

João Matoso
Henriques
(SDG)



“São 40 anos de empreendedorismo nacional e internacional que demonstram bem a qualidade, vitalidade, o reconhecimento e a notoriedade deste projeto, tanto em Portugal como, literalmente, nos quatro cantos do mundo” P4

Nuno Mangas
(IAPMEI)



“O tecido empresarial em Portugal é maioritariamente constituído por PME, são empresas de pequena dimensão, com recursos limitados, dispersas pelo território, para as quais a possibilidade de participar neste tipo de competição constitui uma importante oportunidade de aprendizagem e valorização” P4



Este caderno faz parte integrante do Expresso nº 2396 de 29 de setembro de 2018, não podendo ser vendido separadamente



Seja nas finais nacionais ou internacionais, os participantes criam relações para a vida

Competição promove oportunidades de carreira

Através da participação neste desafio, há quem tenha encontrado um posto de trabalho ou se tenha sentido motivado a criar um negócio

Textos **MARIBELA FREITAS**

O Global Management Challenge é uma competição de estratégia e gestão que ao longo dos anos tem permitido, em Portugal e nos 32 países onde está presente, a criação de relações laborais entre participantes e empresas e motivou elementos de equipas a criarem o seu próprio negócio. Em Portugal algumas empresas que apoiam a inscrição de equipas de estudantes, fazem-no com o intuito de recrutar talento. “Já contratamos quatro alunos através desta iniciativa e conhecemos muitos mais que acreditamos que quer seja no final dos seus cursos ou mais tarde, olham para nós como uma empresa de futuro”, refere Inês Domingues, diretora de recursos humanos da tecnológica IT Sector. Defende que neste tipo de desafios são testadas competências relacionadas com perfis de gestão, como a liderança e adquirem-se conceitos e conhecimentos de economia, marketing, análise de risco, entre outros. “É viver desafios e solucioná-los, com conhecimentos que não vêm nos livros e que nos obrigam a uma demonstração da importância das competências comportamentais no mercado de trabalho”, salienta Inês Domingues. Outras empresas, como por exemplo a Accenture Portugal, já proporcionaram oportunidades de trabalho a elementos das

equipas que apoiaram. E a Konic Minolta Portugal convida os estudantes que apoia a visitarem a sua sede e encoraja-os a encararem-na como uma oportunidade de carreira. Recuando no tempo José Miguel Pessanha contou em entrevista ao Expresso que em 1981, quando a sua equipa venceu a edição desse ano, a vitória permitiu-lhe um primeiro contacto com o Banco Português do Atlântico, onde passou a trabalhar a partir dessa altura. Wang Jiancheng é professor de gestão na Sun Yat-sen University e conseguiu este emprego por ter passado pela prova em 2001. “Com a experiência de participar, fui indicado pela universidade após a minha graduação para ser professor e preparar os estudantes que no futuro iriam integrar este desafio”, revela. Já Liu Linhao, também chinês, participou em 2011 e explica que “através da simulação da vida de uma empresa, construí os alicer-

ces para criar o meu negócio”. É cofundador da WeSharing que providencia serviços para estudantes estrangeiros. Na Rússia, Ruslan Sagitov integrou a equipa vencedora da final internacional de 2016 e revela que a prova deu-lhe confiança e conhecimentos para criar um negócio. A vitória permitiu-lhe conhecer figuras de sucesso e membros do governo russo, relações que ficam para a vida. O seu compatriota Sergey Ionin, cuja equipa ficou em segundo na final internacional de 2017, trabalha no banco Sberbank. “A competição deu-me duas oportunidades para conseguir um emprego, permitiu-me conhecer a pessoa certa que me ajudou a obter o convite para uma entrevista e ajudou-me com o que me ensinou, nomeadamente a atingir objetivos e a estudar”, salienta. Noutro ponto do globo, no Quênia, Oliver Maina Muchiri que integrou a edição de 2015 conta que “devido à competição fui admitido no Young African Leadership Initiative. É um programa educativo e os organizadores ficaram impressionados com o trabalho que tinha feito na prova, preenchendo a lacuna entre o conhecimento teórico e a prática que é um problema no meu país”. Lembra que ao ter participado numa final internacional fez amigos em várias partes do globo que ainda hoje o auxiliam na sua vida profissional. mfreitas.externo@impresa.pt

