

Altitude Software  
Aqualudus Piscinas  
ArkikStudio  
Arquimedes  
BIG  
Biotechnol  
Brasopi  
Casa da Fantasia  
Chip 7  
Chipidea  
Consertos Rápidos  
das Amoreiras  
Consulai  
Critical Software  
Easy Bus  
eChiron  
Espaço Família  
Franquiger  
Franquitravel  
Innovagency  
Inoveno  
Investvar  
ISA  
ITB  
Mapa das Ideias  
Maritz  
Metronet  
Michele K  
Mobile Value  
Newvision  
No Céu  
Number Five  
Onara  
OutSystems  
Persona  
Pizza na Brasa  
Portal Executivo  
Priberam  
Primavera Software  
Quadriga  
Quidgest  
Safira  
SelPlus  
Semente Surfboards  
SetCom  
Siscog  
Softline  
Vangest  
ViVOtech  
Webdote  
YDreams

# Mestres da Geração *Start-Up*

Jorge Nascimento Rodrigues  
Géraldine Correia

Cátia Mateus | João Ramos | Manuel Posser de Andrade

---

# Mestres da Geração ***Start-Up***

---



---

# Mestres da Geração *Start-Up*

---

Jorge Nascimento Rodrigues  
Géraldine Correia

Cátia Mateus  
João Ramos  
Manuel Posser de Andrade

---



CENTRO ATLÂNTICO.PT

Portugal/2004

# **MESTRES DA GERAÇÃO *START-UP***

## **Editor**

Centro Atlântico

## **Colecção**

Desafios

## **Coordenação**

Jorge Nascimento Rodrigues e Géraldine Correia

## **Inquérito de campo e redacção dos casos**

Géraldine Correia, Cátia Mateus, Manuel Posser  
de Andrade e João Ramos

## **Revisão e *copydesk***

Catarina Rodrigues

## **Conceito**

Grupo Adventus

## **Capa e direcção gráfica**

António José Pedro

## **Impressão e acabamento**

Inova

## **1ª edição**

Novembro de 2004

## **ISBN**

972-8426-98-4

## **Depósito Legal**

219.291/04

© Centro Atlântico, Lda., 2004  
Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 - Esc. 1-A  
4764-901 V. N. Famalicão, Portugal

Rua da Misericórdia, 76  
1200-273 Lisboa, Portugal  
Tel. 808 20 22 21

**geral@centroatlantico.pt**  
**www.centroatlantico.pt**

Reservados todos os direitos por Centro Atlântico, Lda.  
Qualquer reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização expressa dos editores da obra.

*Aos empreendedores portugueses  
que tecem a economia real e a  
Peter Drucker pela inspiração no  
ofício de empreender.*



## Índice

1	<b>Advertência ao leitor</b>
4	<b>Introdução</b>
8	<b>Radiografia de <i>Management</i> da Geração <i>Start-Up</i> Portuguesa</b>
11	<b>Radiografia Geral da Geração <i>Start-Up</i> Portuguesa</b>
15	<b>Curiosidades</b>

## Entrevistas

19	<b>Altitude Software</b> <i>A Fénix das «Start-Ups»</i> by Gastão Borges Taveira	45	<b>BIG</b> <i>O seu conselheiro financeiro independente</i> by Carlos Rodrigues & C <sup>a</sup>
27	<b>Aqualudus Piscinas</b> <i>Piscinas com assinatura</i> by Diogo Marques	51	<b>Biotechnol</b> <i>Biocientistas no mercado</i> by Pedro de Noronha Pissarra e Andrew Kelly
35	<b>ArkikStudio</b> <i>Designers tridimensionais</i> by Hélder Mendes e José Ornelas	59	<b>Brasopi</b> <i>Vestir Pai &amp; Filho com estilo</i> by família Marques Pinto e Nuno Gonçalves, Pedro Pinheiro e Eduardo Barros
39	<b>Arquimedes</b> <i>O virtual do bailado... ao fundo do mar</i> by Alfredo Reis Deus	65	<b>Casa da Fantasia</b> <i>Negócio no cabelo de palmo e meio</i> by dois casais de empreendedores

