em termos de inovação e desenvolvimento de soluções que melhor se adaptam às necessidades dos clientes.

O projeto para o sistema do Carvoeiro implica a execução de um "bypass" às duas condutas elevatórias de água bruta existentes, ficando fora de serviço os toros

existentes que colidem com a execução das obras na nova ETA. Será ainda efetuado o reforço e reabilitação de furos e poços de captação de água subterrânea, uma nova captação de água superficial, e estação elevatória associada e a implantação de uma conduta elevatória de água bruta de captação superficial, para alimentação das câmaras de mistura rápida da linha de tratamento na nova ETA. No que concerne à intervenção na ETA existente, o destaque vai para a alteração do traçado das atuais condutas de água bruta de furos e poços, a reabilitação dos silos de cal apagada em termos de estanqueidade e total ausência de humidade e o reforço do sistema de neutralização de fugas de cloro por soda cáustica. A obra compreende também a execução da plataforma e da via de acesso, incluindo os necessários muros de suporte, para a implantação de órgãos e edifícios da nova ETA.

Para José Teixeira, presidente do **grupo dst**, esta obra de ampliação do Sistema Regional do Carvoeiro "é reflexo da vasta experiência da empresa na construção de infraestruturas hidráulicas de grande complexidade, fruto do *know-how* onde a inovação é contínua na procura de soluções que melhor se adaptam aos requisitos dos nossos clientes". No entender de José Teixeira, "o caminho da inovação é determinante para a manutenção da solidez empresarial que temos orgulho em apresentar e que se traduz na preferência do mercado, conhecedor da qualidade de execução que é nosso predicado e do vanguardismo tecnológico aplicado nos trabalhos efetuados em Portugal e no estrangeiro".

É ainda de referir que no conjunto dos projetos em execução encontra-se também envolvida a **dte**, empresa do **grupo dst**. ■

# PRINCIPAIS OBRAS EM CURSO DO GRUPO DST



- Arouca**
  - Percurso pedestres nas margens do Paiva Município de Arouca
- Beja**
  - TMB Resialentejo, E.I.M.
  - Infraestruturas de Rega, Viárias e de Drenagem EDIA
  - Circuito Hidráulico Balizão Quintos EDIA
- Boliqueas**
  - Parque Eólico do Leiranco ENEOP 3
- Braga**
  - Liberdade Street fashion Javere Imobiliária, s.a.
  - Escola E/B 2,3 André Soares Município de Braga
  - Escola E/B 2,3 André Soares dst, s.a.
  - Ecoparque Braval 2.ª Fase BRAVAL
  - Infraestruturas Braval BRAVAL
  - Parque do Monte Picoto - 1.ª Fase Câmara Municipal de Braga
  - Conduta Elevatória Picoto Baixo / Picoto Cima AGERE
  - Parque Monte Picoto dst, s.a.
  - Parque Monte Picoto dst, s.a.
  - Agere 51ª fase AGERE
  - Conduta Elevatória de S. Paio D' Arcos AGERE
  - Data Center dst, s.a.
  - Data Center dst, s.a.
  - Escola André Soares dst, s.a. / COR
  - Escola André Soares Câmara Municipal de Braga
  - Escola André Soares dst, s.a.
  - Moradias Flex Garden Flexible Loop
  - Efacec - fornecimento e fabrico de estrutura Efacec
- Castelo Branco**
  - Construção Sistema de Drenagem ETAR Águas do Centro, s.a.
  - ETAR dst, s.a.
- Évora**
  - Shopping Évora Fórum EVRET – Invest. e Proj. Imob., s.a. / BES
  - TMB Gesamb
  - TMB dst, s.a.
  - Continente dst, s.a.
- Faro**
  - Abastecimento de Água no Concelho de Faro Fagar, E.M.
- Famalicão**
  - Continental Mabor - Conceção e Const. Armazém de Prod. Acabado Continental MABOR
  - Edifício da Misturação e Áreas Envolventes Continental MABOR
  - Continental Mabor dst, s.a.
  - Edifício da Misturação - Continental Mabor dst, s.a.
  - Edifício da Misturação - Continental Mabor dst, s.a.
  - APA MABOR - Continental Mabor dst, s.a.
  - Edifício da Misturação - Continental Mabor dst, s.a.
- Felgueiras**
  - Escola Secundária de Felgueiras MRG - Engenharia e Construção, s.a.
  - Escola Secundária de Felgueiras MRG - Engenharia e Construção, s.a.
- Gondomar**
  - ETAR do Gramido Águas de Gondomar, s.a.
  - ETAR do Gramido dst, s.a.
- Ílhavo**
  - Vista Alegre - Ria Stone Visabeira
- Matosinhos**
  - APDL - Porto de Leixões dst, s.a.
  - APDL - Porto de Leixões Opway
  - APDL - Porto de Leixões dst, s.a.
- Matosinhos**
  - Construção de Armazéns Lotes 10 e 11 APDL
  - Construção de Armazéns Lotes 10 e 11 dst, s.a.
  - Escola Augusto Gomes Edifer / Ensulmeçi
  - Unidade Aeronáutica CEIA dst, s.a.
- Lisboa**
  - Ponte Pedonável Cicável CARI / LisboaGás
  - Ponte Pedonável Cicável LisboaGás, s.a.
  - Reconversão do Edifício da Tobis Portuguesa Tranquilidade
  - Reabilitação do Iar do Amparo Santa casa da Misericórdia de Lisboa
  - Metro do Areeiro Hagen
  - Parque dos Poetas Edifer Construções
  - Ponte cicável dst, s.a.t
- Guarda**
  - Parque Eólico de Prados Gabriel Couto
- Guimarães**
  - Rua da Igreja - Sande S. Lourenço Município de Guimarães
  - Pavilhão Freguesias de Sta. Eulália e S. Paio Vimãgã, E.M., s.a.
- Faial - Açores**
  - Hospital da Horta - corpo C way2b, ACE
- Lourinhã**
  - Parque Eólico de Lourinhã I ENEOP 3
  - Parque Eólico de Lourinhã I dst, s.a.
- Mértola**
  - Parque Eólico de Mértola ENEOP 3
  - Parque Eólico de Mértola dst, s.a.
- Miranda do Corvo**
  - Parque Eólico Vila Nova II Gabriel COUTO
- Mirandela**
  - Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo Município de Mirandela
- Mirandela - Chaves**
  - Ligação em Fibras Ópticas do Troço Mirandela - Valpaços - Chaves ZON
  - Escola Superior de Mirandela CARI
- Moura**
  - Escola de Moura Lena Construções
  - Escola de Moura Lena Construções
- Mourão**
  - Museu Aldeia da Luz EDIA
- Óbidos**
  - Hotel Royal Óbidos Neocivil
- Pedrogão**
  - Sistema Elevatório de Pedrogão - Margem Direita EDIA
- Pico - Açores**
  - Novo Terminal de Passageiros do Porto da Madalena Way2b, ACE
  - Novo Terminal de Passageiros do Porto da Madalena dst, s.a.
- Paredes**
  - Fábrica de Design e Inovação Município de Paredes
- Pombal**
  - Remodelação / Ampliação da ETAR de Pombal Município de Pombal
  - ETAR de Pombal dst, s.a.
- Ponte de Lima - Póvoa de Lanhoso**
  - Rede de Nova Geração em fibra ótica no Troço Ponte de Lima - Vila Verde - Braga ZON
- Redondo**
  - Escola Redondo Lena COnstruções
- Rio Tinto**
  - Concepção/Construção da Remodelação da ETAR de Rio Tinto Águas de Gondomar, s.a.
  - ETAR de Rio Tinto dst, s.a.
- Santarém**
  - Ampliação do CPC Sónaerp, s.a.
  - Ampliação do CPC dst, s.a.
  - Construção da 2.ª Fase do Sistema de Saneamento de Alcanede e Pernes A.S. - Empresa de Águas de Santarém, E.M., s.a.
  - Saneamento de Abrã, Almoester e Santarém A.S. - Empresa de Águas de Santarém, E.M., s.a.
  - Estação Elevatória de Santarém dst, s.a.
  - Rede de Saneamento dst, s.a.
- Santa Maria da Feira**
  - Novo aterro da Suldouro - Aterro do Gestal Suldouro, s.a.
- Sever do Vouga**
  - Aproveitamento Hidroelétrico de Ribeiradio-Ermida Ribeiradio - Ermida, ACE
- Setúbal**
  - Decathlon de Setúbal (Fase I de II) dst / decathlon
  - Fabris Alston Monterg Construções
- Gaia**
  - Infraestruturas Seca do Bacalhau Investfundo III
  - Infraestruturas Seca do Bacalhau dst
  - Bairro Vila D' este - 2.ª fase GaiUrb, E.M.
- Valença**
  - Centro de Inovação e Logística Município de Valença
- Viana do Castelo**
  - Remodelação Escritórios da Suavecel Suavecel, s.a.
  - Remodelação Escritórios da Suavecel CARI / Suavecel, s.a.
  - Remodelação Escritórios da Suavecel CARI
- Vieira do Minho**
  - Reforço de Potência do Aproveitamento Hidroelétrico de Salamonde II Construsalamonde, ACE
- Vila Verde**
  - Execução da ETAR do Cávado-Homem Águas do Noroeste, s.a.
  - ETAR Neiva dst, s.a.
- Zona Norte**
  - Rede Digital - Zona Norte dstelecom Norte, s.a.
  - Rede Digital - Zona Norte dst, s.a.
  - Fibra Ótica - Data Center dst, s.a.
  - Fibra Ótica - Chaves - Valpaços - Mirandela
- Zona Sul**
  - Rede Digital - Zona Sul dstelecom Alentejo e Algarve, s.a.
  - Rede Digital - Zona Sul dst, s.a.
- Angola**
  - Pontes de Longa e Luassinga Edifer Construções
  - Casa da Cultura Queiroz e Gaivão
  - Griner Mel Mabor Cuca
  - Pontes estrada Xá-Muteba/Cuangó/Quimbong (13 pontes) Avafias
  - Petromar Five Modular Building
  - Lanwood Autostar Angola
  - Igreja Nova Apostólica Rui Ribeiro
  - Armazém de Medicamentos Edifer
- França**
  - New Velizy Petit (Vinci)
  - École Alsacienne GCC
  - Cinemas Aeroville MT Corporation

Legenda:

- dst
- dte
- bysteel
- stee|green
- tbetão
- cari

# odivelas

A **Cari Construtores** terminou recentemente duas Unidades de Saúde Familiar de Odivelas, sendo uma das unidades na freguesia da Póvoa Santo Adrião e outra na Ramada. Tratam-se de obras que continuam a valorizar o **grupo dst** no mercado da construção em Portugal, demonstrando a capacidade de execução e disponibilidade para ajudar o cliente a obter uma solução que se enquadre no seu *target* financeiro sem descuidar nenhuma das valências técnicas do espaço. Também a solidez financeira e a capacidade técnica do grupo, nestas obras representada pela **cari construtores s.a.**, que deu origem a soluções construtivas alternativas e mais económicas, foram determinantes para garantir a confiança do cliente e o cumprimento dos prazos sem comprometer a qualidade final do espaço e dos materiais envolvidos. ■

## A empreitada da Póvoa Santo Adrião

Com o valor de 1 966 754,17 € (Edifício e Arranjos exteriores) e um prazo de 11 meses, esta empreitada consistiu na construção de um edifício de cuidados médicos (Centro de saúde) incluindo arranjos exteriores, infraestruturas de águas pluviais e acessos.

O edifício é constituído por uma estrutura em betão armado com lajes maciças e estrutura metálica, que contempla grandes desvãos, pelo que foi necessário recorrer a soluções de pré-esforço em lajes (monocordões) e em vigas (bainha de pré-esforço).

O piso superior tem como revestimento de fachada o sistema ETICS pintado de branco enquanto que o inferior contempla um acabamento em betão à vista.

No interior do edifício predominam, como acabamentos, os tetos de betão à vista, tetos em gesso cartonado, tetos falsos metálicos, pavimentos em vinílico e mármore, e 2 ascensores. No que diz respeito aos arranjos exteriores, foram executados passeios em betão no perímetro da obra, passeios em calçada, arruamentos em betuminoso (executado pela **dst**), iluminação pública (executado pela **dte**), áreas ajardinadas e rede de rega. No decorrer dos arranjos exteriores e também para implantação do edifício, foi necessário proceder a um volume de escavação de aproximadamente 3 500 m<sup>3</sup> e 2 500 m<sup>3</sup> de aterro.

Esta estrutura comporta 2 unidades de saúde familiar com aproximadamente 800 m<sup>2</sup> cada (uma em cada piso), que pretendem oferecer serviços a um público-alvo de 20 000 utentes. ■

## USF da Ramada

Num valor total de 1 876 024,70 € (Edifício e Arranjos Exteriores) e com um prazo de 11 meses, tratou-se de uma empreitada de construção civil de um edifício destinado a dotar a população da Ramada de um equipamento público de saúde – USF da Ramada (dividida em duas unidades com uma população alvo de 10 000 utentes cada). Foi também requalificada toda a envolvente do edifício com a implantação de parqueamentos, passeios e jardins.

O edifício térreo (área bruta de construção: 1 733 m<sup>2</sup>) é constituído por gabinetes de atendimento médico e salas de trabalho, separados por dois pátios exteriores que garantem iluminação natural dos gabinetes interiores. Intercalando com esses pátios situam-se as áreas comuns acessíveis por qualquer uma das unidades de saúde. No topo sul, também com acessos de serviço, localizam-se as áreas técnicas, armazéns e áreas de acesso condicionado aos utentes.

As principais especialidades envolvidas no projeto foram as estruturas em betão armado, construção civil, serralharias, carpintarias, instalações hidráulicas, instalações mecânicas, instalações elétricas e arranjos exteriores. O edifício é predominantemente em betão armado “à vista”, intercalando a cofragem de solho (muro de suporte) com cofragem em contraplacado marítimo (edifício). As paredes dos jardins exteriores foram executadas com bloco *split* canelado.

