



Há capacidade tecnológica e criatividade nos projetos dos empreendedores portugueses. E bons planos de negócio, pois algumas das empresas que criam estão a vender e a impor-se nos mercados internacionais. Entre 2006 e 2008, Portugal foi dos países com mais empresas inovadoras, apenas ultrapassado pela Alemanha, Luxemburgo e Bélgica, segundo dados do Eurostat. A EXAME partiu à descoberta de cinco casos de empresas de diferentes áreas de atividade e estádios de desenvolvimento, mas que têm em algo em comum: vencem pela força do seu capital intelectual



TEMA DE CAPA →



Miguel Leitmann e Bento Correia partilham uma liderança bicéfala, que leva a Vision-Box a mais de 150 países

## NA VIGILÂNCIA DO MUNDO

Líder mundial no controlo de fronteiras, a Vision Box mostra como o empreendedorismo de sucesso vai muito além do mero desenvolvimento tecnológico

Texto Sara Fonseca Foto Rafael Antunes

**A FOLHA EM BRANCO** numa reunião com o cliente é o ponto de partida de Bento Correia e Miguel Leitmann. Um ponto de partida que, só nos últimos dois anos, levou a Vision Box a mais de 150 países. Mas este projeto, indubitavelmente vencedor na área da biometria e videovigilância digital, começou ainda antes da constituição da empresa, quando quatro investigadores do Ineti, o laboratório do Estado do Ministério da Economia e Inovação, ganharam um prémio atribuído pela Microsoft, no final da década de 90.

“Desenvolvemos uma solução de videovigilância digital, para um concurso, bastante trivial hoje, mas que à época não existia de todo. Três meses depois, a Telecel, hoje Vodafone, apareceu no laboratório a que-

rer comprar”, recorda Bento Correia. Foi precisamente a oportunidade de explorarem um mercado com potencial para os projetos que tinham em desenvolvimento que levou ao *spin-off* e culminou no lançamento da *start-up* em 2001. Assim nasceu a Vision Box, adiantada em relação às soluções analógicas disponíveis no mercado, na viragem do século, e que é hoje responsável pelo controlo de fronteiras de vários países, um pouco por todo o mundo.

### FAZER NASCER O MERCADO

“Demorámos pelo menos um ano a passar das ideias às soluções reais com a robustez suficiente para que nos sentíssemos confortáveis em colocá-las no mercado”, continua Bento Correia, CEO, que divide hoje a administração da Vision Box com Miguel



## TEMA DE CAPA →

Leitmann. O mercado vivia de soluções analógicas com gravadores e monitores arcaicos e não deu grande margem de manobra a uma pequena empresa que ambicionava explorar novas soluções.

Com tecnologia, mas sem mercado de acesso, a Vision Box optou por superar as contrariedades estabelecendo parcerias com empresas com presença forte em Portugal, como a Siemens, que era o maior instalador na área de CCTV a nível nacional. "Esta foi a estratégia dos primeiros quatro a cinco anos. Como empresa pequena não tínhamos capacidade comercial de conquista direta e foi através de acordos de distribuição com estas organizações que conseguimos colocar os nossos produtos no mercado", continua o CEO.

O sucesso obtido junto do cliente – à Siemens seguiu-se o grupo Amorim, Sonae e Freeport, entre outros – levou a um crescimento rápido, em projetos de grande dimensão, na área da banca e de centros comerciais. "Instalávamos facilmente 200 ou 300 câmaras, com uma tecnologia inovadora, que reduzia o custo de investimento do cliente final", explica Miguel Leitmann.

Um ciclo muito curto de desenvolvimento de produto aliado a uma grande flexibilidade e reestruturação constante são as traves mestras que sustentam o plano operacional da Vision Box. É nesta trilogia que espelham a sua competência, conhecimento e visão empreendedora.

"A nossa postura é a mesma desde o primeiro dia. Temos crescido e continuaremos a fazê-lo sem comprometer aquilo que nos caracteriza e nos tem diferenciado", sublinha Bento Correia.

### DO ACASO À LIDERANÇA

A entrada da Vision Box na área biométrica deu-se com o lançamento do passaporte eletrónico português. A biometria, que consiste no processamento de dados muito específicos em imagem e vídeo, tinha uma ligação direta ao *background* tecnológico que vinha a ser desenvolvido pela empresa. No entanto, se a entrada nesta área se deu quase que por acaso, a sua conquista alicerçou-se na rapidez de resposta, que tem sido até agora vital para superar a concorrência.