- 71 **Chip 7**  
*Vendas com imaginação*  
by Miguel Monteiro
- 77 **Chipidea**  
*Os doutores dos “chips”*  
by José Franca, Carlos Leme e João Vital
- 83 **Consertos Rápidos das Amoreiras**  
*Sapateiros dos mil ofícios*  
by Duarte Ramos e Rui & Rui Salvada
- 89 **Consulai**  
*Virtualidades de uma salada de fruta algarvia*  
by Pedro Santos, Pedro Falcato e Rui Almeida
- 95 **Critical Software**  
*Software que já é marca portuguesa*  
by João Carreira & Cª
- 101 **Easy Bus**  
*A logística do seu bem mais precioso*  
by Leonor Gomes e Dulce Brito Mendes
- 107 **eChiron**  
*Os pioneiros dos ASP*  
by João Ribeiro da Costa e Júlio Gonçalves
- 113 **Espaço Família**  
*Divorciar sem feridos*  
by Margarida Vieitez
- 119 **Franquiger**  
*Condomínio sem chatices*  
by Paulo Antunes, Carlos Mendonça e Helena Portugal
- 125 **Franquitravel**  
*Mr. Franchising*  
by Luís Lima
- 131 **Innovagency**  
*One-stop-shop da Inovação*  
by um grupo de oito engenheiros
- 137 **Inoveno**  
*Comunicação emocional*  
by Nancy Brito
- 143 **Investvar**  
*Sandálias que vão longe*  
by Artur Duarte & Cª
- 149 **ISA**  
*Mestres da Telemetria*  
by um quinteto de físicos de Coimbra
- 157 **ITB**  
*Biólogo consultor*  
by Pedro Diniz
- 163 **Mapa das Ideias**  
*As sociólogas dos museus*  
by Ana Fernambuco e Inês Câmara

- 169 **Maritz**  
*Alquimistas de emoções fortes*  
by António Quina e Fernando Vicente
- 177 **Metronet**  
*O luso-mexicano da banda larga*  
by João Carlos Tello
- 183 **Michele K**  
*Uma tulipa que mudou a decoração lusa*  
by Michele Kunkels e João Gonçalves
- 189 **Mobile Value**  
*Entretenimento na sua mão*  
by Fernando Brito Barros & Cª
- 195 **Newvision**  
*Pioneiros nos sistemas de atendimento*  
by Paulo Costa, José Martinho e Carlos Gonçalves
- 203 **No Céu**  
*Fotógrafos radicais*  
by Ana Alexandra Costa e Luís Miguel Grilo
- 211 **Number Five**  
*Líder mundial em software de auto-identificação*  
by Vítor Marques
- 217 **Onara**  
*A farmacêutica que inovou no pronto-a-vestir*  
by Maria Luísa Barros
- 223 **OutSystems**  
*Software de desenvolvimento rápido*  
by Paulo Rosado, Rui Pereira & Cª
- 229 **Persona**  
*Os pioneiros da indústria da "auto-estima"*  
by Humberto Barbosa
- 237 **Pizza na Brasa**  
*Pizza com sabores lusos*  
by António Cordeiro
- 243 **Portal Executivo**  
*Ponto de contacto na Web para executivos*  
by Nuno Brito & Cª
- 249 **Priberam**  
*Ferramentas de produtividade*  
by Carlos Amaral e João Prieto
- 257 **Primavera Software**  
*Uma borboleta do software*  
by José Dionísio & Jorge Batista

- 263 **Quadriga**  
*«One stop shop» para a mobilidade*  
by Valério & Valério Marques
- 269 **Quidgest**  
*Pioneiros na Informatização da Administração Pública*  
by Cristina Marinhas, João Paulo Carvalho e Jorge Guerreiro
- 275 **Safira**  
*Guerreiros da consultoria*  
by Marco Abreu, Luís António e Pedro Penedo
- 281 **SelPlus**  
*Aprenda os truques no ponto de venda*  
by Ana Paula Reis, António Lucena de Faria e Manuel Falcão
- 287 **Semente Surfboards**  
*Os surfistas industriais admiradores do Tio Patinhas*  
by Nick Uricchio & Miguel Katzenstein
- 295 **SetCom**  
*Alfaiate electrónico com um toque de arte*  
by Jorge Calheiros
- 301 **Siscog**  
*As tripulações dos comboios em cinco países dependem de Inteligência Artificial “Made in Portugal”*  
by João Pavão Martins e Ernesto Morgado
- 309 **Softline**  
*O militante empreendedor*  
by Armino Lourenço Monteiro
- 315 **Vangest**  
*Integradores nos moldes com paixão pelo Paris-Dakar*  
by Carlos e Victor Oliveira
- 321 **ViVOtech**  
*Um ‘serial entrepreneur’ luso na América*  
by Jorge Fernandes
- 327 **Webdote**  
*Software com design*  
by Ricardo Teixeira e Alecia Sudmeyer
- 335 **YDreams**  
*Rei das aplicações ‘cool’ para o cidadão «móvel»*  
by António Câmara & Cª

## Advertência ao leitor

---

Os 50 casos escolhidos não pretendem ser um directório do “Portugal da Excelência” ou uma guarda-avançada de um qualquer movimento.