Na prova, além dos conhecimentos técnicos, os participantes estabelecem relações que podem ser decisivas na sua vida profissional

COMPETIÇÃO



A próxima final nacional realiza-se em janeiro de 2019
FOTO JOSÉ CARIA

IFD estreia-se no Global Management Challenge

Ao todo esta instituição está a apoiar 20 equipas de estudantes e quadros, repartidas pelas duas edições da primeira volta



Elementos das equipas IFD/Intel for Development e Ipac Entertainment by IFD FOTO PAULO DUARTE

A IFD — Instituição Financeira de Desenvolvimento, está a participar este ano pela primeira vez no Global Management Challenge. Optou por apoiar a inscrição de 20 equipas de estudantes e quadros, para dar oportunidade a um número alargado de pessoas de integrarem um desafio que desenvolve competências e promove o empreendedorismo.

“O apoio à criação e desenvolvimento de novas empresas é um dos objetivos da atividade de coninvestimento dos fundos disponibilizados pela IFD. A gestão de empresas, nas suas diversas dimensões, é um desafio enorme para quem quer criar e desenvolver o seu negócio e o Global Management Challenge integra todas estas dimensões e permite testar conhecimentos em ambiente real e competitivo. Fomenta também a integração de diversas valências num trabalho de equipa”, aponta Henrique Cruz, presidente da comissão executiva da IFD, como algumas das qualidades desta iniciativa.

Na primeira edição da primeira volta a IFD apoiou a participação de duas equipas de quadros e oito de estudantes e nenhuma passou para a segunda volta. Na segunda edição avança com mais dez equipas. Para Henrique Cruz este número permite apoiar a criação e a sobrevivência de novos projetos empresariais, já que a prova contribui para a capacitação dos quadros técnicos e estudantes ao expô-los ao am-

biente da gestão empresarial, nas suas diversas dimensões. No caso dos seus colaboradores que estiveram envolvidos nesta experiência acredita que passarão a ter uma maior compreensão dos desafios que se colocam ao empresário, o que lhes permitirá identificar oportunidades de mitigação dos seus riscos ou de estruturação de financiamentos atualmente não disponibilizados em condições de mercado.

Uma opinião corroborada por Sílvia David, líder da equipa de quadros IFD/Intel For Development. Explica que “a competição evidencia bem a complexidade que é gerir algo que depende também de diversos fatores não controláveis ou previsíveis à partida. E que a gestão estratégica e o planeamento a médio e longo prazo é fundamental, mas que em simultâneo a organização deve ser flexível o suficiente para ter capacidade de se ajustar às mutações que o mercado apresenta, sendo que a visão da or-

ganização deve ser consistente entre todos os departamentos que a constituem”. Para o trabalho diário leva agora o fomento do trabalho em equipa desenvolvido, a partilha de competências e o foco nos objetivos.

Já para Antony Vieira, da equipa de quadros Ipac Entertainment by IFD, “foi muito interessante sentir que a tomada de decisão numa organização envolve um grande nível de análise quantitativa e qualitativa através de vários indicadores, sejam eles internos ou externos à empresa.

No entender da sua equipa o grande mérito desta iniciativa foi ter permitido uma tomada de consciência da complexidade do exercício da tomada de decisões que nunca pode perder de vista os objetivos a alcançar. “Permitiu também a melhoria de competências na coordenação de equipas de trabalho heterogêneas, bem como a articulação da estratégia e discurso alinhado”, finaliza Antony Vieira.

Júri garante que as regras da prova são cumpridas

Elementos do júri fazem um balanço da sua ação e analisam o desenvolvimento desta iniciativa

Durante um almoço realizado no final do mês em Lisboa, a organização do Global Management Challenge juntou três dos quatro membros do júri da competição. Em conversa com o Expresso explicaram qual é o seu papel e como garantem o bom funcionamento deste desafio.