Dada a especificidade arquitetónica do edifício, sua imponência e sua utilidade, esta é uma construção com grande visibilidade e importância. ■



# hotel mercure braga centro

A **Cari Construtores**, s.a. terminou a remodelação de um dos mais célebres espaços hoteleiros do Norte do país, o antigo Hotel Turismo, em Braga, que passou recentemente a designar-se por Hotel Mercure Braga centro.

Com o passar dos anos, o edifício apresentava já desatualizações de decoração e conforto, motivo que originou o arranque do projeto, pelo qual a intervenção foi pensada, projetada e executada.

A empreitada decorreu com funcionamento ininterrupto do edifício, tendo-se verificado, durante o período de execução dos trabalhos, a adaptação do funcionamento e circulação dos diversos utilizadores às diferentes fases e necessidades da obra.

A empreitada consistiu essencialmente no desenvolvimento de um projeto hoteleiro, constituído pela remodelação interior dos 132 quartos existentes, áreas comuns, incluindo restaurante, salas polivalentes, salas de reunião, mezanino, cozinhas e instalações sanitárias, assim como áreas de circulação, arrecadações e corredores.

No conjunto de atividades são a referir, trabalhos de demolição, trabalhos de construção civil, trabalhos de recuperação de estrutura de betão, carpintarias, serralharias, pinturas, instalações hidráulicas, instalações mecânicas e instalações elétricas.

No âmbito da intervenção, é de referir a qualidade de seleção dos materiais, as soluções projetadas para os efeitos térmicos e acústicos que, no conjunto, desenvolvem potenciais de conforto, pautando o edifício, como bem solucionado arquitetonicamente.

Os principais materiais utilizados foram: mosaicos em pavimentos e paredes, alcatifas, pavimentos flutuantes, pavimentos em soalho, apainelados de madeira em

paredes e revestimentos com o auxílio de placas de gesso cartonado em paredes e tetos, perfazendo acabamentos decorativos praticamente em toda a volumetria do edifício.

Na ótica da construção, o planeamento foi distribuído em duas fases. No decorrer da construção, o edifício esteve sempre em funcionamento, recebendo hóspedes constantemente. Consequência desta particularidade, o planeamento foi trabalhado minuciosamente com o objetivo de coordenar as respetivas fases e concluir os trabalhos nos prazos estabelecidos. A intervenção iniciou-se pelas demolições interiores faseadas. A coordenação dos trabalhos de demolição foi minuciosa devido à falta de espaço no estaleiro para depósito de resíduos, assim como a carga em estaleiro, pois os espaços exteriores eram exíguos.

Finalizados os trabalhos de demolição, deu-se início aos trabalhos de construção civil e revestimentos, acompanhados das especialidades, todas coordenadas num ambiente de elevada exigência com o principal objetivo de cumprimento dos prazos parcelares e definitivos.

Na execução desta empreitada, participaram as empresas do grupo dst, nomeadamente a **Cari Construtores**, como empreiteiro geral, **tagregados** no manuseamento e depósito de resíduos de construção e **tmodular** nas atividades de carpintaria. ■

**cari**  
c o n s t r u t o r e s

## certificação idi

A **cari**, empresa do **grupo dst** especializada na área da reabilitação e do restauro de edifícios, obteve recentemente uma nova certificação, desta vez no âmbito do desenvolvimento e inovação no restauro e remodelação do património, construção civil e obras públicas.

A implementação do Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, de acordo com as exigências expressas na NP 4457, permitirá à **cari** alavancar o propósito de sustentar o seu desenvolvimento numa cultura baseada na promoção da criatividade e orientada para a inovação contínua. Todo este processo contou com o empenho e a participação de todos os colaboradores pois não se pretendia certificar um departamento da empresa (o núcleo de IDI) mas implementar todo o sistema de um modo transversal a todos os colaboradores e sectores de actividade.

Esta nova certificação vem complementar o seu sistema integrado de gestão da Qualidade (2001), Segurança e Ambiente (2011) e traduz-se num reconhecimento oficial da capacidade da **cari** em produzir e fornecer um serviço de excelência, de modo a obter a satisfação do cliente através da prevenção de não-conformidades, melhoria contínua em todas as fases da sua intervenção e um sistema organizacional evoluído, no âmbito do restauro e reabilitação do património, construção de edifícios e obras públicas. ■



# inovador cabo aéreo de Fibra Ótica apresentado em Londres

A Nexans desenvolveu, a pedido e com a colaboração das empresas **dte** e **dstelecom**, pertencentes ao **grupo dst**, um inovador cabo de fibra ótica, que vai garantir as ligações de banda larga nas zonas rurais em condições técnicas de superior qualidade. O novo tipo de cabo, que já está patenteado, permite uma maior capacidade em termos de ligações aéreas e já está a ser implementado na Zona Norte de Portugal, integrado no projeto das Redes de Nova Geração que a **dstelecom** tem em curso. O plano de trabalhos prevê que esta solução comece a ser implantada em breve também a Sul, designadamente no Alentejo e Algarve.

O carácter inovador deste novo cabo de fibra ótica está a gerar vivo interesse no mercado de telecomunicações, tendo sido apresentado na FTTH Conference 2013, que decorreu até dia 21 de Fevereiro, em Londres. Integrada no painel "Innovative Solutions for FTTH Installation and Roll-Out", a apresentação do novo produto da Nexans desenvolvido com o **grupo dst** foi uma oportunidade única para a divulgação de uma tecnologia de ponta que promete transformar a acessibilidade e capacidade das redes de telecomunicações que servem as zonas rurais.

Concretamente, esta solução torna possível o estabelecimento de ligações a clientes em qualquer ponto do percurso do cabo, ao invés do que acontece com os cabos tradicionais que obrigam a fixar os pontos de ligação dos cabos de acesso aos edifícios dos clientes. Segundo a **dstelecom**, esta característica torna o cabo particularmente apelativo para utilização nas zonas de baixa densidade habitacional, onde os conceitos tradicionais de procura utilizados para desenhar a topologia da rede de acesso, como por exemplo a percentagem de penetração, não têm aplicabilidade e o que prima é a abordagem individualizada de cada cliente.

A FTTH Council, responsável pela organização de diversas conferências em torno das Redes de Nova Geração, propõe este ano a apresentação dos últimos avanços nesta área, designadamente no que concerne à aposta crescente da instalação destas redes em zonas rurais. Fundada em 2004, com o objetivo de acelerar a disponibilidade e acesso à banda larga a empresas e particulares, conta com mais de 150 membros, entre os quais alguns dos maiores *players* europeus do setor. ■

# bysteel reforça carteira de obras em França

A **bysteel** tem em curso uma série de obras em Paris, França, reforçando assim a sua estratégia de internacionalização e diversificação das oportunidades de negócio no sector da construção. Com um volume total de investimento na ordem dos 2,8 milhões de euros, estas empreitadas são ainda fundamentais para abrir as portas de um mercado de grande dimensão como o francês, que apresenta sinais de evidente dinamismo nesta área.

Em Tour de Dames, a **bysteel** está envolvida na construção de um centro de animação sociocultural, que resulta da transformação de um antigo posto de transformação de eletricidade, entretanto desativado. A empreitada em causa passa pelo fornecimento e montagem da estrutura metálica, montagem de escadas e caixas de elevadores, num investimento total que ultrapassa os 193 mil euros. Todo o projeto da estrutura metálica a fornecer foi desenvolvido pela **bysteel** e resultou de um processo de investigação bastante aprofundado quando comparado com a concorrência.

A criação de um centro de escritórios é a obra em que a **bysteel** participa em New Vélizy. Orçada em 282 mil euros, a empreitada visa o fornecimento e montagem da estrutura metálica e o fabrico e montagem da cobertura do edifício, composto por quatro palas e uma pérgola. Trata-se da primeira cobertura metálica de grande dimensão que a **bysteel** executa em França, constituindo assim um precioso cartão-de-visita para trabalhos futuros.

A **bysteel** participa também na remodelação do centro de escritórios "Tour du Pont de Sèvres", naquela que é de momento a sua maior obra em França, orçada em 2 milhões de euros. Esta empreitada, contempla a remodelação estrutural das quatro torres constituintes do empreendimento, assim como a extensão do mesmo pela construção de uma torre nova, em estrutura mista betão e metálica. Uma vez mais, todo o projeto da estrutura metálica a fornecer foi desenvolvido pela **bysteel**, permitindo economias significativas.

A remodelação da École Alsacienne é outra das maiores empreitadas da **bysteel** em curso. Com um valor estimado de 323 mil euros, tem como base o fornecimento de toda a estrutura metálica e o fabrico e montagem de reforços de uma laje e pisos colaborantes. É a primeira reabilitação, em média escala, de uma escola em funcionamento, assumindo-se como uma obra fundamental para a entrada em definitivo no mercado da reabilitação em França, que continua em expansão e onde se podem detetar interessantes oportunidades de negócio.

Para José Teixeira, presidente do Conselho de Administração, a entrada da **bysteel** no mercado francês de construção "é fundamental para o esforço de internacionalização que temos vindo a seguir, assente na qualidade dos serviços que prestamos e na inovação que colocamos em todas as soluções apresentadas aos clientes". "Numa altura em que o abrandamento da atividade económica em Portugal se faz sentir de forma particularmente aguda no sector da construção, a procura de novos mercados é fundamental para a sustentabilidade das empresas e o crescimento dos negócios", conclui. ■

# dst encaixa €8M com a construção da central fotovoltaica de Riba d'Ave

Arrançou a construção da Central Fotovoltaica de Riba d'Ave, um projeto da **dst solar**, empresa do **grupo dst**, e que representa um encaixe de cerca de € 8M.

A central, que se prevê concluída em 18 meses, será constituída por 10 mil módulos fotovoltaicos da **Global Sun**, outra empresa do grupo responsável pela produção de módulos solares fotovoltaicos, num total de 2,4 MW de potência instalada.

“O desenvolvimento de centrais fotovoltaicas pela **dst solar** tem em atenção as necessidades específicas de cada cliente no que diz respeito à produção de energia renovável, dimensionando as soluções à sua medida e tirando o maior partido das características dos edifícios e seus espaços envolventes”, refere José Teixeira, presidente do **grupo dst**, destacando o *know-how* da **dst solar** no setor solar fotovoltaico.

A empresa fechou 2012 com a execução de 11 unidades de Minigeração, num total de 1.8 MW de potência instalada.

“Fomos responsáveis pela Central Fotovoltaica da Petratex, uma empresa do setor têxtil, sediada em Paços de Ferreira, com potência nominal de 250kW, pela Central Fotovoltaica da Sociedade Internacional de Embalagens, sediada em Leiria, com potência nominal de 250 kW e a Central Fotovoltaica da Herdmar, uma empresa do setor da cutelaria, sediada em Guimarães, com potência nominal de 250 kW”, adianta o responsável.

Segundo José Teixeira, a execução destes projetos confirma a afirmação da **dst solar** como uma das grandes empresas nacionais a atuar neste setor de atividade que, de forma vanguardista, continua a dispor de tarifas bonificadas para que as empresas e as famílias possam produzir a sua própria energia, através da instalação de módulos solares fotovoltaicos.

O ano de 2012 representou para a **dst solar** um encaixe de € 7,5 M, valor que se prevê duplicar até ao final de 2013.

A empresa contava, no final do ano passado, com a instalação de 500 centrais fotovoltaicas e 250 centrais térmicas no seu portfólio. ■

# grupo dst soma quatro milhões com a construção de dois Parques Eólicos

O **grupo dst** tem em curso a construção de dois novos parques eólicos situados em Mértola e na Lourinhã, adjudicados pela empresa ENEOP num investimento de quatro milhões de euros que respeita às empreitadas de construção civil, reforçando uma vez mais a posição do grupo para o setor das energias renováveis. Tida como um dos pilares centrais da sustentabilidade energética do país, a área das energias renováveis conheceu nos últimos anos um incremento sem precedentes, com o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções, e onde o **grupo dst** desde início se assumiu como uma das maiores referências no que respeita à execução das suas infraestruturas.

Com uma área de construção superior a 90 mil metros quadrados, a execução do Parque Eólico de Mértola, no Baixo Alentejo, arrancou há menos de um mês e a sua empreitada representa um investimento superior a 2,8 milhões de euros. O projeto visa a instalação de 19 aerogeradores, a par da construção do edifício de comando e da subestação, bem como a execução de acessos e vias de comunicação, fecho de vala para a instalação de cabos de média tensão e fibra ótica e ainda a requalificação ambiental da área de intervenção. Um dos trabalhos mais volumosos a cargo do **grupo dst** é a execução das fundações em betão que irão sustentar cada um dos aerogeradores, recorrendo a um volume de betão na ordem dos 330 metros cúbicos por unidade, moldadas com um sistema de cofragem especificamente construído para o efeito. Cada torre de aerogerador é composta por anéis de betão armado que implicam a necessidade de pré-esforçar toda a estrutura através de uma câmara no interior da sua sapata.

Também em execução por parte do **grupo dst** está o Parque Eólico da Lourinhã, um investimento de 1,2 milhões de euros em construção civil que é constituído por nove aerogeradores. Os trabalhos no local implicam igualmente a construção de vias de comunicação, fecho de vala para a instalação de cabos de média tensão e fibra ótica e a requalificação ambiental da envolvente. À semelhança do projeto de Mértola, também no Parque Eólico da Lourinhã a implantação das fundações de betão armado obedece a um rigoroso processo de engenharia que compreende soluções inovadoras, área que posiciona o **grupo dst** como *player* de referência no mercado.

A construção destes dois novos parques eólicos vem assim confirmar o papel de destaque do **grupo dst** no mercado da construção em Portugal e no estrangeiro, apostando de forma clara na inovação e no desenvolvimento de novas tecnologias para responder com níveis de eficiência que acrescentam valor e se traduzem na satisfação dos seus clientes. ■



## CONVERSANDO COM... *Joaquim Sérvulo Rodrigues*

Joaquim Sérvulo Rodrigues tem o mestrado em Engenharia Eletrotécnica pelo IST - Instituto Superior Técnico (Portugal) e um MBA pela INSEAD - Institut Européen d'Administration des Affaires (França).

De 1983 a 1995 foi Professor Assistente no IST e Líder de Projeto de Investigação no INESC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores. De 1997 a 2000 foi General Manager do Direct Channels Department do BES. De 2004 a 2006, foi CEO da Crediflash S.A., a unidade de negócio de cartões do Grupo BES, e General Manager do Consumer Credits Department do BES.