Os 50 casos são resultado de uma convicção – a importância fundamental do empreendedorismo para a renovação do tecido empresarial e para o desenvolvimento local, regional e da própria exportação e investimento directo português no estrangeiro.

O melhor teste a este livro é que, daqui a 10 anos, a esmagadora maioria por cá continue bem de saúde. E que os leitores se possam inspirar na opção de empreender, se assim entenderem correr esse misto de risco e de glória.

Algumas *start-ups* são ainda tão bebés que lhes falta fazer a prova dos nove. Outras, com mais de uma década, já podem ser consideradas verdadeiras «sobreviventes», mas daí não pretendemos criar nenhuma etiqueta de “sucesso”.

As escolhas resultaram do conhecimento **directo** que a equipa que coordenou e inquiriu no terreno tinha destas *start-ups*.

Mais uma dezena poderia ter entrado, mas não aconteceu por opção dos próprios fundadores ou atraso nas respostas.

Algumas cartas e conversas que houve com esses fundadores que optaram por ficar de fora são simbólicas dos muitos escolhos com que o empreendedorismo ainda se defronta em Portugal.

Escolhemos, também, três casos de luso-descendentes, como exemplo do empreendedorismo que fala português na diáspora – um caso no México, um na Califórnia e outro de uma luso-descendente que se radicou em Portugal.

Foi o critério da “intimidade” jornalística que prevaleceu nos 50 casos (e nos 60 convites que fizemos) – por essa razão esta amostra é muito limitada. Pretende tão só dar exemplos – apontar caminhos de empreendedorismo.

Tivemos em conta, no entanto, a notoriedade de muitas delas e a originalidade de muitas opções de negócio. O leitor, provavelmente, se surpreenderá com casos de renome internacional ou de expressão nacional já significativa que não conhecia.

---

A inclusão de micro-empresas ou de recém-nascidas é propositada – permite mostrar que mesmo o muito pequeno e o imberbe dão exemplo de opções empresariais interessantes.

Procurámos mostrar um caleidoscópio de iniciativas, ainda que as tecnologias de informação e comunicação e as empresas baseadas no conhecimento predominem – o que é um sinal dos tempos.

Há uma clara presença maioritária da Grande Lisboa nos casos seleccionados derivada do peso das *start-ups* baseadas no conhecimento – e uma sub-representação em particular do eixo minhoto Braga-Guimarães (já pintado como um dos “Silicon Valley” possíveis do país) e uma total ausência do “interior” e dos Açores. Trata-se de uma lacuna que procuraremos reparar em edições posteriores.

A equipa que “fabricou” este livro é ela própria constituída, na sua maioria, por empreendedores – o grupo Adventus, a que pertence a maioria da equipa de investigação e jornalística, surgiu de várias micro-empresas nascidas na última década, e o Centro Atlântico é um dos pioneiros da vaga da Economia Digital.

A “intimidade” com o tema é, por isso, uma vantagem de quem escreveu para si esta obra. Sabemos quanto custa ser empreendedor – durante a semana e ao final do mês.

A equipa agrupa três gerações de idades, o que permite uma visão de geometria variável, dos sub-30 aos pós-50.

Se o leitor acha que o seu caso seria digno de menção numa reedição futura da obra, só tem de nos escrever a apresentar a sua candidatura para o e-mail [jnr@groupadventus.com](mailto:jnr@groupadventus.com).

Se discorda, faça o mesmo.

Se nos quiser dar *feedback*, use também o e-mail ([geral@centroatlantico.pt](mailto:geral@centroatlantico.pt) para a editora).

Obrigado, desde já, pela sua colaboração.

E boa leitura!

## A Equipa

---

### Coordenação

Jorge Nascimento Rodrigues e Géraldine Correia.

### Inquérito de campo e redacção dos casos

Géraldine Correia, Cátia Mateus, Manuel Posser de Andrade e João Ramos.

### Revisão e copydesk

Catarina Rodrigues.

### Conceito

Grupo Adventus.

### Editor

Centro Atlântico.

**Jorge Nascimento Rodrigues**, 52 anos, é editor dos portais Janelanaweb.com (lançado em 1995) e Gurusonline.tv (lançado em 2000), colaborador do semanário Expresso e da Executive Digest, coordenador da Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, e CEO do grupo Adventus.

**João Ramos**, 47 anos, é jornalista do semanário Expresso e um dos reputados especialistas portugueses em tecnologias de informação e comunicação.