"Concorremos nessa altura com outros gigantes, mas fomos a única empresa que, em apenas um mês, conseguiu apresentar um sistema fisicamente desenvolvido com

**O MERCADO  
EXTERNO É  
RESPONSÁVEL  
POR PERTO DE  
65% DO VOLUME  
NEGÓCIOS,  
QUE ATINGIU OS  
7 MILHÕES DE  
EUROS EM 2009**

tudo o que tinha sido requerido", continua Bento Correia.

Os quiosques de leitura de passaportes eletrónicos foram apresentados pela primeira vez no Aeroporto de Faro, em 2006. Uma inovação que rompeu radicalmente com as premissas de mercado existentes e cujo motor de crescimento são as preocupações crescentes com a segurança a nível mundial e a necessidade premente de deslocação de pessoas pelo mundo inteiro. Ou seja, um mercado com um potencial de desenvolvimento em larga escala.

O mercado externo é hoje responsável por praticamente 65% do volume de negócios da empresa, cujas receitas têm vindo a crescer de forma consistente, tendo alcançado os 7 milhões de euros em 2009 – uma subida de quase 22 % em relação a 2008 – e que se espera que superem a barreira dos 10 milhões em 2010. "Em termos de faturação, os nossos melhores mercados são o Reino Unido e o Norte da Europa, mas no que diz respeito ao potencial, a curto prazo, será a Ásia e a América Latina", explica Miguel Leitmann.

Até agora têm 200 unidades instaladas no mundo inteiro, num mercado avaliado em 2,5 mil milhões de dólares – o concorrente mais próximo tem apenas 20, exemplificando bem a diferença de velocidades. O produto continua a ser apresentado em feiras e grandes eventos internacionais na

área da segurança, nos quais participam com bastante regularidade. Só este ano já estiveram presentes em mais de uma dezena, um pouco por todo o mundo.

Fora de Portugal, a Vision Box possui apenas uma filial no Reino Unido, onde prestam serviços de controlo de fronteiras e documentação, com 41 quiosques em nove aeroportos. O nível de exigência operacional assim o exige. "O mercado de controlo de fronteiras eletrónico está a despertar um grande interesse a nível mundial. Neste momento não há um país ou outro que nos possa surpreender mais, porque é o mundo inteiro a acordar para esta necessidade", continua Miguel Leitmann, antevendo que a barreira dos 150 países seja superada sem grande esforço.

### NÃO PERDER O ADN

Apesar de ter sido considerada PME Líder em 2009, pelo Iapmei, da participação no projeto QREN, dos prémios recebidos pela Ernst & Young e UK Trade and Investment Agency, da entrevista dada à revista *Time* a propósito de inovação em Portugal, Bento Correia e Miguel Leitmann continuam a iniciar todas as reuniões com clientes com uma folha em branco. E é isso que os diferencia: não pretendem apenas dar resposta a um problema específico, mas conceber com os clientes uma solução integrada, em que todos os parâmetros sejam analisados.

"Somos completamente orientados para o futuro. Crescemos num turbilhão e o complicado é manter o controlo", sublinha Bento Correia, um dos pilares de uma liderança bicéfala, que aposta nos jovens e na massa cinzenta nacional como marca indistinta da sua equipa. Não surpreendentemente, a facha etária média da Vision Box é abaixo dos 35 anos e, a dos responsáveis de desenvolvimento, não excede os 30 anos. Todos eles portugueses. O próximo desafio é crescer internamente sem perder o ADN.

Com este mercado específico da segurança ainda a dar os primeiros passos muito há para ser feito num futuro a prazo. "Queremos estar presentes nos Estados Unidos. Ao contrário do que se possa pensar, têm ainda muito que crescer para conseguirem chegar aos patamares que existem hoje na Europa", continua o CEO. No futuro, talvez o céu seja mesmo o limite, porque a tecnologia e o mundo vão sendo, passo a passo, bem conquistados.





