



## NEGÓCIOS INICIATIVAS PME LÍDER NOVO BANCO

# A receita de sucesso de quatro empresas líder

Visabeira, Licor Beirão, Grupel e VHumana, participaram no painel de empresários que encerrou a tarde de debate na primeira PME Líder Talk. Explicaram como se cresce de forma sustentável, e como é preciso inovar, exportar, atrair e reter talentos

FÁTIMA FERRÃO

São quatro PME Líder e, por isso, partilham dores de crescimento, apesar de atuarem em áreas distintas. Durante 45 minutos refletiram sobre os seus desafios e oportunidades, apresentaram à plateia a forma como encaram a atividade empresarial, e partilharam ideias e estratégias. Fernando Daniel Nunes, administrador da Visabeira, Daniel Redondo, CEO da Licor Beirão, Célia Carmo, CFO do Grupo Grupel, e Rosinda Castanhas, CEO da VHumana, estiveram no palco do Convento de S. Francisco, em Coimbra, para uma conversa moderada pela diretora do Jornal de Negócios, Diana Ramos.

Não colocar os ovos todos no mesmo cesto, como diz o ditado, é, para Fernando Daniel Nunes, uma máxima aplicada no grupo Visabeira, que dirige. "Trata-se de diversificar para reduzir riscos", explica. Não obstante as diferentes áreas de negócio, "o foco é essencial". Um aparente paradoxo que facilmente se explica. "Podemos diversificar as áreas de negócio e também as geografias em que atuamos, mas é fundamental que cada uma delas seja trabalhada como se fosse a única." Recorde-se que o grupo Visabeira atua em áreas como as telecomunicações, a energia, a indústria cerâmica ou o turismo, e exporta grande parte dos seus produtos e serviços. Cerca de 20% dos negócios do grupo são feitos em Portugal, 60% estão dispersos pela Europa, 10% em África e os restantes 10% nos Estados Unidos, mercado em que, revela o CEO, o Visabeira está "a crescer muito". A diversificação é igualmente feita no que se refere aos clientes: "Nenhum pesa mais

de 15% na faturação", reforça.

## Reforçar a marca

A exportar para 40 países, a marca Licor Beirão é hoje reconhecida como inovadora, criativa e associada a Portugal, como revela o CEO. No entanto, este é um esforço no qual Daniel Redondo tem investido com retomo à vista. "Há cinco anos, Portugal não era reconhecido por nenhuma marca de vinho ou licorosos." Agora que a marca ganhou dimensão, o objetivo é continuar a crescer nas vendas e nos mercados. Mas, alerta o responsável, "para internacionalizar é preciso planear muito bem, estudar bem os mercados e contar com recursos humanos muito especializados".

Uma opinião partilhada por Célia Carmo que dirige a Grupel, uma empresa especializada no fabrico de geradores, que tem presença em 70 mercados internacionais. Em 2010, percebeu que o mercado nacional não era suficiente para crescer, e iniciou, ao fim de 30 anos de atividade, uma estratégia de desenvolvimento que hoje coloca o grupo na liderança em vários países. "Há 10 anos produzíamos num ano o que agora produzimos numa semana", conta.

A entrada em novos mercados fez-se "com muita cautela" porque é necessário um estudo aprofundado antes de internacionalizar. "É importante conhecer bem os

**Para internacionalizar é preciso planear bem e estudar mercados**

mercados, sobretudo a gestão da cobrança porque a tesouraria é o ponto fraco das PME", afirma. A inovação é outro ponto que Célia Carmo destaca. A empresa que dirige tem apostado em parcerias com universidades que apoiam esta área fundamental para quem se quer diferenciar fora do país.

Olhar para fora é, para Rosinda Castanhas, o posicionamento natural da VHumana, uma empresa que atua no setor alimentar. Criada em 2008, mas com a sua génese num grupo empresarial com décadas de experiência na indústria alimentar, suporta o crescimento na presença em 15 mercados externos. A aposta em pessoas qualificadas é também, desde sempre, a estratégia da empresa. "Somos 10 pessoas, de quatro nacionalidades, para um negócio que faturava 21 milhões de euros em 2020 e que cresceu para os 30 milhões em 2022", diz Rosinda Castanhas.