Desde 1995 que o júri da prova é formado por Vítor Constâncio, Miguel Horta e Costa e Alberto de Castro, a quem se juntou mais recentemente António Castro Guerra. Vítor Constâncio conta que “ser presidente do júri tem sido uma função muito fácil de desempenhar. A competição tem regras muito bem definidas e só quando há qualquer problema, levantado por algum participante, é que o júri tem de intervir para arbitrar e interpretar as regras”. E desde que está ao comando raras têm sido as vezes em que houve a necessidade da intervenção deste organismo. Algo que na opinião do presidente do júri se deve à qualidade do *software* que é utilizado, com muitas equipas procurando responder aos desafios financeiros e a otimizar o comportamento das empresas pelas quais são responsáveis durante o período de prova.

Miguel Horta e Costa defende que “devem existir poucas inici-



Luís Alves Costa (SDG), com Vítor Constâncio, Miguel Horta e Costa e António Castro Guerra FOTO NUNO BOTELHO

ativas em Portugal no campo da gestão que tenham sido tão bem sucedidas como esta”. E do seu ponto de vista tem criado em Portugal um espírito competitivo nos jovens, quer estejam já a trabalhar ou ainda a estudar, encontrando aqui uma oportunidade de traduzirem para a prática os conhecimentos adquiridos.

A internacionalização da competição não tem passado despercebida a este membro do júri, já que em 1995 auxiliou no processo da sua chegada à China. Para Miguel Horta e Costa “esta iniciativa é um enorme sucesso que leva o nome de Portugal a diversos países com algo de topo, de qualidade, que é efetivamente este modelo de simulação que no fundo reproduz no exercício

da gestão a realidade da vida empresarial”.

António Castro Guerra chegou muito tarde ao júri. “Sempre tive grande admiração por esta competição e a minha ligação à ela começou quando estive a dirigir o IAPMEI”, relembra. Defende que na prova “estudantes e quadros trabalham em equipa, tomam decisões em tempo rápido, tornam-se sensíveis ao processo global de decisão da empresa, tomando em consideração um conjunto de variáveis que se vão complexificando à medida que a vida das empresas também se complica”. Lembra ainda que quem vence, ganha visibilidade, mas mesmo sem ganhar e ao longo deste processo cria novas amizades e contactos que são um ativo para a vida.

Estratégias para alcançar o sucesso empresarial

Seis equipas, que ao longo de cinco decisões de gestão se mantiveram na liderança dos seus grupos, contam como geriram a sua empresa para garantirem um lugar na segunda volta

A 39ª edição do Global Management Challenge começou em maio, com a realização da primeira edição da primeira volta. Contou com a participação de 200 equipas, repartidas por 32 grupos que tiveram de tomar cinco decisões de gestão. Na quinta e última decisão, as equipas que ocupavam o topo dos seus grupos qualificaram-se para a segunda volta que começa em novembro (ver caixa). Seis das 11 formações que durante todas as decisões se mantiveram na liderança dos seus grupos, contam como foi disputar esta prova e as estratégias que utilizaram para passarem à próxima etapa.

Na competição as equipas têm uma empresa para gerir ao longo de um ano e um trimestre e têm de tomar decisões em áreas como finanças, marketing, produção e recursos humanos, para obterem o melhor valor de desempenho. Perante um histórico idêntico as equipas delinearam diferentes estratégias vencedoras que foram desde a aposta na qualidade dos produtos até ao reforço na publicidade.

Nuno Janúrio, da equipa CTT 2018-Ntc, conta que “encontramos a empresa em situação financeiramente saudável e condições de mercado favoráveis pelo que decidimos investir para capitalizar estes fatores”. A sua estratégia, acrescenta, passou por uma aposta forte em publicidade, por

pagar ordenados acima da média de mercado e pelo reforço da capacidade de venda com o aumento do número de agentes. Mantiveram-se coerentes com o plano traçado, com poucas oscilações, apenas pequenos ajustes entre decisões. O seu plano de ação funcionou no grupo em que estavam inseridos, já que continuavam em prova.