Luís Janeiro fundou a PayUp, empresa de serviços de pagamentos, compras e transferências em ponto de venda

## À SEGUNDA É DE VEZ

Depois de ter lançado a PayShop em Portugal, que vendeu aos CTT, Luís Janeiro criou a PayUp no estrangeiro. Na Polónia e na Roménia já fatura 90 milhões de euros

Texto Margarida Fiúza  
Foto Rafael Antunes

**É** PRECISO ter coragem física para ser empreendedor. A frase é de Luís Janeiro, 44 anos, empresário responsável pela criação da PayShop em Portugal, entretanto vendida aos CTT - Correios de Portugal. Em 2007, seis anos depois de ter criado a empresa de serviços de pagamentos, compras e transferências através de pontos de venda no mercado nacional, Luís Janeiro decidiu fazer o mesmo lá fora. Juntou-se a um parceiro local, o também português Luís Amaral, presidente da Eurocash, líder no sector alimentar grossista da Polónia, e lançou a PayUp na Polónia e na Roménia.

A coragem física de que fala justifica-se na necessidade que tem de viajar cerca de oito vezes por mês, passando três semanas fora de casa. Mas acrescenta-se-lhe também

coragem mental. Aquele que ainda hoje é o seu maior acionista, o Banco Português de Negócios (BPN), que continua a encher com notícias negativas as páginas dos jornais nacionais, tem limitado o seu crescimento, em termos de financiamento e de credibilidade junto de potenciais investidores.

Ainda assim, a PayUp tem conseguido crescer no mercado internacional. Emprega perto de 50 pessoas e quer desbravar os mercados da Turquia e Angola. Luís Janeiro é o empreendedor que a comanda.

### PONTO DE PARTIDA

Formado em Gestão, pelo Iscal, o empresário começou a trabalhar na área da consultoria, foi responsável financeiro em algumas pequenas empresas, coordenador de formação profissional, entrando depois para o grupo Mello, em 1995, como quadro da Império, onde "tive a oportunidade de estar ligado a algumas operações engraçadas, como a compra do UBP, a criação e o desenvolvimento do Banco Mello e respetiva venda ao BCP, em 2000", recorda.

Um ano depois, foi convidado para ser *business developer* na britânica PayPoint. Aceitou o cargo internacional e passou a trabalhar diretamente com o CEO da empresa, Rob Farbrother, que já tinha sido CEO da Link (a SIBS britânica). "A PayPoint tinha lançado um negócio de cobrança de faturas para *utilities* britânicas e o objetivo era ver se havia oportunidades para fazer aquele tipo de negócio noutros países", conta Luís Janeiro. Foi a partir daí que se construiu uma parceria para lançar este projeto em Portugal com um investidor sul-africano, Prism, que detinha uma participação de 20%, e investidores portugueses, a InovCapital (então PME Capital), com 20% do capital e o banco Efisa (que hoje integra o universo BPN), também com 20%. O restante capital foi repartido por investidores privados, como Luís Janeiro e o CEO da PayPoint.

"Portugal é um país pequeno, mas sofisticado do ponto de vista financeiro, da penetração e da capilaridade da banca. Por isso, a ideia era fazer de Portugal um *showroom* do nosso negócio", justifica o empresário. Foi assim que nasceu a PayShop, empresa especializada na realização de transações eletrónicas, com serviços que permitem o pagamento de várias contas como telefone, água, gás, eletricidade ou televisão por cabo, assim como o carregamento de telemóveis e títulos de transporte, pagamento de compras efetuadas na internet ou donativos. O



## TEMADECAPA→

## A NACIONALIZAÇÃO DO BPN, QUE AINDA É ACIONISTA COM 46%, IMPEDIU A COMPRA EM ESPANHA DE UMA EMPRESA COM 24 MIL PONTOS DE VENDA

serviço PayShop está disponível numa rede de agentes (estabelecimentos comerciais de proximidade como papelarias, tabacarias, quiosques e supermercados) e, desde 2004, ano em que a empresa foi vendida aos CTT, nas 1000 estações dos correios do país. Luís Janeiro ficou dois anos nos CTT. “Ainda lancei a PayShop em Moçambique e cheguei a ser diretor do projeto Banco Postal. A PayShop tinha imenso potencial, mas o processo de decisão era complicado. A minha maior angústia era não poder pensar a médio e a longo prazos, por causa dos mandatos e das mudanças políticas que acontecem nas empresas públicas”, desabafo o empreendedor. Por isso, saiu da empresa no final de 2006 e começou a trabalhar num projeto próprio, a PayUp.