Sobre o desafio da atração e retenção de talentos, os empresários têm perspetivas semelhantes. Para Fernando Daniel Nunes, a dificuldade e a pressão em atrair talento existe nas empresas do grupo, mas acredita que a oferta de mobilidade entre as diferentes áreas de negócio funciona como um fator de atratividade. Já na opinião de Daniel Redondo, para reter talento é necessário inovar e ir ao encontro do que as pessoas procuram, o que pode passar por mudar de funções e requalificar, por exemplo. Cuidar é a palavra escolhida por Rosinda Castanhas quando se trata de assegurar a retenção dos melhores talentos, e Célia Carmo destaca o olhar sobre o mercado global para inovar na atração das qualificações de que a equipa necessita. É verdade que é um desafio para todas as empresas, independentemente da sua localização. No entanto, o segredo parece estar, uma vez mais, na criatividade e na personalização da oferta para cada função. ■



## DESAFIOS PARA CRESCER

Numa tarde em que as PME Líder foram o centro do debate, o economista João Duque quis deixar alguns alertas aos empresários. Em todos os setores, os desafios e as pressões para conseguir crescer são transversais, pelo que antecipar as dificuldades para uma resposta mais adequada é, como defende, o primeiro passo para o sucesso.

### EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Para o professor do ISEG, medir resultados e a forma como estamos a trabalhar é fundamental para definir estratégias de crescimento e para conhecer, a cada momento, os pontos fortes e fracos das organizações.

### TAXAS DE JURO

Gerir o risco é muito importante numa altura em que a inflação está a empurrar as taxas de juro para os valores mais altos das últimas duas décadas. Garantir que as empresas estão capitalizadas e que não têm dificuldades de tesouraria é igualmente fundamental. Em caso de risco de incumprimento para com os compromissos assumidos, o economista recorda que os bancos "estão preparados para ajudar".



Fotos: Amândia Queirós



Fernando Daniel Nunes, administrador da Visabeira, Daniel Redondo, CEO da Licor Beirão, Célia Carmo, CFO do Grupo Grupel, e Rosinda Castanhas, CEO da VHumana no debate moderado por Diana Ramos, diretora do Negócios



Fernando Daniel Nunes, administrador da Visabeira



Daniel Redondo, CEO da Licor Beirão

## PESSOAS E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

A falta de recursos humanos é um desafio global que se coloca a empresas de praticamente todas as áreas de atividade. O trabalho remoto impulsionado pela pandemia abriu portas para contratações noutras mercados, mas tornou também os recursos nacionais mais apetecíveis para empresas internacionais. Conseguir atrair e reter talento é um desafio acrescido, assim como manter uma cultura organizacional coesa quando parte do trabalho é feito de forma remota. Parte da solução, acredita o economista, passa por pagar bem o valor ou o conhecimento de cada pessoa e não pautar as tabelas salariais por um regime único de acordo com a função.

“

**Podemos diversificar as áreas de negócio e também as geografias em que atuamos mas é fundamental que cada uma delas seja trabalhada como se fosse a única.**

**FERNANDO DANIEL NUNES**  
Administrador do grupo Visabeira

## OS CONSELHOS DOS EMPRESÁRIOS

Atuam em Portugal, mas têm uma presença forte em mercados externos e, por isso, desafios de gestão adicionais. Questionados sobre estratégias para o crescimento, deixam as dicas para outros empresários que queiram seguir-lhes o exemplo.

### FOCO

Não perder tempo com o que não acrescenta valor, e focar a atenção, o tempo e o esforço no que é o core do negócio e que traz retorno. Não entrar em demasiadas áreas de negócio ou mercados em simultâneo, e consolidar cada passo.

### AGILIDADE

A agilidade que caracteriza uma empresa de menor dimensão deve ser mantida mesmo quando inicia um percurso de crescimento. Uma organização mais horizontal que garanta a proximidade entre as equipas, a criatividade e a “arte do desenrasca”, tipicamente portuguesa, são elementos que estes empresários acreditam que não se devem perder.

### ESCALA

Para crescer e internacionalizar é preciso escala. Para os empresários presentes no painel da PME Líder Talk, a escala pode ser garantida com investimento, mas deve ter sempre em conta a possibilidade de parcerias e de colaboração com outras empresas. Atualmente, dizem, “o segredo já não tem de ser a alma do negócio”. É possível partilhar, assegurando a proteção do conhecimento interno, mas garantindo o acesso a ferramentas e a conhecimento de outros que permitam acrescentar valor ao negócio de ambos.

### PESSOAS

São o elemento central de todos os negócios. Sem elas não existe possibilidade de desenvolvimento e de crescimento. O desafio do talento é global, mas cabe a cada organização ser capaz de se posicionar como uma “casa” atrativa e, desta forma, conseguir atrair e reter o talento de que necessita.