**Géraldine Correia**, 35 anos, é escritora de romances, jornalista *free-lancer* em temas de economia para vários media em Portugal, jornalista especializada em *franchising*, tradutora, e coordenadora de projectos do grupo Adventus.

**Cátia Mateus**, 27 anos, é colaboradora do semanário Expresso e da revista Executive Digest, e jornalista especializada em empreendedorismo.

**Manuel Posser de Andrade**, 27 anos, é colaborador do semanário Expresso, jornalista especializado em tecnologia e arte e antiguidades, e colaborador do grupo Adventus.

**Catarina Rodrigues**, 27 anos, é psicóloga clínica e revisora no grupo Adventus.

**Centro Atlântico**, a comemorar os seus 10 anos de actividade, pioneiro na criação de conteúdos para Internet (1994), nos e-books em português (1999), e editor líder em projectos originais sobre Novas Tecnologias e Gestão.

## Introdução

---

O título do livro pode parecer deslocado – o elogio do espírito empreendedor num período, ainda, de depressão, com os efeitos psicológicos e materiais da crise prolongada do terceiro trimestre de 2002 ao princípio de 2004 a expandirem-se a olho nu, no meio de um clima de desânimo ou cinismo generalizado.

«Geração *start-up*?», rir-se-ão alguns leitores. «Mas não estará morta?». O *crash* da Nova Economia arrasou 90% do tecido que se criara à sombra do «dot.com» e as *start-ups* dos anos 1980 e 1990 passaram um péssimo bocado.

Teria sido preferível dedicar um livro a um tema mais defensivo – aconselhariam os analistas. Eventualmente: «Dicas para se manter empregado», «Como gerir a sua empregabilidade» ou «Truques para viver entre a economia paralela e o aperto do fisco».

Ora, o desafio foi o inverso.

Encontrar empreendedores, na maioria “sobreviventes” das vicissitudes dos ciclos económicos dos últimos trinta anos, que pudessem perfilar 50 histórias que valham a pena ler. Não para procurar o elogio balofo

do “sucesso” ou da “excelência”, mas para dar a ler caminhos de opção empresarial suficientemente diversos para que o leitor possa reflectir sobre a sua própria inclinação empresarial.

E descobrimos em várias regiões do país, gente dos 19 aos 60 anos que optou por criar o negócio que idealizava, a solo ou, na maioria absoluta dos casos, em conjunto com outros colegas de emprego ou de estudos, com parceiros de *hobby*, amigos ou familiares.

A opção de criar o seu próprio emprego foi feita esmagadoramente entre os 20 e os 40 anos, com uma maioria a cair para a faixa dos 20 aos 30, o que significa um empreendedorismo muito jovem. Os mais maduros – já com experiência profissional e carreira – arriscam pouco; nesta amostra não representam mais de 1/5. Os mais maduros vamos encontrá-los, algumas vezes, na aquisição de *start-ups* aos fundadores iniciais.

Sinal dos tempos, a maioria das *start-ups* foram criadas por um novo grupo de personagens sociais que Peter Drucker designou por “trabalhadores do conhecimento” e centram-se em actividades

baseadas no conhecimento. Com isso não queremos dizer “empresas de tecnologias” – mas actividades em que o conhecimento é vital na gestão e nos processos do negócio, em que a própria «mão-de-obra» é maioritariamente de formação superior.

Outro facto surpreendente prende-se com a diversidade de opções de negócio, com o *franchising* português (ou seja, marcas criadas por empreendedores portugueses que optaram por crescer nacional ou internacionalmente por essa via) e os serviços de conveniência às famílias ou de novo tipo para as empresas a assumirem um papel relevante.

Também os actores do risco não estão confinados ao *gueto* dos tipos das tecnologias e das lojas de computadores, engenheiros ou comerciais do sector. Há cinco casos muito interessantes de empreendedorismo no feminino e seis em que os laços familiares desempenham o papel de «cola» no negócio.

Apesar da crítica demolidora ao sistema universitário e ao fosso entre a academia e o mundo empresarial, ressaltamos, nesta colectânea, seis casos em que os senhores professores resolveram meter mãos ao

negócio em que eram especialistas. O *spin-off* universitário tem pés para andar. Que estes casos sirvam de incentivo.

Também, deixamos uma voz de esperança para os «estrangeirados» – os que fizeram carreira lá fora na academia (doutoramentos, mestrados) ou nas multinacionais e que querem arriscar, agora, no seu país. Apesar da crítica constante às dificuldades de se ser empreendedor e inovador neste país (que são bem reais), apontamos quatro casos que vingaram até à data neste “sítio errado” à beira-mar plantado.