### ARRANQUE NA POLÓNIA

Em 2007, Luís Amaral, presidente da Euro-cash, líder no sector alimentar grossista da Polónia, juntou-se ao projeto e ficou com 49% do capital da PayUp Polska, criada em 2008. “O plano de negócios inicial era ver se conseguíamos abrir duas operações por ano. Por isso, nesse mesmo ano, lançámos o negócio na Roménia.”

Para o empreendedor, o potencial de crescimento destes dois mercados é enorme. “A Polónia tem 39 milhões de pessoas e a Roménia 22 milhões. São os maiores países da última adesão à União Europeia”, adianta. E explica a atividade da empresa naqueles territórios: “Carregamos telemóveis e serviços pré-pagos, vendemos vouchers na internet, fazemos também a cobrança de faturas das utilities. E no mesmo terminal as pessoas podem fazer pagamentos de débito e crédito. Em Portugal só se consegue fazer isso através de acordos com os bancos e com a Unice. Nós temos uma parceria com os bancos e negociamos em nome de 6500 retalhistas, dos quais 4 mil na Polónia e 2500 na Roménia.”

Em 2010, no terceiro ano de atividade da empresa, a PayUp espera declarar um Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) consolidado positivo e um volume de negócios próximo dos 90 milhões de euros, dos quais 79 milhões advirão do negócio na Polónia e 11 milhões da Roménia. Já no ano passado, a empresa tinha atingido um volume de vendas superior a 75 milhões de euros. Aos parceiros já existentes – Orange, Vodafone, Plus (grupo

Vodafone), Era (grupo Deutsche Telekom), Paysafecard, Polcard, Billbird e MCX – a PayUp acrescenta agora Card Acceptance e a Western Union, com quem assinou um memorando de entendimento há cerca de seis meses e tem previsto o lançamento do serviço de transferências internacionais de dinheiro em dezembro.

### O REVÉS DO ACIONISTA BPN

Quando arrancou com o negócio na Polónia e avançou para a Roménia, em 2008, Luís Janeiro abriu também a PayUp Sérvia e a PayUp Ibéria, em Madrid. A operação em Espanha surgiu porque a empresa internacional First Data Ibérica estava vendedora da sua área de carregamento de telemóveis pré-pagos. Com 24 500 pontos de venda na altura, a aquisição da operação permitiria, esperava Luís Janeiro, alcançar uma faturação superior a 400 milhões de euros nos quatro anos seguintes. O acordo prévio foi assinado em maio de 2008 e a empresa deveria ser comprada no final desse ano, por 18 milhões de euros. “No dia 3 de novembro de 2008, fomos pagar e concretizar o negócio, financiado pelo BPN, que foi nacionalizado 24 horas antes. A compra não se concretizou”, relembra Luís Janeiro.

É com algum pesar que o empresário recorda essa fase da empresa. “Quando tínhamos apenas um ano e meio de vida, o nosso maior acionista, com o qual tínhamos firma-

do o financiamento, colapsou. Mantém-se acionista, é certo, mas nunca mais investiu. Pelo contrário, foi diluindo a sua participação na empresa”, revela. O BPN chegou a ter 80% do capital da PayUp. Hoje, tem 46,7%. Os restantes 53,3% dividem-se pelo fundador (20%) e a InovCapital (33,3%).

“Apesar de saber que a PayUp hoje podia ser muito maior e mais rentável, e que perdeu oportunidades interessantes, sei que mantém o potencial. Sinal disso é o facto de termos conseguido encontrar um acionista em 2009, num ano de crise, em que ninguém queria saber de novos negócios. A InovCapital, que investiu 3 milhões de euros, salvou o projeto”, salienta o empreendedor. “Foi um bocadinho traumático, porque o banco que parecia trazer robustez para o projeto no início acabou por se tornar no fator mais fraco. Mas focalizámos os nossos recursos na Polónia e na Roménia, congelámos as nossas ideias em Espanha e na Sérvia, e reduzimos os custos”, acrescenta.

Agora a PayUp está “a pensar seriamente” em evoluir para o mercado do *mobile banking*. “Isto significa que as pessoas possam pagar as contas da luz, do gás e da água através do telemóvel. Mas também poderemos dizer a um consumidor para ir a um retalhista levantar dinheiro que o seu filho enviou dos Estados Unidos. Ou que o carteiro foi entregar-lhe uma encomenda e que, por estar ausente, pode levantá-la num ponto PayUp”, explica Luís Janeiro, que prevê prever implementar este serviço em 2011.