Aposta no crescimento

A competir pelo segundo ano consecutivo, também a formação Cetelem The Famous 5 se manteve durante as cinco decisões na liderança. “Assumimos uma estratégia com base na análise do histórico, sem definição de hierarquia da empresa, sendo que todas as decisões foram tomadas em consenso.

Optámos por um crescimento sustentado focado num produto específico em todos os mercados, com maximização de recursos a todos os níveis”, explica André Rodrigues, chefe desta equipa. Gerir não foi fácil e esta formação aprendeu que “o planeamento e a resolução estruturada de problemas é a chave para o sucesso. Esta é uma competição estimulante que emula o quotidiano das empresas, sendo que pode preparar qualquer pessoa para os desafios do mundo empresarial”, frisa André Rodrigues.

Apesar do histórico ser igual para todas as equipas em prova, varia a forma como cada uma o avalia. Christian Lopes, líder da equipa Jeeiseg/Onebrella revela que “o cenário encontrado foi de uma empresa de média dimensão, mas com uma capacidade produtiva considerada baixa, com falta de maquinaria. Exibia um volume de negócios reduzido para as suas necessidades de gestão”. Perante este cenário apostaram num investimento de baixo risco. “Para o aumento do volume de negócios apostamos na qualidade dos produtos e desenvolvimento da plataforma de negócio online. O aumento da qualidade traduziu-se num aumento do tempo de fabrico de cada produto, tendo sido necessária a utilização de um terceiro turno de trabalho. O possível absentismo e

realização de greves, fruto da implementação de três turnos foi combatido com o aumento de dias de formação e salário dos colaboradores”, pormenoriza Christian Lopes.

Mercado online em alta

Já a CGD-Jrs Associates fez “uma forte aposta no crescimento da estrutura, na capacidade de resposta da área comercial, sobretudo via online e na apresentação de margens cada vez maiores”, revela Susana Girão, chefe da equipa. Este caminho provocou um estrangulamento da tesouraria que foi resolvido “com a valorização das nossas ações e via financiamento bancário”, acrescenta. De toda esta vivência e para esta formação, trabalhar em equipa foi fundamental.

A APOSTA NA QUALIDADE DOS PRODUTOS E EM MERCADOS ESTRATÉGICOS ESTIVERAM ENTRE AS OPÇÕES DE GESTÃO

“Perceber e gerir diversas variáveis de decisão num mercado concorrencial foi um desafio enorme que exigiu de nós uma análise delicada das nossas decisões, que teve reflexo na nossa estrutura de balanço, mas também no posicionamento de mercado. Há que inovar na gestão, alinhando-se os objetivos de crescimento e de sustentabilidade da empresa”, salienta Susana Girão.

Carla Sousa, chefe da equipa Millennialbcwp_WI5 explica que juntamente com os seus colegas optaram por medidas mais conservadoras e uma avaliação e ajuste da estratégia a cada decisão. A gestão do tempo e trabalhar sob pressão foram as dificuldades sentidas. “A previsão no que respeita à atuação das restantes empresas agudiza a dificuldade na tomada de decisões. O processo de gestão de uma empresa é complexo”, intensifica. Conta ainda que tiveram de se superar em todas as vertentes e que esta competição é “uma ferramenta de aprendizagem com um valor imensurável”.

Nesta que é a sua terceira participação, a equipa EDP-Northeast revela que tinha para trabalhar uma empresa onde era possível investir para crescer. “Em cada ano a competição proporciona-nos o aprofundar de conhecimentos adquiridos em ambiente académico e a sua aplicabilidade no mundo real”, finaliza o chefe de equipa Rui Salvador.

Primeira volta com segunda edição

A organização da competição definiu para a atual edição um novo calendário, pois a primeira volta conta este ano com duas edições. A primeira decorreu entre maio e junho, onde participaram 200 equipas e se deu a seleção de 32 equipas para a segunda volta. A segunda edição da primeira volta começa no final de outubro e as equipas de estudantes e quadros que não integraram a primeira edição, ainda vão a tempo de participar na competição e têm até ao dia 15 de outubro para se inscreverem. Também nesta edição serão selecionadas mais 32 equipas. Do somatório da primeira e segunda edição da primeira volta sairão as 64 equipas que disputarão a segunda volta, em novembro. Nesta nova etapa serão apuradas as oito equipas que irão à final nacional, que este ano se realiza no início do ano seguinte à edição que diz respeito, ou seja, em janeiro de 2019. Daqui sairá o vencedor nacional que representará o país na final internacional, em junho desse mesmo ano, na cidade de Ecaterimburgo, na Rússia.