Combateemos, também, a ideia da condenação à pequenez. As *start-ups* também podem gerar grupos empresariais de pequena e média dimensão, e estão a fazê-lo cada vez mais. Em cinco casos criaram redes encabeçadas por *holdings* e em sete outros há uma gestão unificada de empresas relacionadas ou em negócios adjacentes.

Em seis casos criaram já grupos com dimensão internacional. A própria imagem do país tem mudado lá fora graças às *start-ups*. 10 marcas criadas por *start-ups* da amostra são já reconhecidas como “Made in Portugal”.

O filme deste livro não prende o leitor aos últimos cinco ou seis anos. Leva o leitor por quatro gerações - desde o tempo dos pioneiros das *start-ups* pós 25 de Abril, aos filhos da «terceira revolução industrial», nascidos após a adesão à Comunidade Económica Europeia, até aos sobreviventes da vaga da Economia Digital durante o *boom* da Internet e da Web, e aos rebentos já nascidos após o *crash*.

Finalmente, o aspecto mais surpreendente desta investigação – as *start-ups* portuguesas cada vez mais têm uma estratégia internacional. São gente cosmopolita.

A viragem para o exterior é assumida por mais de 65% da amostra.

Os empreendedores desenvolvem um discurso estratégico sobre a internacionalização e a globalização, «buzzwords» da moda, e nesse território não são muito distintos das tendências gerais do empresariado português: olho prioritário em Espanha (a chamada estratégia de proximidade) e no mundo de língua portuguesa.

Mas descendo do discurso para a prática, para o terreno do investimento directo português no estrangeiro (IDPE) realizado pelas *start-ups*, encontramos uma hierarquia de opções nesta amostra: União Europeia (pelas mais diversas razões: proximidade, plataforma internacional de ataque a outros mercados, consideração de que se trata de um mercado vital, etc.), Ásia, Estados Unidos (onde pesam imenso as relações na área da tecnologia) e só depois Brasil e PALOP.

O padrão do IDPE global é diferente. Depois da descolagem em 1996, o acumulado até 2003 distribui-se do seguinte modo: Brasil: 10,3 mil milhões de euros, 35% do investimento total português no estrangeiro – ano de pico: 1998 ; Espanha: 8,6 mil milhões, 30% do investimento total – anos de pico 2001 e 2002; Holanda (por razões financeiras): 5,3 mil milhões, 18% do investimento total – ano de pico 2001.

Na nossa amostra de *start-ups*, a Ásia foi uma surpresa – com posicionamentos em sítios tão distantes como Singapura, Macau (aqui é mais compreensível), China e Japão. Olhar para este lado do mundo é, no mínimo, cheirar um pouco do vento do futuro.

---

Por principais países, o IDPE das *start-ups* premeia, por ordem decrescente, a Espanha, EUA, Brasil e Polónia.

É uma geografia de geometria variável que indica os caminhos de internacionalização seguidos pelas *start-ups* da amostra. Não há uma receita única, ou uma «paixão» por decreto. É o contexto das competências, das redes em que se inserem, da cadeia de valor para que contribuem, muitas vezes dos próprios conhecimentos pessoais, do próprio acaso e sorte, que ditam as regras.

Duas palavras finais.

Há ideia de que o empreendedor tem uma linguagem “liberal” fácil – alguns diriam muito “americanizada”. Nada mais falso – foi surpreendente verificar que a medida de gestão mais difícil de tomar, mais citada pelos entrevistados, foi a de despedir pessoas.

Classifica-se, amiúde, o empreendedor como um lunático casmurro. Falso – as entrevistas revelaram que a mudança pragmática de estratégia face aos factos do mercado é algo que os empreendedores assumem, ainda que liquidar sonhos seja outra das medidas de gestão difíceis de tomar.

Outubro 2004

Jorge Nascimento Rodrigues e Géraldine Correia,  
coordenadores do projecto Geração Start-Up

## Radiografia de *Management* da Geração *Start-Up* Portuguesa

---

### 1. Viragem para o exterior é maioritária:

66% da amostra tem negócios com o estrangeiro (exporta e/ou investe).

Só 34% declara que a sua estratégia se restringe ao mercado doméstico.