É CEO da Espírito Santo Ventures desde a sua fundação, em 2000.

### **Em 1978, quando optou pela Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica, ramo de Telecomunicações e Eletrónica, quais as suas expectativas?**

Poderia contar uma história visionária sobre o assunto, mas seria mentira. Tirei o curso de Engenharia Eletrotécnica seguindo os meus gostos pessoais. Tinha um gosto muito grande pela matemática e pela física, e tendo nessa altura procurado informação sobre os cursos que melhor correspondiam a esses meus gostos, era este o curso.

O curso no Instituto Superior Técnico ensinou-me fundamentos muito fortes em matemática e física, que permanecem para a vida. Tirei-o com muito gosto e tive excepcionais professores.

### **Anteviu as oportunidades profissionais que o setor das Telecomunicações então reservava?**

Se analisarmos o que foi o setor das telecomunicações e a evolução que teve nos últimos 30 anos, era muito difícil alguém na altura prever o desenvolvimento das telecomunicações móveis ou da internet. Mudaram completamente o mundo! Temos tido várias mudanças estruturais na nossa sociedade vindas desta área, que eram muito difíceis de prever, a priori.

Hoje em dia, o nosso dia-a-dia é estruturalmente diferente que dos nossos pais, ou até do nosso, há 30 anos. Em grande parte já previa que a tecnologia ia ser crucial para o futuro – era na altura e é hoje – mas não consegui ser suficientemente visionário para antever as mudanças que aconteceram.

### **Com apenas 23 anos, iniciou a sua carreira como Professor Assistente no IST em Lisboa, e como Líder de Projeto de Investigação no INESC. A par, deu início também ao seu Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores. Qual a chave para a gestão eficaz do tempo e da produtividade desde o começo da vida profissional?**

Desde muito cedo tive muitos interesses diferentes, em áreas muito diferentes que

conseguia conciliar. E isso quer no campo profissional, quer no campo pessoal. Sempre gostei muito de ler, de estar com amigos, fazer voluntariado e uma série de outras coisas.

Tinha e ainda tenho, uma capacidade muito grande de concentração numa matéria específica e em tudo aquilo que considerasse suficientemente importante. Era, e continuo a ser, muito disciplinado.

### **Quando frequentou o MBA no INSEAD em Fontainebleau, França, que diferenças relevantes percecionou face ao ensino ministrado em Portugal? As formas de trabalhar são também diferentes em comparação com a dos portugueses?**

Sim, uma diferença significativa e em várias dimensões. Uma parte tem a ver com a própria filosofia do curso de MBA no INSEAD. O curso de MBA intrinsecamente vai buscar, logo à partida, pessoas com uma experiência internacional muito grande, ou seja, tipicamente pessoas que viveram, estudaram e trabalharam em vários países. Nenhuma nacionalidade pode ter mais de 10% de representatividade nos alunos do curso. Tinha colegas de mais de 40 nacionalidades diferentes.

Depois, todo o curso está preparado e pensado para que as pessoas estudem as matérias antes de ir para aula. A aula servia para esclarecer os temas, tirar dúvidas, para discutir os casos... Isto implica uma enorme preparação à priori, muito diferente do que estamos habituados nas nossas escolas e universidades, em que vamos para as aulas basicamente para aprender, não tendo tido a necessidade de fazer qualquer preparação.

Além disso, fazíamos muitos trabalhos em grupo, muitas discussões de casos. Os grupos eram escolhidos de forma a maximizar o potencial de conflito ou seja, tirando partido daquilo que são, à partida, as nossas matrizes culturais - que são diferentes dos japoneses, dos americanos, alemães ou outros. A composição dos grupos era escolhida de tal forma que nós tivéssemos problemas para resolver também do ponto de vista cultural. Adicionalmente, toda a avaliação era relativa, ou seja, não bastava ser suficientemente bom numa dada matéria, tinha que ser melhor que os

meus colegas. Porque na prática e na vida também é assim. Não interessa muito se as avaliações são difíceis ou fáceis, o que interessa na prática é que, competindo com todo o resto da sociedade, sejamos suficientemente bons.

#### **Qual o maior desafio na liderança de Projetos de Investigação e de que forma estes devem ser orientados para contribuírem positivamente para a economia?**

É uma questão muito relevante uma vez que investimos muito como país e como sociedade em financiar investigação, normalmente junto da academia ou laboratórios de investigação mas, com algumas exceções, a maioria está completamente desligada da economia real.

Não há nenhuma empresa que esteja interessada naquela investigação, que ponha a hipótese de a aplicar posteriormente, gerando valor para sociedade, se ela for bem-sucedida. Ora, isto é uma lacuna muito grave, já que se faz um investimento muito grande do qual se retira uma vantagem relativamente pequena. Claro que tiramos alguma vantagem na formação dos recursos humanos muito especializados mas que acabaram por ser treinados para não pensar de uma forma em que a componente económica seja tomada em linha de conta. Esta é uma lacuna grande que, apesar de estar a mudar ligeiramente, está a mudar muito lentamente.

Para dar um exemplo: em Israel, onde há muita investigação, em proporção do PIB muito mais que cá, não há nenhum projeto de investigação (mesmo em investigação básica) em que não haja uma empresa que participe - por vezes com um montante relativamente pequeno - alguma parte desse projeto de investigação, dando um sinal claro de que projetos de investigação têm de ter relevância económica para alguém.

Cá isso não existe e é uma lacuna muito grande.

#### **No que respeita ao desenvolvimento de Teses de Doutoramento, considera que um elevado número das mesmas apresenta grande irrelevância para a economia e para a sociedade, fitando apenas critérios académicos?**

A razão deste distanciamento da realidade económica pode ser cultural, mas também porque temos um tecido empresarial relativamente frágil. Além disso, temos tido tradicionalmente uma academia muito centrada em si mesma, interessada em fazer projetos de investigação e trabalhos de mestrado e doutoramento que apenas sejam relevantes para a generalidade da comunidade científica. Alguns deles com grande qualidade mas com enorme distanciamento da componente económica e empresarial. A forma como a academia se avalia a si mesma, infelizmente não valoriza a componente económica do que produz. Apesar de agora ser um pouco diferente, se recuarmos até 20 anos, um docente universitário que desenvolvesse atividade empresarial em simultâneo, seria preterido na sua progressão académica face um ou outro que não tivesse essa componente. Havia um desincentivo para os académicos que tivessem essa preocupação de, na sua investigação, ter uma aplicação económica. Felizmente a realidade está a mudar, mas ainda estamos a sofrer essa influência do passado que foi muito forte.

#### **De que forma se pode reverter esta tendência?**

Como disse, esta tendência está a melhorar, mas muito lentamente.

Dou outro exemplo que reforça este aspeto e a importância do mesmo. Há 20 ou 30 anos, qualquer doutorado numa escola ou universidade tinha lugar assegurado como professor auxiliar nessa escola. Isso já acabou e até fazia pouco sentido. Hoje em dia, temos pessoas a desenvolver trabalhos de doutoramento, trabalhos importantes em que a pessoa dedica três, quatro ou cinco anos da sua vida a investigar muito bem uma área nova e, muitas vezes, esses temas de doutoramento são escolhidos sem

terem em linha de conta qualquer tipo de valor, até para a própria pessoa, enquanto capacidade adicional de empregabilidade no futuro. A pessoa acaba por dedicar muitos anos da sua vida a estudar um tema, e chegando ao final desse trabalho, não melhorou em nada o seu valor para a sociedade fora da academia. Ora isto é muitíssimo redutor.

Já se escolher um tema que seja simultaneamente interessante do ponto de vista académico e potencialmente relevante do ponto de vista económico, chega ao fim do trabalho com um duplo valor: tem valor para a academia porque fez um trabalho academicamente relevante, e tem valor para a sociedade fora da academia porque o seu conhecimento tem uma relevância potencial na prática e que torna a pessoa em si valiosa para as empresas, por exemplo. Isso é algo que, ainda hoje em dia, em muitas escolas e universidades, é pouco tido em linha de conta. É uma pena quer para os doutorandos quer para os orientadores, e cabe aos dois, ter a preocupação de escolher temas que tenham essa dupla relevância.

#### **Em consonância com José Teixeira, Presidente do grupo dst, que recentemente sublinhou a importância da transferência de conhecimento das Universidades para o tecido empresarial, considera também determinante a articulação entre as Instituições de Ensino e as empresas. Como se pode garantir essa articulação no contexto de não crescimento da economia e face à enorme vaga de emigração dos recém-formados?**

Hoje em dia sou convidado com alguma frequência para ir a universidades falar aos finalistas, normalmente sobre estas áreas do capital de risco e empreendedorismo. Se recuássemos cinco anos e perguntássemos a uma turma de finalistas de engenharia quais deles estavam a ponderar criar as suas próprias empresas quando concluíssem os seus cursos, o número de pessoas que indicava ter essa intenção era muitíssimo reduzido.

Hoje em dia, se for a qualquer universidade, sobretudo se for das áreas da informática, eletrotecnia ou eletrónica e perguntar quais deles estão a ponderar criar as suas próprias empresas, a maioria levanta o braço. Não quer dizer que depois o façam! Mas pelo menos estão a colocar a si mesmos essa opção como hipótese. Isto traduz uma mudança enorme num espaço de tempo relativamente reduzido. Se estas pessoas altamente especializadas começarem a criar as suas próprias empresas, mesmo sabendo que muitas delas não vão ser bem-sucedidas, o valor para a sociedade é enorme! E não apenas o valor que geram em si, mas são essas empresas que vão criar os postos de trabalho também altamente especializados que vão permitir criar em Portugal desafios, para muitos daqueles que hoje em dia têm dificuldades em encontrá-los e se vêem, de alguma forma, na contingência de ter que os procurar fora de Portugal.

Este é um aspeto importante.

O outro aspeto é que, e não tenhamos dúvidas sobre isto, as nossas empresas, para continuarem a desenvolver-se, têm que continuar a inovar. Têm de procurar fazer produtos e serviços diferentes e melhores do que aquilo que existe no mercado. E o mercado não é o nosso. Cada vez mais, para a esmagadora maioria das empresas, o desafio é competir com o que de melhor se faz pelo mundo fora. Ou se exporta para esses países ou, quem o produz nesses países, exporta para cá. Hoje em dia as fronteiras são muito menos rígidas do que foram no passado.

Como é que se pode ainda potenciar mais o empreendedorismo dentro dos académicos nas áreas tecnológicas: a atividade de *venture capital* tem um papel muito importante, não apenas ao apoiar em dinheiro esses projetos, mas também ao ajudar a pensar, a destrinçar os melhores dos menos bons e depois a apoiar os empreendedores a evitarem e a ultrapassarem as muitas dificuldades com que,

garantidamente, vão ser confrontados.

O fundo de *seed capital*, que criamos em conjunto com o IST, é um bom exemplo de algo que se pode e deve fazer nesse sentido.

**A Inovação é sistematicamente apontada como solução para a retoma da economia. Especificamente, na atualidade, como se pode definir Inovação e quais são os seus fatores críticos de sucesso?**

Infelizmente a palavra inovação tem sido tão usada e abusada que, hoje em dia, se perguntarmos a definição da inovação a várias pessoas, temos opiniões para todos os gostos. Inovação não é, ao contrário do que muita gente pensa, fazer uma coisa diferente. Fazer algo diferente e pior do que o que já existe, não é inovação. É uma curiosidade, quando muito. Inovação não é de certeza.

Inovação é fazer algo melhor do que aquilo que já existe ou, se for tão bom como o que já existe, tem que ser mais barato. Inovação é algo que tem de ter impacto económico. Ou porque faz melhor com o mesmo custo do que as alternativas que existem, ou porque que faz tão bem mas por menor custo. Se não tiver impacto económico não é uma inovação, é uma curiosidade. Os factores críticos de sucesso são esses.

Na Espírito Santo Ventures somos confrontados com duas dezenas de oportunidades de investimento por semana. Muitos alegam que desenvolveram inovações, mas são inovações neste sentido deturpado, de que é algo diferente do que existe. Mas diferente do que existe não é obrigatoriamente melhor: é só diferente! Se não for melhor, não tem interesse nenhum.

**Estudos recentes revelam que a capacidade empreendedora em Portugal é ainda bastante baixa quando comparada com outros países com os quais competimos.**

**A par, alguns indicadores referem que a taxa de mortalidade das empresas na sua fase inicial é de 75%. Qual o maior entrave ao empreendedorismo e o que leva as novas empresas a falhar?**

A taxa de mortalidade das empresas ser na fase inicial de 75% é normal e não deve ser encarado como um problema. É assim cá, nos Estados Unidos e em todos os países que estejam dispostos a arriscar e a testar novas ideias. Esta percentagem não é má, em si.

O problema não é o falhar. Nós temos um problema cultural em que associamos um estigma grande para quem falha. E as pessoas ficam como que marcadas com esta marca do insucesso. A esmagadora maioria dos empreendedores que foram muito bem-sucedidos, falharam várias vezes antes de serem bem-sucedidos. O que é muito importante é que, em todas as vezes que um empreendedor falha - e em situações em que não exista nenhuma culpa especial, ou seja, culpa no sentido de que não houve fraudes - a sociedade rapidamente liberta os empreendedores das responsabilidades fiscais e legais para poderem recomeçar. E é nisto que existe uma enorme assimetria entre países: essa capacidade que têm de libertar os empreendedores para poderem recomeçar de novo. Neste aspeto, Portugal não está muito bem. Por via de um sistema judicial que funciona muito lentamente, podemos ter pessoas que ficam impedidas de recomeçar durante anos e anos, só porque uma empresa que começaram correu mal. Este é um grande problema que dificulta o crescimento do empreendedorismo.

Além disso, temos do ponto de vista cultural, alguma falta de modelos de heróis. Os nossos heróis raramente são empreendedores muito bem-sucedidos. Nos Estados Unidos, claramente são-no. Se perguntar a um americano médio quem são os seus heróis, quem queriam imitar, encontramos o Bill Gates, o Steve Jobs e muitos outros. Em Portugal isto não acontece, até porque não temos muitos. Coletivamente, deveríamos chamar mais a atenção para o valor enorme que os empreendedores trazem à sociedade.