PROTAGONISTAS

Nuno Mangas Presidente do IAPMEI

“É um exercício de preparação para os desafios da gestão”



Nuno Mangas acredita que este desafio forma em domínios críticos das ciências empresariais FOTO ANA BRÍGIDA

O IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, apoia anualmente o Global Management Challenge e ajuda monetariamente as PME que queiram inscrever equipas na competição. E nos últimos anos algumas dessas empresas viram equipas suas subirem ao pódio em primeiro lugar e representaram Portugal internacionalmente. Para Nuno Mangas, atual presidente desta instituição, pelo treino de gestão que facultam, este desafio de estratégia e gestão é uma mais-valia para as empresas que nele apostam. “O tecido empresarial em Portugal é maioritariamente constituído por PME, são empresas de pequena dimensão, com recursos limitados, dispersas pelo território, para as quais a possibilidade de participar neste tipo de competição constitui uma importante oportunidade de aprendizagem e valorização. O nosso apoio à competição apenas incentivava um maior número de PME a participarem. Esse é o principal objetivo – sinalizar

o interesse desta prova para as PME, e criar uma motivação adicional para que participem”, explica Nuno Mangas, presidente do IAPMEI. Acrescenta que “o Global Management Challenge é um ótimo exercício de preparação para os desafios da gestão. Acresce ainda que, por serem empresas de dimensão reduzida, o facto de darem aos colaboradores a possibilidade de treinar competências de gestão sem terem que se deslocar, acaba por ser uma vantagem. Reconhecemos uma importante mais-valia para as empresas: a aprendizagem, num contexto competitivo e estimulante e também de divertimento, exercitando decisões em ambiente igual ao das grandes empresas”. Ao longo dos anos este organismo já apoiou a participação de várias dezenas de equipas. Nuno Mangas salienta que “o conceito desta competição foi sempre reconhecido como muito inovador e revelador de um enorme potencial não só como instrumento de apoio à

formação em domínios críticos das ciências empresariais como também na forma de um poderoso auxiliar na promoção de conceitos e práticas associados à gestão estratégica, do risco e, em geral, ao desenvolvimento dos negócios”. Do reconhecimento deste potencial decorre a convergência com alguns dos principais objetivos da política pública de apoio ao desenvolvimento empresarial que o IAPMEI promove. Esta convergência é desde logo evidente no domínio do reforço da capacidade de gestão das PME. “Nesta competição, os participantes têm a oportunidade de treinar e melhorar as suas capacidades de gestão num ambiente simulado e esta situação permite uma adequada, mas protegida perceção dos riscos e das potenciais consequências de eventuais falhas ou opções de gestão erradas. Quando estiverem a atuar na vida real vão seguramente beneficiar dessa experiência e desta forma melhorar a sua capacidade

de decisão”, intensifica Nuno Mangas. Já quem tiver a oportunidade de participar também na competição internacional, irá ainda beneficiar de uma excelente oportunidade para partilha de experiências com outras culturas e diferentes modelos de atuação, fortalecendo as suas competências de relacionamento e de gestão em ambientes diferenciados e de inspiração global. Sendo que as PME podem participar com equipas de quadros, estudantes ou mistas (integrando estudantes e quadros), estes dois últimos modelos dão a oportunidade, na opinião de Nuno Mangas, de recrutarem jovens talentos. “Este é também um dos objetivos do apoio a esta competição. O Global Management Challenge poderá ser um observatório que permita às PME descobrir talentos na gestão. A complexidade da tomada de decisão, a imprevisibilidade do comportamento dos concorrentes e a influência que as suas decisões têm nos resultados da