### 2. Estratégia de proximidade com Espanha é dominante no discurso de “internacionalização”.

As opções estratégicas externas referidas pelos fundadores são as seguintes:

28% da amostra opta por uma estratégia de proximidade, em Espanha;

22% é por uma estratégia de expansão em função da língua e cultura portuguesas (Brasil e PALOP);

6% vai à “boleia” de grupos portugueses seus clientes em Portugal ou de multinacionais clientes em Portugal ou com quem estabelecem acordos de distribuição;

4% explora a sua inserção na cadeia de valor de um «cluster» mundial;

4% usa as redes de conhecimento internacional em que os fundadores estão inseridos;

4% opta por uma estratégia de inserção em plataformas cosmopolitas em várias partes do mundo, que são alavanca para

clientes sofisticados e local privilegiado de sensibilidade às tendências.

### 3. Investimento directo português no estrangeiro (IDPE) das *start-ups* é prioritário para a Europa.

A geografia dos investimentos portugueses no estrangeiro da amostra revela as seguintes prioridades:

42% apostou na União Europeia a 25;

16% na Ásia;

14% nos Estados Unidos;

12% no Brasil;

6% nos PALOP.

Em termos de países, a distribuição prioritária do IDPE é a seguinte:

Espanha: 20%;

Estados Unidos: 14%;

Brasil: 12%;

União Europeia a 13 (sem Espanha e Portugal) considerada como “mercado vital”: 10%;

União Europeia a 13 (sem Espanha e Portugal) usada como plataforma internacional de negócios: 8%;

PALOP: 6%;

- Singapura: 6%;
- Polónia: 4%;
- Macau: 4%;
- China: 4%;
- Médio e Próximo Oriente: 4%;
- Japão: 2%.

#### **4. Contamos com cinco «case studies» típicos de internacionalização.**

Na amostra das *start-ups* incluem-se:

- 2 metanacionais “puras”, ou seja, cuja cadeia de valor e de produção de conhecimento é efectivamente metanacional: Chipidea e Biotecnol;
- 4 multinacionais (com uma rede de sucursais em vários pontos do mundo): Number Five, Altitude Software, ViVOtech e Investvar;
- 1 empresa efectivamente global (ou seja, cujas vendas se repartem equilibradamente pelos três principais continentes do mundo): Chipidea.

#### **5. 10 Marcas portuguesas reconhecidas internacionalmente como “Made in Portugal”.**

- Altitude Software (software para *contact centers*);

- Chipidea (semi-condutores);
- Critical Software (software crítico);
- Investvar (marca calçado Aeroshoes na Europa);
- ISA (telemetria);
- Number Five (software de auto-identificação);
- Onara (vestuário de moda);
- Semente Surfboards (surf);
- Siscog (gestão de tripulações);
- YDreams (jogos móveis);

#### **6. Gurus de *Management* são pouco seguidos e livros influentes comuns a uma maioria não existem.**

Metade da amostra declara que “não segue nem admira” gurus de gestão. A desconfiança é abertamente expressa. Alguns fundadores nem responderam a esse bloco de questões, considerando-se alheios ao tema.

Entre os gurus mais votados, Peter Drucker é o que recolhe mais votos, bem destacado, seguido de Tom Peters, Gary Hamel e Michael Porter. Entre os “práticos”, Jack Welch, o ex-CEO da GE, lidera, seguido de Richard Branson, o fundador da Virgin, e Bill Gates, o co-criador da Microsoft.

Os livros citados como mais influentes para cada fundador são muito diversos, e só um pequeno lote de 7 obras recolhe mais de um voto. Os que mais votos receberam foram: “Inovação & Empreendedorismo”, de Peter Drucker; “Em Busca da Excelência”, com Tom Peters como co-autor; “A Arte da Guerra”, de Sun-Tzu, “A Terceira Vaga”, de Alvin Toffler, “Built to Last”, com Jim Collins como co-autor, “A Vantagem Competitiva das Nações”, de Michael Porter, e a “Inteligência Emocional”, de Daniel Golemann.

## **7. Ferramentas de gestão mais usadas são aplicações informáticas.**

32% declara usar a Web como elemento chave na cadeia de valor da empresa e ¼ da amostra responde especificamente que as ferramentas de gestão que mais usa são aplicações informáticas próprias ou pacotes comerciais.

As ferramentas de gestão, internacionalmente mais conhecidas, que recebem alguma (10% das respostas) referência na amostra são o planeamento estratégico e o The Balanced Scorecard.

na esmagadora maioria, alheios a «buzzwords» de *Management*.