Os empreendedores, sobretudo aqueles que conseguem criar empresas bem-sucedidas e que competem no mercado aberto exportando para exterior ou substituindo importações, têm um enormíssimo valor para a sociedade. A maior parte do valor que um empreendedor cria ao desenvolver uma empresa bem-sucedida não é para si: a esmagadora maioria do valor é para sociedade.

Acarinhar empreendedores e facilitar-lhes a vida, em percursos que nunca serão fáceis - porque os custos de contexto em Portugal são muito altos - é algo que nos beneficiaria a todos, imensamente.

Os empreendedores deveriam ser os nossos heróis e, para muita gente, ainda não o são.

**A questão anterior enquadra-se de certa forma num conjunto de características que refere como estruturais da nossa sociedade, não só a reduzida propensão para o empreendedorismo e para a inovação, como também a baixa tolerância ao erro e a enorme dependência do Estado. Será possível mudar esta cultura?**

Esse é um desafio enorme que nós todos temos, como sociedade. Uma parte muito grande da nossa economia vive à volta do estado em modelos muito pouco competitivos e essa é a razão primeira da situação crítica em que estamos: uma dimensão do estado desproporcionada e um tecido empresarial associado ao estado, muito grande, com todos os interesses que estão envolvidos. O reforçarmos a componente do sentido empresarial que não tem a ver com o estado, que vive no mercado competitivo aberto, que estruturalmente cria valor para Portugal, é algo que nos beneficiaria permanentemente. E quando falamos de empresas que criam valor, falamos não das que criam valor apenas porque acabaram de ganhar um projeto para o estado que se esgota em si mesmo, mas das que tenham valor estruturalmente, porque estão a fazer algo melhor do que já existe na economia. Empresas que exportam hoje esses produtos e que exportarão mais amanhã. À medida que exportamos para clientes exigentes, vamos melhorando a capacidade de competir cada vez melhor e mais eficazmente.

Canalizar cada vez mais recursos para conseguir facilitar a vida a estas empresas que criam valor estrutural é algo que muito nos beneficiaria. Reduzir o peso do estado e a dimensão da componente empresarial que só vive do estado, vem por acréscimo. Claro que existem interesses muito instalados e a tarefa de mudar alguma coisa é sempre difícil. Mas é indispensável que o façamos, se queremos ter futuro.

**A Espírito Santo Ventures, em conjunto com o IST lançou um fundo de *seed capital* que visa investir em ideias empresariais inovadoras desde a sua fase inicial. A maior disponibilização deste tipo de financiamento é crucial para combater a elevada taxa de mortalidade das empresas recém-criadas?**

Sem dúvida e não tanto para reduzir a taxa de mortalidade. Não colocaria o foco aí, embora obviamente, as empresas em que investimos tenham uma taxa de mortalidade muito mais baixa do que estes 75%. Porque as seleccionamos. Mais importante que reduzir a taxa de mortalidade, que também se reduz, é poder aumentar a probabilidade do sucesso e a dimensão do sucesso daquelas que vingam. Claro que, se conseguirmos aumentar a dimensão das empresas bem-sucedidas, essas irão muito mais do que compensar os custos dos insucessos das mal sucedidas.

O nosso maior foco é pois, mais do que apoiar os empreendedores com dinheiro, apoiá-los na gestão. Funcionar como mentores para os próprios empreendedores de forma a colmatar as lacunas de gestão e em outras dimensões que são também importantes, tais como na área comercial, marketing e financeira, que podem ser críticas para o sucesso das empresas. Adicionalmente, contribuir para que, dentro das escolas, academias e universidades comece, cada vez mais, a aparecer esta preocupação nos jovens investigadores de criar algo de diferente e olhar para o que criaram, perspetivando e tentando perceber o valor económico que possa existir.

Depois, em discussões com a pessoa da nossa equipa e, por vezes, com a própria universidade - que também criou gabinetes internos para poder identificar esse potencial valor económico daquilo que resulta da investigação - tentar encontrar formas de aumentar o valor e a qualidade do sucesso das empresas bem-sucedidas. Nós investimos basicamente com dinheiro privado e, hoje em dia, a grande dificuldade é a de encontrar investidores, sobretudo neste contexto económico incerto. Cada vez é mais difícil encontrar pessoas disponíveis para investir, especialmente a longo prazo. Estes fundos têm tipicamente a duração de 10 anos e portanto, a imobilização do dinheiro, não sendo os 10 anos é, apesar de tudo, uma imobilização significativa. Muito dos casos de sucesso que encontramos por esse mundo fora de apoios estatais para este tipo de atividade, surgem quando os estados decidiram fazer o que se chama de uma política de «*matching funds*». Na prática, por cada euro investido pelo particular neste tipo de fundos, o estado mete mais um euro ou qualquer outro número, capitalizando na preocupação que os particulares têm em investir bem o seu dinheiro, para garantir que os fundos do estado são também bem empregues e não desperdiçados.

Conseguir mais fundos disponíveis para apoiar este tipo de empresas, seria importantíssimo para ajudar na retoma da economia.

**Em convergência com o grupo dst, cuja diversificação visou a aposta na economia do Ambiente e nas Energias Renováveis, também defendeu uma maior canalização do investimento para empresas inovadoras que apostem na economia verde. Que impacto pode esse investimento ter no aumento das exportações?**

Não tenhamos dúvidas que tem muito impacto. Em todas as empresas em que investimos, nenhuma delas tem como foco o mercado nacional. Muitas delas vendem também para o mercado nacional, e o mercado nacional é um bom mercado de teste para muitos dos conceitos onde investimos. Aliás, facilita muito a internacionalização das empresas, quando existem referências bem-sucedidas no mercado nacional, o seu mercado natural. Se bem que, curiosamente, empresas muito bem-sucedidas em Portugal, muitas vezes precisaram de ter boas referências de fora para depois serem aceites dentro. Isto também está a mudar, felizmente, mas precisaria mudar mais.

Todas essas empresas, basicamente, funcionam para mercados fora de Portugal. Todos os exemplos de empresas bem-sucedidas que temos no nosso portfolio - e ainda temos bastantes -, para todas elas, a esmagadora maioria do negócio é fora de Portugal. São ainda de dimensão relativamente reduzida, mas começamos há 13 anos.

Não temos dúvidas que são essas empresas que continuam a crescer, tipicamente a dois dígitos, que continuam a criar emprego e emprego qualificado, de uma forma estrutural, menos dependentes das oscilações do momento económico do que a generalidade das empresas, nomeadamente das empresas que são muito dependentes do estado.

Esta atividade de *venture capital* tem um impacto económico muito grande, como já referi. E isso mede-se pelo impacto económico que as empresas deste universo acabam por ter: como vendem mais, criam riqueza e empregam mais pessoas.

O que fizemos para tentar medir esse impacto económico foi um exercício muito simples: medir quantas pessoas é que as nossas empresas empregavam no momento de investimento e quantas empregaram, por exemplo, no ano passado; quanto venderam no ano em que investimos e quanto é que venderam no ano passado.

Só para empresas Portuguesas, que são a maioria do nosso investimento, no momento do investimento elas vendiam no seu conjunto 130 Milhões de euros e empregavam, no ano do investimento, aproximadamente 2 300 pessoas; no ano passado venderam mais de 500 milhões de euros e empregaram cerca de 5 300. São ainda números relativamente pequenos para a dimensão do país, mas somos uma gota de água naquilo que poderia ser o investimento nestas áreas em Portugal. Somos provavelmente o maior investidor mas havia espaço para investir várias vezes o que investimos, se assim tivéssemos essa capacidade.

**Na sua opinião, a Inovação bem-sucedida não pode basear-se apenas em produtos e serviços inovadores, sendo as pessoas, como refere, as boas pessoas, essenciais nestes processos. Contando a sua carreira com experiência também na direção de Recursos Humanos, como se gerem pessoas para a Inovação?**

As pessoas são completamente fundamentais. Aliás, quando dizemos que investimos numa empresa nunca dizemos que investimos numa tecnologia ou num produto. Investimos quase sempre numa equipa ou numa pessoa. Depois, convém que tenha algo que seja diferencial para oferecer, mas se as pessoas não forem as pessoas certas, não investimos de certeza. A experiência ensinou-me que a maior parte do valor está nas pessoas e nas equipas. Temos hoje em dia o privilégio de estar a investir pela quarta vez numa equipa!

Como é que se gerem as pessoas para inovação? Em Portugal e no mundo - de certeza que a **dst** faz a mesma coisa - quando recrutamos pessoas jovens, recém-licenciados ou outros, escolhemos os melhores. O que acontece muitas vezes, sobretudo se forem empresas grandes, é o seguinte: recrutamos as pessoas pela sua cabeça, porque são os melhores, mas depois quase que os limitamos na sua capacidade de contribuir. É evidente que para gerir para a inovação tem que se delegar, tem que se ter tolerância à falha, ou seja, temos que aceitar que delegando, as pessoas de vez em quando vão errar, mas muitas vezes vão trazer resultados inesperados. Isso sim, cria muito valor.

Temos que estimular as pessoas a questionar o *status quo*, a perguntar porquê. Estimular uma cultura que questione a forma como as coisas funcionam é meio caminho andado para encontrar melhores formas para fazer aquilo que hoje em dia já se faz e estimular a inovação.

**Da sua experiência na liderança do departamento de Marketing Estratégico do Banco Espírito Santo, qual considera ser a chave para que o Marketing acrescente valor aos processos de Inovação?**

Acho que o marketing só por si não acrescenta nem deixa de acrescentar. É uma parte de um todo. Normalmente as culturas de inovação nas empresas vêm dos responsáveis máximos das mesmas. O responsável máximo de uma organização, que quer promover a inovação, tem de dar claramente essa indicação, depois essa cultura acaba por permear toda a organização nos seus diversos aspectos.

**Que conselho daria aos jovens empresários que se encontram a lançar as suas empresas?**

Se alguma coisa aprendi com muitas dezenas ou centenas de empreendedores com quem tenho tido o privilégio de lidar é que o sucesso nunca vem fácil. Por muito bem preparada que a pessoa pense que está, por muito conhecedor que seja sobre tudo o que existe no mercado, sobre o que os concorrentes oferecem, sobre o que os clientes querem, a realidade surpreende sempre.

O empreendedor vai ser confrontado com todo um conjunto de desafios com que não contava, e vai ter de encontrar o seu caminho de ser bem-sucedido, perseverando muitíssimo. Vai ter que ter a capacidade de ultrapassar as muitas dificuldades com que vai ser confrontado.

O conselho é não desistir. Depois, obviamente, há muitas coisas que ajudam a isso: rodear-se de boas pessoas em que possa confiar, estudar os assuntos e os mercados onde quer trabalhar... A preparação é obviamente muito importante, o conseguir ter aconselhamento relevante nas áreas onde estão a atuar...

Tudo isso é muito útil mas não desistir é o meu conselho mais importante.

**Há algum autor ou personalidade que o inspire particularmente ou que o tenha marcado de alguma forma?**

Tenho a sorte de gostar imenso de ler e leio muito desde a minha juventude. A pessoa é um todo: há a dimensão profissional mas há toda uma dimensão pessoal que se não tiver equilíbrio acaba por afetar a forma como atua, quer profissionalmente quer na sociedade.

O conseguir ter equilíbrio na sua vida e um conhecimento de si cada vez maior, é muito relevante.

Tive muita sorte em ser confrontado com muita gente que me ajudou no meu desenvolvimento pessoal mas houve um livro que li na minha juventude, de que me recordo com muito gosto: o livro do prémio nobel [Hermann Hesse](#), "Siddharta". Em termos de conhecimento da pessoa é um livro formidável.

Do ponto de vista de tratar de temas difíceis, de economia e gestão de uma forma muito intuitiva, muito correta, muito fácil, sugiro o livro "The Goal", "A Meta" na tradução portuguesa, do consultor [Goldratt](#)\*.

Este livro foi editado na década de oitenta e foi uma pedrada no charco porque acabou por desmistificar muitos conceitos complicados na gestão de processos, tornando-os muito transparentes, muito óbvios mesmo para pessoas que tipicamente gostavam de os complicar.

São duas leituras que eu sugeriria sem receio e que creio acrescentaria muito valor.

\*A Meta

The Goal: A Process of Ongoing Improvement é um livro escrito por Eliyahu M. Goldratt e Jeff Cox e publicado em 1984. Há várias edições deste livro, publicadas em língua Portuguesa. Entre outras, a do IMAM e a da Educator [Wikipédia](#).

Publicado em: 1984

Autores: [Jeff Cox](#), [Eliyahu M. Goldratt](#)

Criar Página

Recente

2013

2012

2011

2011



## Ana Varandas

Gostei da primeira vez, da segunda, de todas as vezes que ouvi esta palavra de ALGUÉM que A VÊ. Que poder o desta palavra! INQUIETAÇÃO - se antes, a sentia por me ligar a Pessoa(FP), à INQUIETAÇÃO deste poeta, agora maravilho-me ao VÊ-LA - " Quem não vê bem uma palavra, não pode ver bem uma alma" – Ainda(FP).

Parece que de repente, com grandes resultados súbitos, tudo depende DELA.

A paixão pelo meu trabalho, mas sobretudo a paixão que sinto pela INQUIETAÇÃO de todos os que me rodeiam no meu workday, desenvolve-me e tão obviamente me transforma.

ELES TÊM-NA no dia-a-dia da sua produtividade, através de uma forma de estar completamente diferente, na procura infinita do distintamente excelente.

E porque nada se escreve com indiferença



### Alexandra Silva > Ana Varandas

A INQUIETAÇÃO Humana, das Partículas e do Mundo é sentida como uma alteração, seja ela positiva ou negativa, do estado de conforto e tem como consequência o encontrar formas/métodos de alcançar novamente esse ponto de equilíbrio.

- Para mim, da mesma forma que para oxigenar a água necessitamos de tornar o meio inquieto, diminuindo assim os seus níveis de carência (bioquímica de oxigénio, CBO), também nós, precisamos de ter níveis equilibrados de INQUIETAÇÃO por forma a quebrar "ligações" que nos prendem; nos impedem de evoluir; e aumentam exponencialmente os nossos níveis de carência intelectual.