### PORTUGAL FORA DOS PLANOS

Embora “não haja limitações legais para trazer a PayUp para Portugal, não quantificamos oportunidade no mercado nacional. E o nosso objetivo para 2010 é chegar ao fim do ano de uma forma financeiramente equilibrada, antes de partirmos para uma nova aventura”, argumenta o empreendedor.

Mas apesar de Portugal não fazer parte dos planos imediatos da empresa, a PayUp está a olhar para a Turquia, país onde já assinou um acordo com uma empresa local, e Angola, onde está em contacto com várias entidades para avançar com projeto de serviços financeiros de baixo custo. “O *mass market* é um mercado esquecido em Angola. Queremos ter uma presença física, com um parceiro local, atingindo os segmentos etários médio, médio-baixo.” Sempre com base na questão da conveniência.





## TEMADECAPA→



Cristina Marinhos e João Paulo Carvalho produzem software específico para nichos de mercado

## REGRESSO AO FUTURO

A Quidgest está à frente do seu tempo, com a plataforma Genio que produz automaticamente soluções de software. A administração pública é a grande cliente

Texto Joana Madeira Pereira  
Foto Rafael Antunes

**N**ÃO GOSTAM de remexer no passado. “Mas isso interessa mesmo?”, questionam quando se lhes pergunta o que faziam antes de fundarem a Quidgest ou o investimento necessário para montar esta empresa de sistemas de informação, de capital 100% nacional. É certo que o ano 1988 vai longe e que o “deserto tecnológico” que então se vivia deu, entretanto, lugar a uma indústria que revolucionou a forma como hoje vivemos. Contudo, importa perceber que a Quidgest, mesmo tendo nascido numa altura em que uma mera impressora a laser chegava a custar “300 contos, na moeda antiga”, esteve sempre à frente do seu tempo.

Por isso, Cristina Marinhos, presidente do conselho de administração, e o *senior partner* João Paulo Carvalho, ambos com 51 anos, acedem a falar dos tempos em que ela era profissional liberal e prestava consultoria a empresas, ele dava aulas de Métodos Quantitativos, no Iscte. Queriam montar um negócio e das três áreas que lhes pareciam mais promissoras – energia, biotecnologia e tecnologias da informação (TI) – preferi-

ram esta última: “Tínhamos a noção de que teria um grande impacto nas organizações, ao nível do aumento da produtividade e da diminuição dos custos”, diz Cristina.

Num tempo em que apenas se ouvia falar da IBM e da Microsoft, estes empreendedores escolheram olhar mais além. Optaram por criar uma plataforma de geração automática de códigos de programação, responsável pelo processo de produção de *software* para empresas e a administração pública. Batizado de Génio, este sistema dispensa o aparato da maioria das tecnológicas, que “necessitam de um batalhão de consultores e engenheiros para desenhar os seus programas e que vão inserindo, manualmente, os códigos a fim de construírem o *software*”, explica João Paulo Carvalho.

“Os padrões da engenharia do *software* já estão identificados, as componentes desenhadas. O que esta plataforma faz é dar forma a todas essas variantes, de maneira automática”, conta o responsável, que exemplifica: “Só o programa de gestão de recursos humanos do Singap, o sistema integrado de referência para a gestão pública em Portugal que produzimos, é composto por



## TEMADECAPA →

A ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
REPRESENTA  
CERCA DE METADE  
DOS NEGÓCIOS DA  
QUIDGEST, QUE JÁ  
TEM QUATRO  
ESCRITÓRIOS  
INTERNACIONAIS

11 milhões de caracteres, o equivalente a 46 resmas e papel e mais umas quantas folhas. Imagine o que seria inserir tal quantidade manualmente”, ilustra.

## O ‘GENIO’ DA TECNOLOGIA

Numa primeira fase, o profissional dedica-se a tarefas de investigação e desenvolvimento (I&D), procurando articular todas as componentes pedidas pelo cliente. Na etapa seguinte, o trabalho fica entregue ao Genio, que gera os códigos 500 mil vezes mais rapidamente do que qualquer programador informático (cerca de 1 milhão de caracteres por segundo). “A tarefa dos engenheiros é, agora, descobrir novos padrões de programação”, refere o *senior partner*.