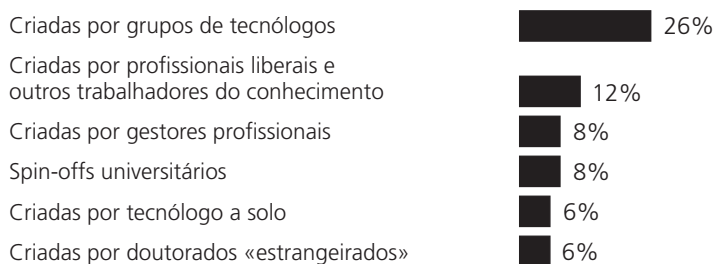
As únicas que recebem mais de um voto são as seguintes: “Think Global, Act Local” e «Benchmarking».

## **8. Alheios a «buzzwords».**

Os empreendedores da amostra afirmam-se,

## Radiografia Geral da Geração *Start-Up* Portuguesa

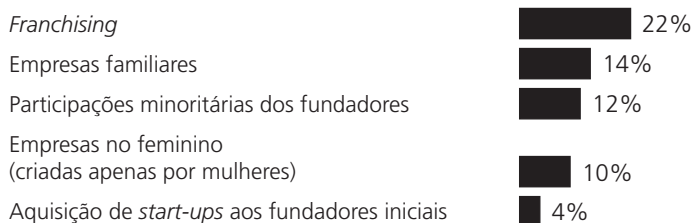
### 1. Empresas criadas por trabalhadores do conhecimento são maioria da amostra: 66%



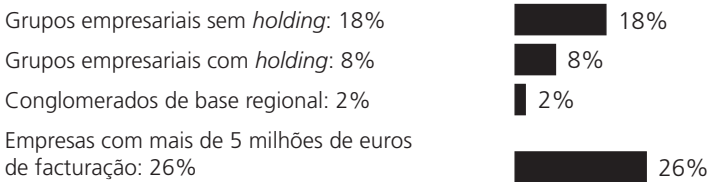
### 2. Empresas baseadas no conhecimento são maioria da amostra.



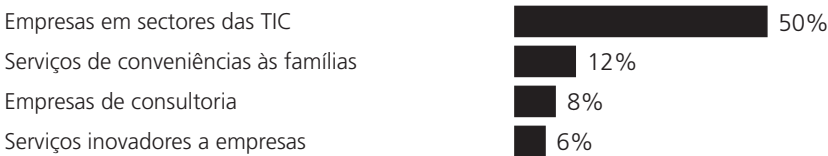
### 3. Outras opções de empreendedorismo.



**4. Emergência de criação de grupos empresariais a partir de *start-ups*: Cerca de 1/3.**



**5. Distribuição sectorial premeia Tecnologias de Informação e Comunicação.**



Outros sectores com *start-ups* na amostra: vestuário; artigos desportivos; calçado; moldes; design; turismo; alimentar; financeiro; serviços ao habitat; serviços culturais.

**6. Sub-30 domina a criação de *start-ups*: 62%.**



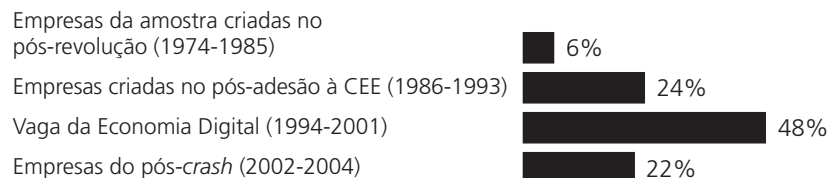
*Nota: Idade na altura de fundação da empresa*

---

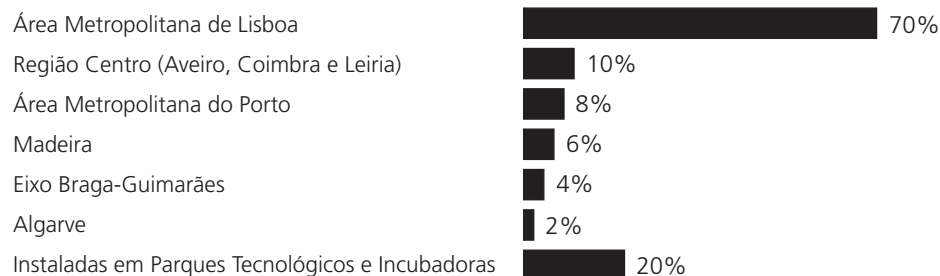
## 7. Pequenas empresas dominam a amostra.