A INQUIETAÇÃO desmembrada em, "Inquietude" "Atitude", mostra o seu significado em pleno, como o primeiro estágio de uma nova atitude intimamente relacionada com a geração de algo de novo.

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



**Ana Varandas: ADOOOOORO!!!**



### Ana Sousa > Ana Varandas

A INQUIETAÇÃO constitui um estado de ânimo, um estado de alerta, um desassossego, uma angústia que conduz à reflexão, ao pensamento e nos faz avançar.

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



**Ana Varandas: AVANCEMOS SEMPRE!!!**



### Nelson Dias > Ana Varandas

INQUIETAÇÃO no sentido literal da palavra significa agitação de espírito, estado de insatisfação. Transmite um estado de espírito que transporta para agitação saudável, fazer com que dela resultem as mais belas obras, os mais perfeitos projetos, os melhores momentos... Querer mais, procurar mais, aproveitar a INQUIETAÇÃO intrínseca à época que atravessamos para sonhar grande, para fazer mais, para sermos melhores.

Inquietar-nos com a vida, não nos contentar, procurar, viver insatisfeito com o conformismo, é evoluir e perceber que o suficiente não chega, criar estratégias, ter ideias arrojadas, ser líderes e não seguidores, inovar, não viver nos pensamentos dos outros, não viver de opiniões de terceiros, explorar o Mundo e deixar melhor o que encontrámos... romper amarras com o certo e o correto, deixar a nossa marca, fazer grandes escolhas... vamos viver inquietos para quando olharmos para trás percebermos que não poderia ter sido melhor porque, procurámos mais, não vivemos conformados.

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



**Ana Varandas: Lindooooo!!!**



### Carlos Meneses > Ana Varandas

Cada um sente diversos tipos de INQUIETAÇÃO conforme as circunstâncias que se lhe vão deparando. Se fizermos a pergunta aos portugueses, na sua maioria, com certeza responderão com uma definição que não vem nos dicionários estáticos mas nos dicionários do subjetivo: Medo. Medo do resto de hoje, medo do amanhã, do depois... medo de tudo. Medo de casar, de ter filhos, de os poder criar, de os poder alimentar, de lhes poder dar educação. A par deste medo aparece outra definição: a INQUIETAÇÃO da sensação de impotência perante a prepotência.

Quanto a mim. É como sinto a INQUIETAÇÃO: Medo e Esperança! Pois a INQUIETAÇÃO também nos obriga na busca de Soluções e Alternativas, de um Futuro Melhor!

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



**Ana Varandas:** " Que nada nos defina. Que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a nossa própria substância." (Simone de Beauvoir)



### Dinis Coelho > Ana Varandas

INQUIETAÇÃO, é o que sinto há algum tempo, sempre que ligo a TV ou vou no carro a ouvir as notícias...

INQUIETAÇÃO é a espera pelo resultado do concurso que entregamos, é quando se ganha ou perde uma obra.

Quando se perde, INQUIETAÇÃO por sabermos onde falhamos e onde poderemos fazer melhor da próxima vez.

Quando se ganha, INQUIETAÇÃO pela incerteza em sabermos se em obra iremos ter o devido retorno financeiro, pelo facto de trabalharmos com preços esmagados.

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



### Ana Varandas: PARTILHO



### Tiago Rodrigues > Ana Varandas

INQUIETAÇÃO, o sentimento demonstrado quando nos deparamos com novos desafios, a preocupação e ansiedade em os realizar com sucesso, e a insatisfação na sua concretização, independente do seu resultado, querendo pois fazer sempre mais e melhor...

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



### Ana Varandas: Tão discreto nas suas opiniões, mas que este sentir é INQUIETAÇÃO, lá isso é!



### Ana Varandas

Que mais posso dizer?

Que parece que o mundo é um lugar bom para se viver?

Sim, sim; parece, sim! É claro que existirá sempre um QUIETO no meio da multidão que insiste em dizer que "o homem não voa", que "quem voa são os pássaros". Mas também tenho a certeza que, nalgum pequeno lugar, que nem este aqui, existirá um INQUIETO de olhos brilhantes, a devorar "vitaminas e suplementos minerais" e a conseguir progressos razoáveis na "arte de voar" cada vez mais rápido.

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



### Guilherme Fernandes > Ana Varandas

INQUIETAÇÃO, o reflexo dos estímulos exteriores a que estamos expostos. Sejam eles sociais ou profissionais, que moldam a nossa forma de pensar, interagir e inovar.

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



### Ana Varandas: VERDADE



### Alda Carvalho > Ana Varandas

A INQUIETAÇÃO, tantas vezes sentida e intensamente vivida, torna-se na necessidade de agir, de modo a ultrapassar obstáculos, alcançando resultados de forma a cumprir os objectivos proclamados, permitindo no final progredir cada vez mais e melhor!

No fundo, a INQUIETAÇÃO é responsável pela procura incessante de respostas...

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



### Ana Varandas: "Chris Gardner, um homem que passou de mendigo a milionário: "Eu sou o tipo de homem que, admito quando não sei alguma coisa, mas não sossego enquanto não encontrar a resposta e tenho a certeza que a consigo encontrar." (Filme: "A Procura da Felicidade" protagonizado por Will Smith)

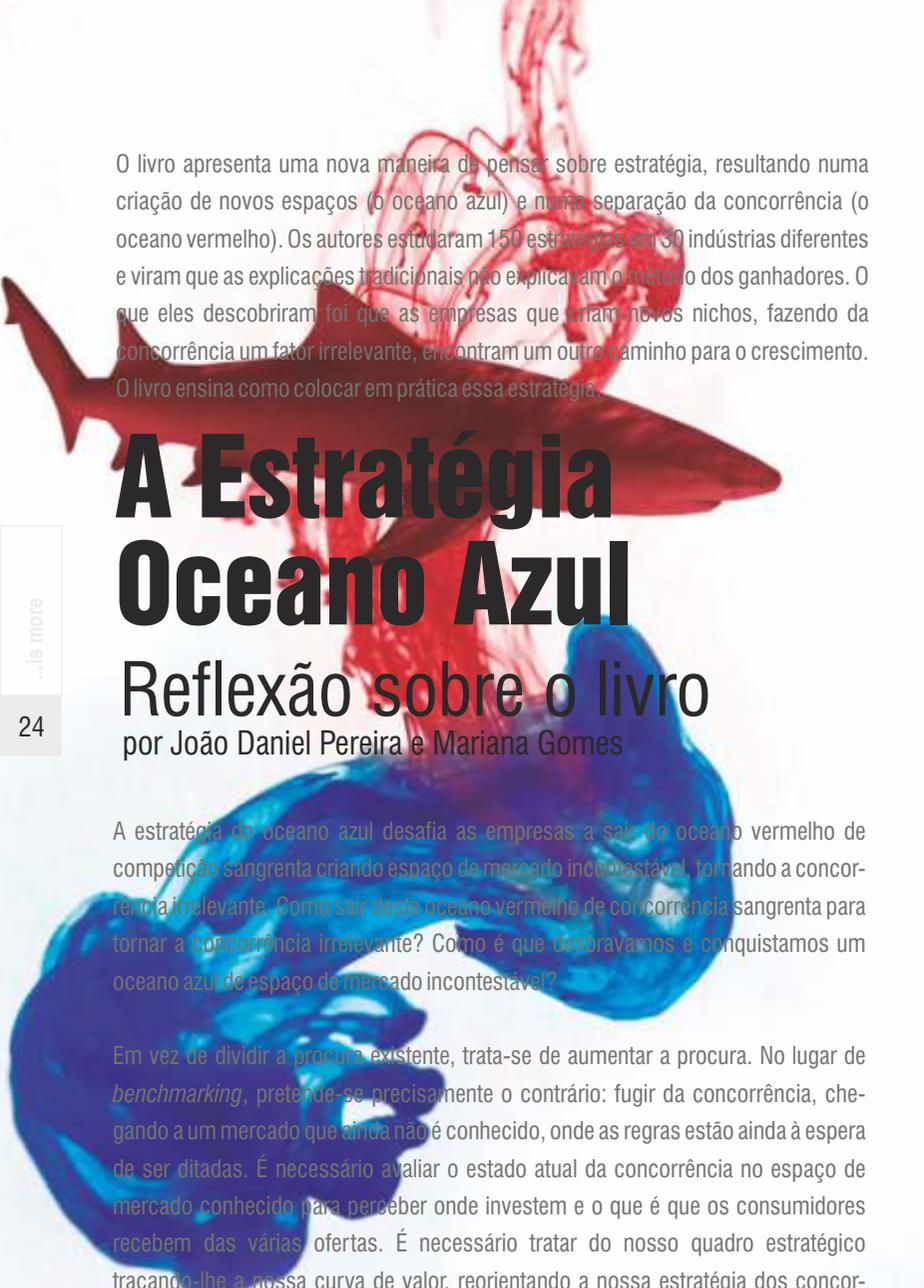


### Ana Varandas > Alda, Ana, Alexandra, Dinis, Tiago, Carlos, Guilherme e Nelson

Ao estilo Exupéry e em MODO GRATIDÃO: Sou muito do que sou, porque vos conheci.

Gosto Comentar Partilhar

8 pessoas gostam disto.



O livro apresenta uma nova maneira de pensar sobre estratégia, resultando numa criação de novos espaços (o oceano azul) e numa separação da concorrência (o oceano vermelho). Os autores estudaram 150 estratégias em 30 indústrias diferentes e viram que as explicações tradicionais não explicavam o sucesso dos ganhadores. O que eles descobriram foi que as empresas que criam novos nichos, fazendo da concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento. O livro ensina como colocar em prática essa estratégia.

# A Estratégia Oceano Azul

## Reflexão sobre o livro por João Daniel Pereira e Mariana Gomes

A estratégia do oceano azul desafia as empresas a sair do oceano vermelho de competição sangrenta criando espaço de mercado incontestável, tornando a concorrência irrelevante. Como sair deste oceano vermelho de concorrência sangrenta para tornar a concorrência irrelevante? Como é que desbravamos e conquistamos um oceano azul de espaço de mercado incontestável?

Em vez de dividir a procura existente, trata-se de aumentar a procura. No lugar de *benchmarking*, pretende-se precisamente o contrário: fugir da concorrência, chegando a um mercado que ainda não é conhecido, onde as regras estão ainda à espera de ser ditadas. É necessário avaliar o estado atual da concorrência no espaço de mercado conhecido para perceber onde investem e o que é que os consumidores recebem das várias ofertas. É necessário tratar do nosso quadro estratégico traçando-lhe a nossa curva de valor, reorientando a nossa estratégia dos concorrentes para as alternativas e dos clientes para os não clientes. É necessário criar o nosso Oceano Azul.

A inovação de valor surge como a pedra basilar da estratégia de oceano azul. Esta coloca igual ênfase no valor e na inovação. Neste sentido, é importante distinguir a inovação de valor da inovação tecnológica e do pioneirismo de mercado. A inovação de valor ocorre quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e custo. Se falharem em ancorar inovação com valor desta forma, os apenas criadores de novas tecnologias e os pioneiros no mercado acabam por criar produtos e serviços facilmente reproduzíveis pela concorrência.

Em que convenções da indústria podemos reduzir a nossa ação, ou mesmo eliminá-la, e aumentar ou criar novas formas de chegar aos clientes e não clientes? Uma formulação estrutural baseada nestes campos de ação terá de garantir a diminuição dos custos face à concorrência para ambas as partes, conseguindo, no entanto, recriar elementos de valor para o consumidor através de uma indústria alternativa, a fim de lhe oferecer uma experiência inteiramente nova, podendo desta forma cativar os até então não clientes.

Deve-se olhar para outras indústrias, porque as alternativas à escolha são mais do que os substitutos, vão para além da concorrência. Identificar grupos estratégicos dentro de indústrias pode levar a uma segmentação traduzível num oceano azul. A cadeia de compradores, que vai muito além dos utilizadores finais, deve ser analisada. Por outro lado, a indústria não está isolada – é fulcral olhar para a oferta de produtos e serviços complementares, antecipando as necessidades. Uma boa análise ao contexto em que o produto ou serviço é utilizado, incluindo o antes e o depois, pode ajudar a identificar novos caminhos em busca do oceano azul. O próprio teor da indústria é uma convenção que pode ser alterada. Determinado setor tende a ser visto como mais emocional ou racional. Com o passar do tempo, a tendência agrava-se, até a um ponto de não se pensar mais nisso, tanto do lado da empresa, que olha para

outras formas de lutar contra a concorrência, como do lado do comprador, que já não espera outra coisa. Mas nunca deixando de parte o avanço tecnológico, que implica estar um passo à frente no processo de pesquisa das tendências futuras que irão, definitivamente, alterar o curso da atividade, e não fingir o inevitável.

Uma avaliação cuidada da estratégia pode ajudar os responsáveis a prever/planear o crescimento e os lucros futuros da empresa. A consciencialização e exploração da estratégia, assim como a apresentação e comunicação visual dos fatores que formam a sua matriz de suporte, são fundamentais. Comparar o negócio com o da concorrência criando o quadro de «situação atual», verificar o que é necessário mudar, explorar no terreno as principais opções estratégicas – é elementar que os gestores percebam de que forma é que os seus produtos ou serviços são ou não utilizados. **"Uma empresa nunca deve subcontratar «os seus olhos» [...] os grandes artistas não pintam com base em descrições feitas por outros ou até mesmo com base em fotografias; gostam de ver eles próprios o objeto."** Explorar as vantagens distintivas, identificar o que se deve eliminar, criar ou alterar, são práticas que nos permitem comparar de forma clara e objetiva todos estes conceitos para tomar decisões face a um modelo ideal de investimento que nos permitirá elaborar um quadro de estratégia para o futuro baseado num cenário global e não apenas na estatística e nos números. Trata-se de uma consciencialização não exclusivamente por via de novas tecnologias ou novos produtos, mas por expandir o valor do que é oferecido aos clientes e não clientes, rompendo a forma habitual de encarar a inovação. Só assim se denunciará a divergência na curva de valor do quadro estratégico, face à concorrência, só assim surge o nosso oceano azul.