“Tivemos razão antes do tempo no que diz respeito à geração automática”, acrescenta Cristina Marinhos, que exemplifica algumas das vantagens deste sistema: “Todos os programas que desenvolvemos respondem a exigências específicas e complexas dos nossos clientes, que têm uma participação ativa no processo. Pela rapidez e flexibilidade na criação de sistemas de informação, os custos de manutenção são mais baixos e os prazos de entrega muito reduzidos.”

O início da década de 90 marcou um arranque fulgurante para a Quidgest que decidiu apostar tudo na I&D. O segredo não esteve no investimento financeiro, mas, sim, nas horas dedicadas a este projeto, numa altura em que a equipa ainda não ia além das cinco pessoas. Atualmente, o cenário é ligeiramente diferente: 40% da faturação da empresa (que, em 2009, atingiu os 3,3 milhões de euros) já se destinam às tarefas de I&D. “Apesar de ter sido criado há quase 20 anos, o Genio é uma coisa de hoje: todas as semanas acrescentam-se, em média, cerca de 12 alterações à plataforma”, afiança João Paulo Carvalho.

O “Genio” da lâmpada mágica da Quidgest tem satisfeito as necessidades de muitas empresas nacionais, mas tem sido o Estado o maior beneficiário das competências desta tecnológica portuguesa, que foi pioneira da informatização dos organismos públicos em Portugal. Agora, o sistema de gestão pública – Singap – é utilizado por mais de metade dos organismos da administração central do Estado. A gestão integrada da Assembleia da República também está nas mãos da equipa da Quidgest, assim a gestão de recursos humanos da Região Autónoma

dos Açores. Com o SigaME, que permite a gestão dos funcionários em mobilidade especial, a tecnológica tem sido parceira do Estado na execução da política de reestruturação da administração central.

A organização foi também responsável pela racionalização da prestação de cuidados de saúde, com a prescrição eletrónica de medicamentos da Associação de Cuidados de Saúde da Portugal Telecom.

## GERIR O INUSITADO

No princípio, havia o receio da imitação. “Achámos que nos podiam copiar, mas começámos a ver que não era fácil.” Além da constante preocupação com a atualização da plataforma de desenvolvimento, “apercebemo-nos de que existe uma diferença substancial entre tecnologias e soluções de gestão. A tecnologia existe em todo o lado, mas o mesmo já não acontece com as soluções. E são estas as responsáveis pelas vantagens competitivas que uma empresa pode adquirir através do *software* com que opera”, avança João Paulo Carvalho.

A estratégia passou, então, por criar projetos “únicos e exclusivos”. Estes dois sócios (a que se junta Álvaro Damos, que entrou para o capital dois anos após a fundação) gostam de posicionar a Quidgest como especialista para múltiplos nichos de mercado. Algo pouco típico nas chamadas *software houses*, que normalmente se con-

centram nos programas para as áreas de contabilidade, financeira, logística, aprovisionamento ou recursos humanos. Já esta empresa prefere lançar soluções para áreas inusitadas como a gestão dos cemitérios lisboetas ou da instalação das antenas para a televisão digital terrestre.

Aliás, o departamento de projetos especiais tem sido um dos que maior crescimento conheceu nos últimos anos. Por estes dias, por exemplo, ultima-se o programa encomendado pelo Instituto de Medicina Molecular para gerir os biotérios (aquários onde estão os animais utilizados em testes). Atuando em campos tão distintos quanto a gestão pública, saúde, engenharia e construção, gestão financeira ou gestão de topo, a Quidgest complementa o desenvolvimento de *software* com outros serviços que vão desde a consultoria de negócios e definição de procedimentos até à formação e à manutenção técnica dos sistemas instalados.

## A AMAZON PORTUGUESA

A Quidgest, que integra a rede de pequenas e médias empresas (PME) inovadoras da Cotec e foi distinguida como PME Excelência 2009, ainda não tem nome sonante no mercado. “Temos muita dificuldade em vender os nossos produtos, que rondam as 160 soluções, no mercado nacional. Os concursos parecem estar criados para excluir as empresas de menor dimensão”, afirma Cristina Marinhos. “Para ter sucesso lá fora, é preciso ter referências cá dentro. Existe uma grande diferença entre o discurso político e aquilo que acontece na prática”, diz João Paulo Carvalho.