## 8. Período de euforia de criação de *start-ups*: Vaga da Economia Digital.

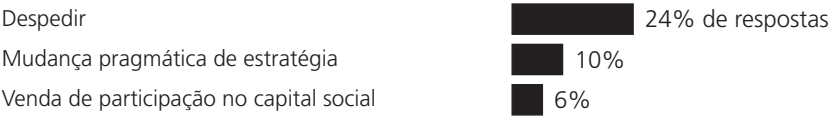


## 9. Localização das sedes na amostra.



---

**10. Medidas de gestão mais difíceis de tomar mais citadas pelos fundadores.**



## Curiosidades

---

### **Empreendedor mais novo à data de criação da *start-up***

19 anos, Rui Vieira, um dos fundadores da Investvar (multinacional portuguesa do calçado, representante da marca Aeroshoes).

### **Empreendedor mais velho à data de criação da *start-up***

60 anos, Rui Alberto Salvador, sogro e pai dos outros sócios da marca “Botaminuto” (Consertos Rápidos das Amoreiras).

### **Campeão da vontade empreendedora**

Ricardo Teixeira, fundador da Webdote, desde os 17 anos numa cadeira de rodas.

### **Só mulheres fundadoras**

Espaço Família, Easy Bus, Mapa das Ideias, Onara, Inovenio.

### **Pais & Filhos**

Quadriga, Consertos Rápidos das Amoreiras.

### **Irmãos/irmãs**

Easy Bus, Vangest, ITB.

### **Casais**

Casa da Fantasia.

### **Mais micro de todas**

ITB, da Madeira, empresa de um consultor em biologia e biotecnologia, o Pedro Diniz.

### **Os bebés (nascidos em 2004)**

Mobile Value, No Céu (marca Helysafe) e ArkikStudio.

### **A mais «velhinha» (criada em 1976)**

Onara.

### **A com maior número de colaboradores**

Investvar (900).

### **A que mais factura**

Investvar (150 milhões de euros, em 2003).

### **A que mais capital social tem**

BIG (banco, com 75 milhões de euros).

### **O caso do «hobby» transformado em negócio**

Semente Surfboards, de dois surfistas.

### **O guru de *Management* mais curioso**

O “Tio Patinhas”, para os fundadores da Semente, Nick Uricchio & Miguel Katzenstein.

---

**Os mais «guerreiros», admiradores do general da estratégia chinês Sun-Tzu**

Safira, Softline.

**O empresário típico de conglomerado de origem regional/local**

Diogo Marques, da Aqualudus.

**Marcas de *franchising* com cores portuguesas**

Pizza na Brasa; Brasopi (marca Throttleman); Persona; Easy Bus; Franquiger (marca Loja do Condomínio); Michele K; Onara; Consertos Rápidos das Amoreiras (marca Botaminuto).

**O *franchisor* em série**

Luís Lima, da Franquitravel.

**O criador em série de «high-techs»**

Jorge Fernandes, luso-descendente na Califórnia.

**As três luso-descendentes**

Metronet (João Tello, México), ViVOtech (Jorge Fernandes, Califórnia) e Inovenio (Nancy Brito, luso-canadiana radicada em Portugal).

**Os negócios mais originais de uma nova vaga de serviços**

Casa da Fantasia (marca Baetas); Easy Bus; Espaço Família; Persona; Franquiger; Mapa de Ideias; Maritz; No Céu; Michele K – leia-os, porque se pode inspirar.

**Os profs. doutorados também podem ser empresários**

Chipidea; eChiron; Biotecnol; YDreams; Siscog; Critical Software.

**Os «estrangeirados» que regressaram e acham que valeu a pena criar *start-ups* no “local errado” (Portugal)**

Biotecnol, YDreams, Siscog e OutSystems.

**O «case study» de mudança de mãos mais curioso**

Altitude Software, cujo principal fundador se dedicou ao budismo, sendo a *start-up* assumida por um consórcio liderado por um gestor profissional.

***Start-ups* que geraram grupos empresariais com *holding***

Safira; Primavera Software; Number Five; SetCom; Methodus (mãe da SelPlus).

---

***Start-ups* que geraram grupos  
empresariais de actividades  
relacionadas sem *holding***

Metronet; Chip 7; Chiron (mãe da eChiron),  
Innovagency; Persona; Inovenio; Vangest.

***Start-ups* que geraram grupos com  
dimensão internacional**

Altitude Software; Chipidea; Investvar;  
Number Five; ViVOtech; Onara.

**Exportadores do “Made In Portugal”**

Semente Surfboards (pranchas); Investvar  
(marca calçado Aeroshoes); ISA (telemetria);  
SetCom (SOS de auto-estradas); Critical  
Software (software crítico); Newvision  
(equipamentos de gestão de filas de  
espera); Siscog (gestão das tripulações de  
comboios); Onara (moda); Number Five  
(software de auto-identificação); YDreams  
(jogos para telemóveis – o “Undercover” é  
um êxito mundial).