Como aumentamos o nosso potencial? Considerando os vários níveis de possíveis clientes, os "quase convertidos", ainda a "molhar os pés" no nosso oceano azul que, sem eles, é vermelho; os que se recusam conscientemente a comprar nos nossos setores de atuação, apesar de a considerarem uma opção, ou porque não concordam com a nossa oferta, ou devido à escassez de meios para a obter; aqueles que nem

sequer nos consideram como opção, porque o próprio setor nunca os levou a sério como potenciais clientes, assumindo-se que as suas necessidades simplesmente pertenciam a outros mercados. Como cativamos estes não clientes? Percebendo-os. Questionando. Isto não quer dizer que os oceanos azuis implicam uma estratégia focada em não clientes do setor – mas esta seria uma forma *win-win* de alargar o campo de atuação.

Devemos questionar se oferecemos valor excepcional para o cliente, se o preço é facilmente acessível, se somos capazes de atingir o objetivo de custos de forma a obter lucros ao preço estratégico que foi definido e, por fim, não descurar os obstáculos que enfrentamos na concretização da ideia de negócio. Se as respostas a estas questões forem positivas, então a estratégia de oceano azul pode ser comercialmente viável.

A experiência proporcionada ao consumidor é essencial. Saber quanto tempo o cliente demora a encontrar o produto, onde o pode adquirir, se a compra é rápida e utilizar, até que ponto é fácil de arrumar e se existem extras ou acessórios, qual o grau de facilidade em obtê-los, avaliar o grau de facilidade de manutenção, atualização e qual o custo, assim como avaliar se o produto gera resíduos e qual o seu custo de eliminação – preocupação ambiental inerente. Estas etapas permitem-nos detetar os obstáculos à utilidade, o grau de simplicidade, a conveniência, o risco, o grau de diversão e imagem passados através do produto para o cliente. "Se a tecnologia não tornar a vida dos compradores drasticamente mais simples, mais conveniente, mais produtiva, menos arriscada ou mais divertida e mais sofisticada, não atrairá, independentemente dos prémios que possa receber."

Uma liderança *tipping point* poderá ser o ponto de partida para vencer a corrida de obstáculos organizacionais que se seguem. Estes obstáculos são cognitivos, associados ao conformismo, associados a uma limitação de recursos, motivacionais ou até políticos, com a habitual resistência à mudança. A base deste tipo de liderança é o desafio ao convencional, concentrando esforços. Uma questão chave: que fatores ou atos exercem uma influência positiva desproporcional em quebrar convenções? Por desproporcional entende-se um fora do comum, do dia-a-dia. Ao focar nestes elementos, os líderes facilitam a implementação de uma estratégia de oceano azul de forma rápida, quebrando, em última análise, a própria convenção de que uma mudança implica "meses ou até anos".

Os obstáculos cognitivos, a recusa à mudança, podem ser quebrados levando elementos chave a experienciar a realidade em primeira mão – mais uma vez, deixando de fazer *outsourcing* dos próprios olhos e ouvindo os clientes menos satisfeitos.

Saltar o obstáculo dos recursos implica redirecioná-los dos *cold spots* (recursos ↑ & performance ↓) para os *hot spots* (recursos ↓ & performance ↑). Mas esta estratégia não se limita à unidade de atuação, ao departamento ou à empresa na qual trabalhamos. É necessário estabelecer um compromisso com a negociação face a outras unidades do grupo, trocando os excessos de recursos que outros eventual-

mente necessitem por recursos que esses tenham em excesso e que escasseiem na nossa empresa ou departamento (*horse trading*).

Os esforços de mobilização devem ser segmentados. Em primeiro lugar, identificar os *kingpins*, os elementos que, tal como no *bowling*, levam os outros "pinos" atrás. Chegar a estes, no lugar de cutucar indiscriminadamente, pode originar um processo de adaptação da mensagem a todos os níveis. Assegurar esta pulverização passa por tornar as ações dos *kingpins* transparentes para todos – porque nenhum *kingpin* quer ficar atrás dos outros, a cultura de performance passaria a ser implementada e a culpa deixaria de ser apontada aos vizinhos. Por outro lado, é imperativo incluir a totalidade de elementos, tornando o processo justo, o que significa explicar-lhes as decisões e os porquês, traduzir as expectativas de performance de forma clara, atenuando sentimentos de dúvida. Assim é gerada a confiança, ao sentir que as ideias são válidas, a cooperação voluntária, por se ir além do cumprimento do dever, e até a supressão de expectativas, com a autoiniciativa.

Por último, os obstáculos políticos têm de ser derrubados - até os mais brilhantes são abafados por politiquices. Aqui, volta a haver uma necessidade de identificação, mas neste caso, de "anjos" e "demónios". Apontar os "demónios" pode passar por antecipar quem irá perder mais com a estratégia de oceano azul. Os "anjos" poderão ser aqueles que irão ganhar mais com isso, ou aqueles que, naturalmente, irão concordar com a nova estratégia. A chave para vencer aos "demónios" será identificar os seus próprios "anjos", antecipar argumentos e preparar uma contra argumentação infalível – um número dois da organização poderá representar um papel fulcral neste processo de identificação. Dê-se voz aos "anjos" e silencie-se os "demónios".

A mudança não será fácil, mas uma liderança *tipping point*, baseada nos pressupostos referidos, parece ser a alternativa mais rápida e *low cost* – nem todo o desafio grandioso requer "trabalhos difíceis" ou um esforço proporcionalmente grandioso.

É preciso criar uma cultura de confiança e de compromisso que faça com que todos se sintam motivados para implementar a estratégia planeada, pois no oceano azul é pedido às pessoas que saiam da sua zona de conforto, que mudem a forma como estão habituados a trabalhar, instalando-se assim alguma turbulência. Para evitar que processos banais arruinem a implementação de toda a estratégia, os colaboradores devem participar no processo de planeamento estratégico. Quanto mais afastados do topo estiverem os colaboradores de uma empresa e quanto menos participarem no referido planeamento, maior turbulência existirá.

Acima de tudo, procura-se um alinhamento.

Uma empresa não é só constituída pelos gestores de topo nem só pelos gestores intermédios. Uma empresa é composta por todos, do topo às linhas da frente. Só quando todos os membros de uma organização estão alinhados em torno de uma estratégia e a apoiam, para o melhor e para o pior, é que a empresa consegue distinguir-se com uma enorme capacidade de implementação. As atitudes e o comportamento dos colaboradores, como parte integrante dos valores da organização, são a base de ação mais importante à qual é preciso apelar. ■

## Leite: amigo ou inimigo?

Ao longo dos tempos fomos culturalmente ensinados a incluir o leite de vaca na nossa alimentação diária. Chegou mesmo a ser considerado um alimento essencial ao crescimento e desenvolvimento ósseo e, inclusive, funcionava como um preventivo contra o aparecimento da osteoporose. A indústria dos laticínios tem tendência a classificá-lo como o alimento mais perfeito da natureza, mas há razões para pensar de outra maneira:

- Na população humana existe uma percentagem significativa intolerante à lactose. Isto significa que a raça humana não foi desenhada para beber leite de outro animal. A falta da enzima, lactase, origina vários sintomas gastrointestinais como distensão abdominal, flatulência, refluxo gastro-esofágico, diarreias, etc;
- A gordura do leite, a nata, é a mais saturada de todas as gorduras. Proporciona-nos uma dose elevada de ácidos gordos saturados e colesterol motivando o desenvolvimento de aterosclerose;
- Uma proteína do leite, a caseína, é responsável por aumentar a produção de muco agravando doenças como a asma, a bronquite e a sinusite. Nas situações de doenças auto-imunes e alergias ela actua como um irritante do sistema imunitário. Mesmo que os testes de alergia não revelem uma verdadeira intolerância ao leite, retirá-lo da dieta leva muitas vezes à melhoria das doenças alérgicas;
- Com o aumento da produção industrial de leite é recorrente encontrar na sua composição resíduos de drogas, pesticidas, antibióticos e hormonas. A mais preocupante é a hormona de crescimento bovina que aumenta a produção de outra hormona (IGF-1) promovendo o desenvolvimento de cancro da próstata, ovário e mama;
- Contrariamente à cultura popular, o leite pode favorecer o aparecimento de osteoporose. Existem estudos a comprovar que ao ingerirmos produtos de origem animal, inclusive o leite, estamos a acidificar o nosso sangue. Numa forma de compensação, o nosso corpo utiliza o cálcio presente nos ossos para equilibrar o pH sanguíneo, tornando-nos mais susceptíveis à osteoporose;
- Existem outras fontes igualmente ricas em cálcio sem as condicionantes do leite. Essencialmente, as verduras. As próprias vacas utilizam a erva como fonte de cálcio e não o leite de outro animal. Para absorvermos o cálcio precisamos de outro mineral importante, o magnésio. Os laticínios contêm pequenas quantidades de magnésio ao contrário das verduras, onde o cálcio e o magnésio abundam. Além disso, a presença de fósforo na constituição do leite também impede uma absorção correta do cálcio;
- O leite de vaca permite o crescimento dos vitelos num período de um ano dos 30kg para os 300kg - para isso contém três vezes mais proteínas que o leite humano;
- Ao nível ambiental, a criação de vacas leiteiras gera altos níveis de poluição. O metano e o nitrogénio produzidos por 200 vacas equivalem a uma freguesia com uma população de 7 000 habitantes;
- Observando a natureza, os mamíferos apenas bebem leite durante a fase de amamentação e apenas bebem leite de animais da sua própria espécie.

Em jeito de conclusão, o leite é provavelmente o alimento mais perfeito da natureza para os vitelos, mas não para os seres humanos. Pode-se mesmo afirmar que muitas pessoas, na nossa sociedade, poderiam ver melhorada a sua saúde se reduzissem o consumo de leite e derivados.

André Fernandes Pinto



# Sinistralidade em 2012

O departamento de higiene e segurança, em 2011 estabeleceu como principal objetivo a redução do índice de sinistralidade em 10% para o ano de 2012.

Graças a um grande esforço de implementação e sensibilização por parte de todos, esse objetivo não só foi cumprido como largamente ultrapassado, conseguindo-se uma redução de 30%.

Pretendemos acima de tudo implementar uma cultura de segurança, queremos chegar de uma forma transversal a todos os trabalhadores em todos os setores.

Neste sentido estamos em crer que as ações de formação e prevenção realizadas e que serão ainda implementadas, têm de alguma forma sensibilizado e inculcido hábitos adequados, saudáveis e seguros nos trabalhadores.

Queremos um grupo saudável e seguro!

## Sinistralidade em 2012

Acidentes de Trabalho: 49 acidentes

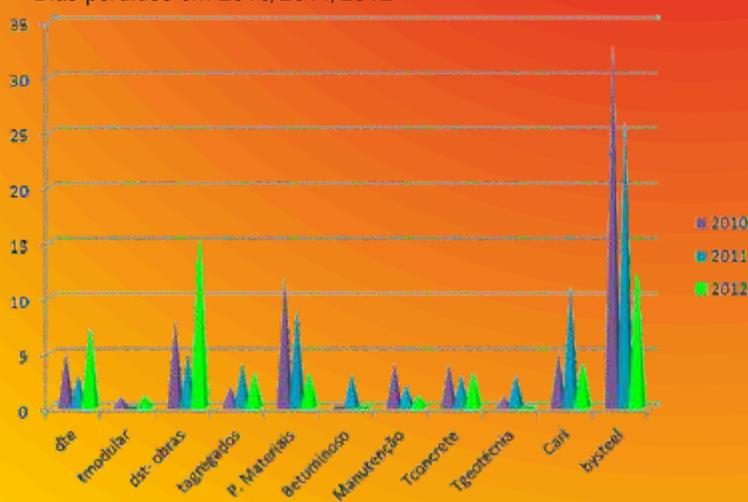
Acidentes < de 1 dia perdido: 2

Acidentes de viação: 4

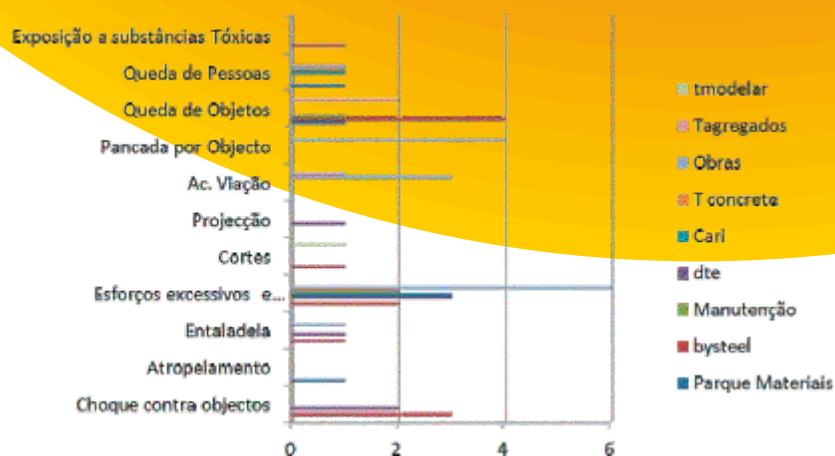
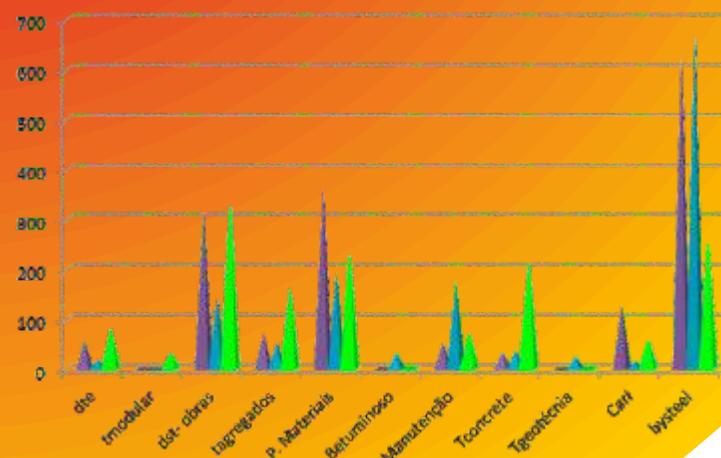
Dias úteis perdidos: 1403 dias

N.º médio de Trabalhadores: 958 trabalhadores

Dias perdidos em 2010/2011/2012



Número de acidentes em 2010/2011/2012



O quadro que se segue traduz o número de ações de formação/sensibilização que foram ministradas ao longo do ano nas diversas empreitadas e centros de produção, pelo Departamento de Higiene e Segurança. Os alvos das formações foram trabalhadores do **grupo dst** e todos os subempreiteiros que trabalharam connosco.

|              | dst, s.a. | cari | bysteel | dte | tagregados | subempreiteiro |
|--------------|-----------|------|---------|-----|------------|----------------|
| <b>total</b> | 461       | 82   | 200     | 33  | 20         | 2588           |



# GLI's

por Hugo Cunha



O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo com desafios e exigências emergentes, os clientes são cada vez mais exigentes, querem mais qualidade ao menor custo e são menos tolerantes, obrigando as empresas, inevitavelmente, a procurarem a diferenciação.