Mesmo assim, os dois gestores não se podem queixar da sorte da sua internacionalização. Em 2006, lançaram os primeiros dois escritórios internacionais, em Espanha e Timor. Dois anos mais tarde, seguiu-se o Reino Unido e, em 2009, foi a vez de Moçambique receber uma filial da Quidgest. Destas latitudes, já provém 31% da faturação total da Quidgest que tem, também, projetos a avançar noutros países, como a Alemanha, Angola e Cabo Verde.

É assim o retrato de uma tecnológica portuguesa: “Queremos ser a Amazon de Portugal: pretendemos ir mais longe do que os outros e não oferecer apenas o básico, mas, sim, colocar à disposição de todos, e em qualquer lado, as nossas soluções”, apregoa Cristina Marinhos.





Jorge Carrilho foi obrigado a começar do zero várias vezes, no seu caminho para a liderança na área do GPS

## NA ROTA DO SUCESSO

A localização por GPS deu à Inosat a liderança do mercado, num rumo bem definido desde o ponto de partida

Texto Sara Fonseca  
Foto Rafael Antunes

**P**ODERIA SER o início do argumento de um filme, mas, não, foi mesmo realidade. Em meados da década de 90, Jorge Carrilho e Tiago Borges, ambos finalistas na área de Inteligência Artificial no Instituto Superior Técnico, deixaram de lado a possibilidade de enveredarem por um percurso seguro e sólido, no Estado e numa instituição bancária, para se lançarem no incerto, apenas com uma certeza em carteira: criar o que ainda não existisse, tal como Steve Jobs, que muito admiram.

Esta foi a premissa para o seu primeiro projeto – a BCCM – que viu a luz do dia na cave de uma vivenda, em que os recursos escassos não os impediram de perseguirem o sonho. “Queríamos desenvolver software de gestão de frotas que, à época,

era considerado ficção científica”, recorda Jorge Carrilho. “Não havia ainda mapas de estrada em formato digital, nem telemóveis. Existiam apenas uns mapas hidrográficos do Exército e todas as comunicações eram à base de rádio.”

A falta de preparação do mercado para o projeto que tinham em mente não os demoveu e, dois anos volvidos, em 1997, o sistema de ajuda à exploração, para a Rodoviária de Lisboa, cujo objetivo era precisamente gerir a rede de transportes de passageiros, solucionando problemas e gerindo atrasos, viu a luz do dia. “Não faz sentido um gestor ter uma frota na rua que não possa gerir. Sabíamos que isso era possível, que as tecnologias de comunicação e localização o permitiam, e quisemos ser pioneiros.” E foram. A BCCM, que entretanto venderam, foi a sua incubadora para um desafio de maior envergadura, lançado em 2000, a Inosat, hoje especializada na produção e comercialização de soluções de localização GPS para empresas e particulares.

### DEFINIR O DESTINO

Com *know-how* em carteira, mas sem o capital necessário, Jorge Carrilho e Tiago Borges, lançaram a Inosat com o apoio do grupo HLC, o seu parceiro/investidor, detentor de 60% do projeto.

“O montante inicial foi de 250 mil euros. Começámos novamente do zero e durante os primeiros oito meses dedicámo-nos apenas a desenvolver o produto, sem preocupações de vendas.” Com a experiência anterior na bagagem, a empresa arrancou com um modelo operacional distinto, focado precisamente no desenvolvimento de produtos e não de projetos e com o desafio de provar ao mercado que as soluções apresentadas eram credíveis. “Fomos obrigados a instalar sistemas de demonstração nos clientes. Os produtos iniciais eram quase um mapa com um ponto. Pouco se retirava a nível de gestão, mas à época era bastante avançado.” O processo de adesão foi lento e o sistema começou por ser adquirido sobretudo por empresas de ambulâncias, serviços de emergência, táxis e bombeiros.

Passada a barreira inicial de evangelização de mercado, seguiu-se a guerra pela explicação do preço. “Os portugueses não encaravam, e ainda hoje infelizmente não encaram, este tipo de soluções como um investimento. Tínhamos constantemente de justificar o custo da tecnologia”, continua Jorge Carrilho, CEO.