“
Nesta competição, os participantes têm a oportunidade de treinar e melhorar as suas capacidades de gestão num ambiente simulado

empresa aproxima esta competição do ambiente real, pelo que acaba por ser um bom teste de recrutamento. Construir uma abordagem estratégica e ser consistente na atuação, estando atento aos sinais do mercado para corrigir eventuais falhas, é algo que este desafio ensina de forma continuada e que é muito útil para quem trabalha ou pretende trabalhar na área da gestão”, refere. Destaca as competências para trabalhar em equipas multidisciplinares, tomada de decisão, reconhecer a importância da definição da estratégia numa organização e de construir uma abordagem consistente, alinhada com essa estratégia. “Todas estas competências muito orientadas para a decisão/ação e para uma análise, sistemática e consistente, em tempo real, dos impactos gerados no negócio constituem uma importante mais-valia sobre as tradicionais competências de gestão obtidas exclusivamente em ambiente académico”, finaliza.

João Matoso Henriques CEO da SDG fala sobre os 40 anos do Global Management Challenge

“Aproxima os mundos corporativo e académico”

No próximo ano o Global Management Challenge completa o seu quadragésimo aniversário. João Matoso Henriques, CEO da SDG, conta um pouco do que está já programado para comemorar esta data e faz um balanço da vida desta iniciativa e como através de um simulador de ponta se mantém na vanguarda mundial das competições de estratégia e gestão. “O Global Management Challenge faz 40 anos e pretendemos assinalar esta ocasião com algumas iniciativas comemorativas por forma a prestigiar este aniversário. Entre o que estamos a programar temos uma edição das Conversas com Sucesso dedicada ao tema e a final internacional referente a 2019 será realizada em Portugal”, explica João Matoso Henriques. Para a SDG e o Expresso, que em conjunto organizam esta iniciativa, esta é uma data relevante. A competição teve a sua primeira edição em 1980,

internacionalizou-se em 1981 no Brasil e hoje está presente em 32 países, espalhados por quatro continentes. “São 40 anos de empreendedorismo nacional e internacional que demonstram bem a qualidade, vitalidade, reconhecimento e notoriedade deste projeto, tanto em Portugal como, literalmente, nos quatro cantos do mundo”, frisa o CEO da SDG. Acrescenta que não pode falar deste tema sem deixar uma palavra de homenagem a Luís Alves Costa, presidente e fundador da SDG. Foi ele, num tempo em que poucas pessoas tinham computador em casa, quem teve a visão e a capacidade de criar, implementar e fazer crescer o Global Management Challenge, uma competição de estratégia e gestão. “É sem dúvida algo que o deve encher de orgulho, pois não há muitos projetos com este ADN internacional e com os valores que esta iniciativa representa, com este tipo de vitalidade e longevidade.”

“
Não há muitos projetos com este ADN internacional e com os valores que esta iniciativa representa, com este tipo de vitalidade e longevidade

E ao longo de 38 edições e mais uma em curso, a 39ª, o CEO da SDG lembra que esta prova teve sempre uma presença muito forte em Portugal. Mesmo nos últimos anos de maiores dificuldades para todas as empresas mostrou que é um projeto importante e relevante para os colaboradores das empresas e universitários, com edições com uma média de 400 equipas. “Penso que o Global Mana-



João Matoso Henriques quer que a competição viva mais 40 anos FOTO NUNO BOTELHO

gement Challenge continua a ser a principal plataforma de aproximação entre mundo corporativo e o académico. Depois de anos mais desafiantes, temos vindo a crescer e o nosso objetivo é continuar a evoluir de forma positiva e sustentada para garantir mais 40 anos”, salienta. E ao longo de todos estes anos a competição já envolveu mais de 600 mil pessoas. Um número que para João Matoso Henriques demonstra a qualidade do simulador e o valor que gera para quem nele participa. “O simulador do Global Management Challenge é uma ‘máquina’ que tem vindo a evoluir desde o primeiro momento e a versão atual é tão diferente da original que nem sei se é correto dizer que ainda é o mesmo. É o coração do GMC e como tal temos um cuidado constante com a sua performance e adequação ao mundo real”.