Desta forma, o **grupo dst** está obrigado a adaptar-se e a evoluir constantemente para responder às condições de um mercado em permanente mudança. O grupo tem de alinhar o seu sistema de atividades com a sua escolha estratégica de diferenciação, por forma a criar espaço no mercado inexplorado, de forma a tornar a concorrência irrelevante.

A Inovação como sistema é a solução.

Para isso é fundamental que a Inovação não seja ocasional, como que uma maravilha de um só êxito. Deve ser um processo permanente e sustentável, estando presente em tudo o que o grupo faz.

Por forma a tornar a Inovação um processo permanente no **grupo dst**, está a ser implementado o Sistema de Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (SG IDI), tendo sido criado o grupo dos Gestores Locais de Inovação (GLI's).

Os Gestores Locais de Inovação têm como principais funções promover e estimular a cultura de inovação dentro da sua organização, assegurando a implementação do SG IDI na sua empresa, promover localmente uma gestão do conhecimento eficaz, identificar e lançar desafios, acompanhar os projetos de IDI, identificar e promover as

vigilâncias a efetuar ao ambiente externo às empresas, manter informada a administração da sua empresa sobre as decisões tomadas pelo Innovation Board (órgão responsável pelo *input* dos objetivos estratégicos, avaliação de ideias, projetos, desafios e resultados de IDI).

As funções de GLI's são assumidas pelos seguintes colaboradores:

- **innovationpoint**: Ricardo Lopes;
- **dst**: Hugo Cunha;
- **bysteel**: Ricardo Portela;
- **dte**: Nuno Silva;
- **cari**: Rui Alves;
- **Global Sun**: Ana Sá;
- **dstelecom**: Sérgio Fernandes.

O objetivo do grupo de GLI's é que a Inovação seja sistema dentro do **grupo dst**. Tal como atrás referido, deve ser um processo permanente e sustentável, estando presente em tudo o que o grupo faz.

Os GLI's procuram o estímulo da cultura de Inovação dentro das organizações, mas o



sucesso da Inovação não depende apenas dos GLI's, sendo estes apenas peças do xadrez que é todo o grupo. A Inovação depende de todos, independentemente da formação académica ou trabalho que desenvolvam. Todos os colaboradores devem dar o seu contributo com ideias e sugestões de melhoria, acrescentando valor à organização. Existe muito conhecimento adquirido através das experiências de vida e de trabalho que certamente são úteis principalmente nestes momentos conturbados. As ideias inovadoras não são necessariamente novas ou originais, nem extremamente complexas. As ideias de qualquer um de nós podem originar projetos inovadores que contribuam para um crescimento da organização.

A capacidade de Inovar está no potencial do capital humano.

Inovaremos se participarmos com sugestões e ideias inovadoras, sem qualquer tipo de juízo de valor.

O conhecimento está em cada um de nós. A participação fará parte da nossa cultura profissional, da cultura dst.

Desta forma poderemos arrancar algo de nós que não sabíamos que conseguíamos. Devemos todos pensar, "PORQUE NÃO EU"?

Se fizermos como temos feito até agora, obteremos os mesmos resultados. Temos que ter a coragem de fazer diferente, de estar onde os outros não estão.

De forma a sistematizar todas as metodologias de Inovação, algumas empresas do grupo dst pretendem obter a certificação em Investigação, Desenvolvimento e

Inovação, de acordo com as exigências expressas na NP 4457. Neste momento estão já certificadas na norma NP4457 a **Global Sun** e a **Cari**, estando as restantes empresas em fase de certificação.

Todas as ideias trazem valor.

Algumas foram transformadas em projetos de inovação, como é o caso da monitorização das centrais fotovoltaicas.

Esta ideia surgiu de um colaborador da **dstsolar** que precisava de um mecanismo mais eficiente para controlar diariamente a produção das centenas de centrais fotovoltaicas que a **dstsolar** possui em exploração.

Até agora este processo era realizado de forma manual ocupando dois colaboradores a tempo inteiro unicamente nesta tarefa.

Com os *inputs* e necessidades recebidas, a **Innovation Point** amadureceu a ideia incorporando um sistema de alarmística, relatórios, a possibilidade de contactar as centrais em tempo real e inclusive fornecer um acesso de consulta da produção ao dono da central (cliente). Este último ponto permite à **dstsolar** não só ser mais eficiente e produtiva como fornecer um serviço diferenciador e com valor acrescentado para o cliente.

Adicionalmente, esta ideia poderá permitir à **Innovation Point** criar um produto para que qualquer pessoa possa acompanhar a produção da sua instalação de mini ou microgeração sem custos acrescidos de *hardware*. ■

# Inovação ou extinção

por Ricardo Lopes

A inovação para as empresas é o equivalente à evolução para as espécies. Sem ela, a longo prazo ambos estão condenados a extinção. É através desta que as empresas conseguem aumentar a produtividade, a qualidade e valor acrescentado dos seus produtos.

Quando pensamos em inovação, a primeira coisa que nos vem à cabeça é a inovação radical que consiste na criação de novos produtos e/ou modelos de negócio. No entanto, não podemos esquecer-nos da inovação incremental que nos permite, através de uma série de pequenas melhorias, manter ou melhorar a posição competitiva da empresa ao longo do tempo.

Com a sociedade que possuímos hoje em dia, cada vez mais os produtos e tecnologias possuem ciclos de vida mais curtos, tornando-se obsoletos rapidamente. À distância de um *click*, modelos de negócio são postos em causa e o status quo é alterado do dia para a noite. Ao longo da história muitas empresas de

sucesso se extinguiram ou sofreram duros golpes devido a terem deixado de inovar no seu dia-a-dia e confiarem na posição dominante que possuíam no mercado, como foram os recentes casos da Kodak e Blockbuster que, apesar de serem consideradas *too big to fail*, sofreram consideravelmente na pele o custo de ficarem congeladas no tempo.

Se não tivermos uma atitude sistemática perante a inovação no seio da empresa corremos o risco de nos envolvermos no trabalho do dia-a-dia e ficarmos retidos nesta espiral que abafa o crescimento sustentável da empresa a longo prazo.

Um aspeto chave para o sucesso é garantir a participação dos colaboradores na sugestão de inovações e melhorias nos processos tal como é comum em culturas orientais. É preciso ter a coragem de investir recursos na exploração de produtos que podem nem sempre ter retorno a curto prazo e ter a ousadia de mudar, abandonando a máxima muitas vezes instituída de “aquí sempre se fez assim”. ■

# NEGOCIAÇÃO

por Vítor Lopes

A negociação é um processo que envolve a interação de duas ou mais pessoas e onde o envolvimento de cada um é indispensável para a resolução de um problema comum.

O princípio fundamental para conduzir uma boa negociação é a orientação que o negociador escolhe. Aqui tem duas opções: orientação para os seus objetivos e necessidades e/ou orientação para os dos outros.

Na maioria das situações, o mais adequado é a orientação para ambos os interlocutores, pois é assim que se garantem boas relações comerciais a médio e longo prazo e a satisfação de ambas as partes.

O processo de negociação é constituído por quatro fases distintas:

## 1 – Preparação da negociação

Uma parte muito importante da negociação é a Preparação.

O negociador deverá reunir a informação necessária sobre a outra parte e sobre o que irá negociar.

A preparação da nossa fundamentação é importante porque gera confiança e isso é crucial num negócio.

Nesta fase estabelece-se um plano de concessões, definindo o mínimo e o máximo que se pretende atingir. O negociador deve ceder o que puder e que o interlocutor valorize.

Também se define a estratégia, que não é mais do que o objetivo a alcançar: estratégia cooperativa, que se baseia em ganhos mútuos e que nos consome mais tempo porque implica colocar mais questões e a estratégia ganhar-perder, onde o negociador, por exemplo, pode decidir perder para vir a ganhar no futuro.

## 2 – Discussão ou condução da Negociação

Na discussão da negociação pretende-se descobrir o que a outra parte quer e valoriza. Para isso, devemos colocar questões, aliás, saber perguntar é uma

competência que um negociador deve demonstrar.

Nesta fase, lida-se com objeções e como nós não sabemos se são verdadeiras ou falsas, temos de colocar questões para perceber onde o interlocutor quer chegar, tendo em conta, ainda, que, muitas das vezes, este envia sinais ao negociador.

Temos de perceber a causa da objecção e propor alternativas. Estas devem ser colocadas porque as pessoas gostam de ter o poder de escolher.

Esta é uma etapa onde cada negociador deve saber utilizar corretamente a sua inteligência emocional, sabendo perguntar, praticando uma escuta ativa, usando uma linguagem positiva e simples, reformulando, argumentando e persuadindo.

## 3 – Apresentação de Propostas

É importante a noção que só se deve entrar nesta fase da negociação quando o interlocutor já percebeu que nós compreendemos o seu ponto de vista, os seus interesses, as suas expectativas.

Deve-se reformular, sempre que necessário, os conteúdos já tratados para ir obtendo acordos progressivos.

O negociador, ao apresentar uma proposta, tem de “comprar o que vende”, tem de acreditar no que está a negociar e tem de saber transformar as características do produto/serviço em vantagens para o cliente.

É importante saber dizer não e, na prática, significa afirmá-lo fazendo-se acompanhar de uma alternativa.

## 4 – Acordo

O acordo deve ser objetivo e no final deve-se deixar bem claro o que ficou combinado. O compromisso de ambas as partes deve ser escrito em conjunto para que não haja problemas na sua interpretação.

Quando queremos relações de continuidade, o cumprimento do acordo serve para nós iniciarmos o processo de preparação de uma futura negociação. ■

# COMUNICAÇÃO

por Hernani Teixeira

Vou-vos contar uma história,  
e uma história, se se quer boa, deve começar por:

**era uma vez.**

E claro, é assim que vai começar.

Era uma vez a *COMUNICAÇÃO*, que como todos sabemos  
(ok... deveríamos, talvez, saber)

## A comunicação

é a grande arma do nosso tempo  
e para melhor explicar  
deixo-vos um poema 'comunicativo' de uma 'velha' amiga  
(wisława szymborska)

ABC

Jamais saberei  
o que A. pensava de mim.  
Se B. acabou por me perdoar.  
Por que razão fingia C. que tudo estava bem.  
Qual a quota-parte de D. no silêncio de E.  
O que esperava F. se acaso algo esperava.  
Por que fingia G. sabendo de tudo.  
O que tinha H. a esconder.  
O que queria I. acrescentar.  
Se o facto de eu estar por perto,  
teve algum significado  
para J. e K. e para o resto do alfabeto.

E isto passa-se contigo... em família... com o teu amor... com os teus amigos e também aqui, no nosso grupo, grupo dst.  
Não sei se consegui comunicar algo contigo. Ou sequer, se consegui prender-te até aqui.  
Em todo o caso, gostei.  
E... comunica.

## «Incomensurável força que tens no meu coração» por Sérgio Ferreira

Hoje fui encontrar-te porque ansiava muito ver-te,  
Fui pelo desejo incontrolável de me perder no teu olhar..  
Fui... perdi-me... e vi o teu tímido e amoroso jeito revelar-te  
E acabei a lutar desesperadamente para não te beijar...

Agora as quimeras consomem-me a alma..  
E fazem-me narrar o que estou a sentir  
Também porque soltar as palavras me acalma  
Mas mais para saberes que não quero resistir...

Não faço planos nem cogitarei previsões  
Mas não vou recusar o que a vida proporcionar  
Não sei o traçado dos nossos corações  
Mas não me vou impedir de te amar..

Dia muito longo com fim de tarde marcante  
Começou intenso e termina em declaração  
No berço da noite revelo o quanto és importante  
E a incomensurável força que tens no meu coração...



# PANDA RAID 2014



## PANDARAID - oito dias sobre areia por Ivo Vilaça e João Pinheiro

No passado mês de Março (dias 1 a 10) eu e o Ivo Vilaça embarcamos numa aventura por terras africanas, mais propriamente por Marrocos. Assim sendo, inscrevemo-nos numa aventura de todo-o-terreno organizada por uma empresa espanhola designada PANDARAID, onde apenas podem participar proprietários de Fiat panda ou Seat Marbella clássicos. Esta empresa tem como objetivo a organização de um *raid* todo-o-terreno por terras Marroquinas. Este *raid* é organizado anualmente e a cada ano que passa o número de inscritos é superior. Existem equipas que não perdem este evento, esta foi a 5.ª edição.

Começamos por ir mais cedo um dia, ou seja, dia 28 de fevereiro, visto que no dia 1 tínhamos de estar em Madrid de manhã cedo. Assim, dormiu-se no hotel em Madrid e no dia seguinte lá estávamos no Estádio Santiago Bernabéu para darmos início à aventura. Depois de todas as verificações e já com todo o pessoal organizado, saímos do estádio por volta das 2 horas da tarde e em percurso livre (600km) até Algeciras, onde mais uma vez tivemos de ficar num hotel para passar a noite.

No dia seguinte atravessamos de barco até à tão esperada aventura em Marrocos, de Algeciras a Tanger. Nessa altura foi-nos entregue um *roadbook* com todas as etapas até final da prova, *roadbook* este que podemos dizer que não era muito mau e serviu bem para que o pessoal, mesmo com pouca experiência nas andanças, se conseguisse orientar minimamente (o nosso caso). É muito importante que o carro vá preparado com conta km parciais, de preferência com 2, visto que as etapas não são controladas por tempo mas sim pelos km's, ficando este controlo a cargo do co-piloto que convém que vá atento, caso contrário ficamos desorientados.

A aventura passou por várias zonas de Marrocos, sendo que a filosofia da

organização consistia em que os participantes saíssem de manhã cedo e que cada etapa terminasse por volta das 18h, isto para uma condução cautelosa, sem pressas e sem avarias. A condução em Marrocos convém que assim seja e sem grande velocidade. No caso do Panda, também é difícil andar muito depressa.

A condução tem que ser cuidadosa visto que nos podemos deparar com diversas situações inesperadas e o mais estranhas que possamos imaginar, como por exemplo, passamos por burros a comer a erva no separador de uma auto-estrada; pessoal que pára na faixa de rodagem da auto-estrada; pessoal sentado nos rail's da auto-estrada à espera do autocarro, etc...

Em relação aos participantes, uma vez que éramos 92 Pandas/Marbellas, mais os carros da organização, posso dizer que tivemos um pouco de tudo: pessoal sempre stressado, os calmos demais, os que estão para complicar, etc. Tivemos pessoas que vão para o PandaRaid a pensar que vão para o Dakar!... Existiam lá casos de pessoal com panda 4x4, rollbar interno, capacete e toca a acelerar como se não existisse amanhã, o que por vezes traz algumas consequência menos boas, que por acaso não foram graves, mas ainda assim existiram umas saídas da estrada, carros tombados e coisas desse género.

Em termos de assistência, a organização disponibilizava, diariamente, uma equipa de mecânicos (Marroquinos), que estavam preparados para avançar com o que fizesse falta. Vimos trocas de motor, caixas de velocidades, passagem do eixo traseiro dos Marbellas para baixo das molas, entre outras situações caricatas. De salientar que estiveram sempre prontos a ajudar e a trabalhar até que o carro ficasse pronto para o dia seguinte. Tivemos carros que, com a condução agressiva dos participantes,



tinham de ir todos os dias aos mecânicos - era muita "violência".

As refeições funcionavam da seguinte maneira: de manhã era oferecido nas tendas um pequeno-almoço, ao qual nos custou um pouco habituar. Tínhamos café, leite, chá, pão, mel, e pouco mais. Depois existiam também umas panquecas que dependendo do dia se conseguiam comer ou não - tinha dias que Deus me livre!..., só o cheiro matava um. Depois disso, antes da partida eram distribuídas garrafas de água para os participantes. O almoço era livre, cada um comia onde, quando quisesse e o que tivesse. Nós cozinhámos todos os dias de fogão - nada como as massas do Continente de juntar água, porque português que é português não ia para Marrocos sem a lancheira. No final do dia era oferecido um jantar que podemos dizer que não era muito mau.

A organização disponibilizava em tenda, todos os dias, WC's e cabines de duche com água quente, o que era muito bom e sabia muito bem, no final de um dia de tanto pó. Neste ponto podemos dizer que estiveram muito bem.

Antes da viagem, a ideia que tínhamos da organização não era muito boa devido a problemas nos anos anteriores, mas na nossa maneira de ver até estiveram bastante bem, tendo em conta o número de pessoas a controlar. A organização contava com um *Staff* numeroso, com carros de apoio, camião de assistência, fotógrafo profissional, etc...

Em termos de percurso e locais por onde passamos, apenas tenho pena de não termos estado mais tempo em Marrakech, visto que quando lá chegamos já deviam ser umas 19h, fazer *check-in*, jantar e tal... só deu para dar um passeio à noite na

praça, que é bastante agitada, onde temos o pessoal a passar de mota nos passeios de um lado e de outro, que só visto a tamanha confusão! É que só mesmo vivendo pois contado ninguém acredita. Mesmo o trânsito durante o dia é caótico: com carros e motos a vir de todo o lado, com as buzinas sempre a tocar, pessoal a passar nos vermelhos, do pior!...

Ahhhh! Já me esquecia! Tivemos uma etapa que teve de ser cancelada, devido a uma tempestade de areia, que se levantou, e pela chuva que tinha caído durante a noite. Etapa esta na qual íamos em primeiro e onde éramos os únicos que tínhamos conseguido dar com o caminho correto...isto é no que dá ser Português, e querer ir em primeiro.

A última etapa foi muito boa, não pelo percurso mas sim pelos últimos 30km que foram em areia junto ao mar. Uma aventura muito louca, em que no final se fez uns arranques tipo 10 carros de cada vez, a arrancar e a ver quem mais andava... no final colocamos os carros virados para o mar para se tirar a foto de grupo com as tochas de emergência acesas. Foi lindo!...

A pior parte foi mesmo o regresso, 1800km que fizemos em 24h seguidas, com 2 horas passadas no ferry.

Espero que para o próximo ano possamos voltar a fazer esta aventura. O ideal é mesmo levar um Panda 4x2 ou um Marbella, visto que a tração quase não faz falta e consegue-se fazer quase tudo com um 4x2. ■

# Quem é quem



Nome: Marta Barbosa

Cargo: administrativa bysteel

Interesses: Sei lá... É tanta coisa... Gosto de praia e de sofá, de sítios com gente e de estar sozinha. Gosto muito de não fazer nada, nem ter nada para fazer e adoro estar ocupada e ter várias tarefas para fazer ao mesmo tempo!!! Gosto do vermelho! Gosto da minha gata e do quentinho da lareira. Adoro dormir, mas gosto ainda mais de acordar! Gosto das músicas dos festivais da canção e gosto de história e de histórias e da nossa história. Gosto de gentes, de pessoas, de saber que os biliões que somos são únicos e irrepetíveis. Gosto de olás e de abraços verdadeiros!!!

Sugestões: Num mundo cada vez mais egoísta e egocêntrico deixo uma sugestão de leitura que talvez desperte algumas mentes para a necessidade de cuidarmos não só de nós mas também dos outros "fazendo o bem sem olhar a quem". "Os ovos misteriosos" de Luísa Ducla Soares e Manuela Bacelar.



Nome: Raúl Cunha

Cargo: diretor geral da dst renováveis

Interesses: de ler e de me manter informado sobre a atualidade do mundo que me rodeia. Viajar. Ouvir música. Estar com os amigos, claro, especialmente com aqueles que o são desde sempre. E, naturalmente, o mais importante da vida, estar com a minha família.

Sugestão: Sugiro que encarem a vida com boa disposição e com tolerância perante os que nos rodeiam. Parece-me também importante a participação na vida em sociedade, seja em associações locais, em clubes desportivos ou em partidos políticos.

Melhorar o mundo em que vivemos é tarefa de todos e não só dos "outros".



Nome: Alexandra Silva

Cargo: Orçamentista – departamento de infra-estruturas hidráulicas

Interesses: Gosto de viajar e de conhecer novas culturas. Adoro desportos coletivos, principalmente voleibol. Rir é a minha terapia. Gosto de conversar, ouvir e falar, de aprender com a opinião dos outros. Sinto-me bastante feliz quando faço sorrir as pessoas. Adoro aprender para poder fazer a diferença. Não gosto da palavra "desistir" e de pensamentos derrotistas. Acredito que há sempre solução. Quero passar neste mundo, e deixar a minha marca.

Sugestão: Sugiro que se conheçam a si próprios, saibam perfeitamente aquilo que querem e o que são, porque só assim, sonhar faz todo o sentido. Sugiro, também, que trabalhem em equipa, pois deste modo, conseguirão atingir os vossos objetivos mais facilmente.

Sugiro, por fim, que leiam livros, pois é a maneira mais barata de viajar.



Nome: Daniel Costa

Cargo: diretor da dst Moçambique

Interesses: Adoro viajar e tento todos os anos ir pelo menos a um sítio onde nunca tenha estado antes. Em Portugal ou além-fronteiras, seja praia, montanha, deserto ou ambiente urbano, o gosto pelo desconhecido leva-me a querer sempre conhecer mais. Tento trazer sempre de cada viagem algo que me possa manter ligado aos lugares que visito. Uma pitada de nostalgia na forma de música, fotografia, artesanato ou literatural.

Sugestões: Tendo em conta as dificuldades com que a população moçambicana em geral se depara, a minha sugestão vai no sentido de organizar uma campanha de recolha de pertences, em nome da dst, para enviar para Moçambique bens pessoais que já não precisemos ou não utilizemos.

Um gesto simples mas com grande significado que faria com que pudéssemos contribuir um pouco para minimizar os efeitos da pobreza por cá.

## COOLTURA...

A **inspiração pode surgir a qualquer altura**, mas participar nestes eventos pode ajudar no processo!

O Coliseu do Porto vai receber, dia 26 de Novembro, a visita do talentoso **Jamie Cullum**, para um concerto onde já vai ser possível ouvir as músicas do disco novo, "Momentum"..

Destaque-se a mostra do **PortoCartoon 2013**, que reúne cerca de 400 desenhos vindos de todo o mundo e estará patente até final de dezembro. No Museu Nacional da Imprensa (Porto), poderão ser vistos os melhores trabalhos selecionados pelo júri internacional no âmbito do tema "Liberdade, Igualdade e Fraternidade".

Também a terminar no final de dezembro, a exposição "**Lições da escuridão**" inaugura o segundo ciclo expositivo do Centro Internacional das Artes José de Guimarães (CIAJG), onde se explora a metáfora da escuridão a partir de diversos pontos de vista.

A não perder no palco do espetáculo, aponta-se a peça "**Romeu e Julieta, encontro desencontro**" da autoria do coreógrafo Benvindo da Fonseca, baseada no mundo enigmático das emoções, e no amor incompreendido e impedido por terceiros. A digressão nacional começou a 23 de agosto, no Centro Cultural Caldas da Rainha, e estende-se até ao dia 30 de novembro, no Teatro Municipal de Lamego. ■

# Cantinho do Riso

Um homem encontra uma lâmpada mágica, esfrega-a e de lá sai um génio que lhe diz:  
- Concedo-te um desejo! O que queres?  
- Bem... Eu moro nos Açores... E de vez em quando vou a Lisboa... Dava-me jeito uma ponte, para não ter que ir de avião... Pode ser?  
O génio pensa um pouco e responde:  
- Sabes, isso é um desejo um pouco complicado; fazer uma ponte requer perícia e consome muito material, já para não falar que essa em particular seria muito longa mesmo... Não queres pedir antes outra coisa?  
- Bom... Já sei... Eu sempre quis compreender as mulheres. Pode ser antes isso?  
O génio pensa um bocadinho e finalmente diz:  
- Olha... A ponte de que falavas... Era com quantas faixas?

Num manicómio, um médico entra numa sala cheia de pacientes e vê mais de vinte malucos a saltar sem parar.  
Diz ele:  
- Então? Que se passa?  
- Somos pipocas a estalar!  
O médico repara num paciente que está sentado num canto, sem ligar aos outros, aproxima-se e pergunta-lhe:  
- Então, está tudo bem?  
- Mais ou menos... Estou agarrado ao fundo do tacho!

Ao ligar para casa de um amigo, quem atende é o filho pequeno.  
Diz o homem:  
- O teu pai está?  
O miúdo responde, muito baixinho:  
- Está, mas está lá fora...  
- E a tua mãe, está por aí?  
O miúdo continua, muito baixinho:  
- A minha mãe está, mas está muito ocupada...  
- Bem... Mas está mais alguém na tua casa?  
- Está, estão a polícia e os bombeiros... Mas estão todos muito ocupados...  
- Caramba... Mas eles estão ocupados a fazer o quê?  
- Estão à minha procura...

## Sabia que...

### As pessoas perdidas andam mesmo em círculos?

Um estudo elaborado pelo Instituto Max Planck de Biologia Cibernética em Tubingena, na Alemanha, descobriu que as pessoas realmente andam pelos mesmos lugares quando não têm pontos de referência confiáveis. Segundo os pesquisadores Jan Souman e Marc Ernst, os cientistas usaram sistemas GPS para registar os caminhos. Os resultados mostraram que os só conseguiam manter uma linha reta quando o sol ou a lua eram visíveis. Quando o sol desaparecia atrás de algumas nuvens, as pessoas começavam a andar em círculos sem perceber.

### A posição dos olhos é a forma mais fácil de identificar um animal carnívoro?

A maneira mais fácil de diferenciar um animal carnívoro de um herbívoro é olhando para os seus olhos. Os carnívoros (cães, leões) possuem os olhos na parte da frente da cabeça, o que facilita a localização do alimento. Já os herbívoros (aves, coelhos) possuem os olhos do lado da cabeça para perceber a aproximação de um possível predador.

### A Torre Eiffel é o monumento mais visitado do mundo?

Localizada em Paris, recebe cerca de seis milhões de turistas por ano. Apelidada carinhosamente de Dama de Ferro pelo povo francês, a torre de 324 metros de altura pesa 10 100 toneladas, distribuídas em três andares. O monumento, construído por

Gostai Eiffel, foi inaugurado em 31 de março de 1889 como a principal atração da Exposição Universal de Paris. Nessa época, era considerada a mais alta construção do mundo e sustentava no topo uma bandeira francesa de doze metros.

### Os sapos vomitam o próprio estômago?

Primeiro, vomitam o estômago inteiro. Depois, usam os braços para remover todos os conteúdos do estômago. Finalmente, voltam a engolir o estômago.

### Existem formigas com a função de agente imobiliário?

Segundo um estudo feito na Inglaterra, existem formigas especializadas em encontrar ninhos. Quando a colónia precisa de mudar de local, estas formigas saem para procurar um novo lar, avaliando aspetos como espaço e distância de outros formigueiros. Se encontrarem, voltam e tentam convencer as restantes formigas. ■

**ficha técnica:**  
edição: dstgroup  
redação e grafismo: departamento de comunicação

depósito legal: 301 498/09  
impressão: gráfica amares

**dst**\_domingos da silva teixeira, s.a.  
rua de pitancinhos apartado 208 palmeira  
4711-911 braga portugal  
tlf. 351 253 307 200/1 fax 351 253 307 210  
[www.dstsgps.com](http://www.dstsgps.com)  
alvará de construção civil n.º 2846