## TEMA DE CAPA →

O ANO 2010  
ESTÁ A SER O  
MELHOR DE  
SEMPRE  
COM O ESTADO E  
AS GRANDES  
EMPRESAS A  
DESPERTAREM  
PARA O PRODUTO

A pesar sobre todas estas dificuldades esteve também um contexto internacional desfavorável, agudizado pelo rebranding da bolha da internet, e os problemas de tesouraria que a HLC já trazia do seu passado. “Era impossível continuar naquele ambiente e optámos por sair do grupo em que estávamos.” Com um corte agressivo de custos e um plano de reestruturação de pagamentos a fornecedores, Jorge Carrilho e Tiago Borges reergueram sozinhos a Inosat, que, passada a tormenta obteve os primeiros lucros em 2003. “Uns 50 mil euros, ainda muito residuais, mas, a partir de então, não parámos de crescer.” Em 2007, o volume de vendas era já de 5,5 milhões de euros e, em 2009, de 5,6 milhões.

A estratégia de crescimento passa por olhar para o mercado doméstico como um balão de ensaio. Um laboratório onde os seus produtos são testados. O salto tecnológico dado em 2004, com o lançamento do GPRS pelas redes de telemóvel, permitiu o aprofundamento da oferta de gestão de frotas. O seu produto-estrela – o Inofrota – tem hoje quatro variantes.

## LOCALIZAR OS MELHORES MERCADOS

Para Jorge Carrilho, a internacionalização foi uma das principais responsáveis pelos melhoramentos que, ao longo do tempo, têm sido implementados no leque de oferta. “Em 2004, abrimos um escritório em Espanha e, em 2006, nomeámos um distribuidor em Paris. Se a nossa tecnologia era inovadora em Portugal, lá fora havia muita concorrência e isso obrigou-nos, e obriga-nos, a inovarmos constantemente.”

Fora estes dois países, o foco no exterior visou sobretudo países menos desenvolvidos nestas áreas: Marrocos, Angola, Moçambique, Argélia, Tunísia, Brasil, Dubai e México. “Entramos nos países através de um distribuidor local e, posteriormente, se fizer sentido, compramos parte dessa empresa.”

Com 13 parceiros estabelecidos em três continentes, o principal desafio de conquista dos mercados externos é a garantir a total cooperação dos distribuidores, num trabalho de evangelização semelhante ao que fizeram no virar na década, aquando do lançamento da empresa.

“Damos-lhes um apoio muito direto, que nos obriga a viagens constantes. O nosso site está traduzido nas línguas locais e apostamos em campanhas on-line, para que não se

centrem apenas nos produtos que o mercado procura e apostem no nosso, que não é normalmente tão procurado precisamente porque é inovador”, continua o CEO.

O peso do volume de vendas internacional é já hoje de 15% e, em 2010, estimam que supere os 20%, com Angola, Brasil e Marrocos a serem responsáveis por uma parte importante desta fatia. Portugal acabou por ser a grande surpresa ao longo destes dez anos de crescimento, com um número de clientes muito significativo, acima do esperado, que gera 85% das receitas. Jorge Carrilho considera que neste momento a procura doméstica está estável. Embora o volume de vendas tenha aumentado, a concorrência fez os preços caírem, levando a uma quebra de 5% na faturação, apesar de terem duplicado o número de unidades vendidas.

## OPÇÕES ALTERNATIVAS

Com um domínio completo da tecnologia GPS aliada à gestão de frotas, a Inosat apostou, há dois anos, em desbravar outro rumo: o mercado do consumo. “Com a evolução da tecnologia começámos a fazer experiências e apresentámos na feira CeBIT um protótipo que chamou bastante a atenção.”

O Child Locator, que permite a localização de crianças, demorou um ano a desenvolver e exigiu um investimento de 500 mil euros, suportado a 100% por capitais próprios. Foi apenas o primeiro de uma gama

que vai assumindo cada vez mais importância no volume de vendas: seguiu-se o Car Locator (que permite localizar a viatura em caso de *car jacking*, por exemplo), My Locator, para objetos, e o Pet Locator, para animais. O produto mais recente é o Moto Locator, destinado a veículos motorizados. “Nesta gama a plataforma é mais ou menos a mesma, exceto no Moto Locator, em que tivemos de ultrapassar a falta de dimensão das baterias para grandes extras.” Desafio superado.

A entrada no mercado do consumo levou a uma inversão da estratégia de abordagem ao mercado internacional: se até 2008 esta era feita sobretudo a partir da oferta empresarial, agora é o sector do consumo que abre as primeiras portas.

## PERCURSOS EM ABERTO

“Estes dez anos de gestão da Inosat são quase tão valiosos como um MBA prático”, brinca Jorge Carrilho. Na direção a empresa, ainda com o sócio Tiago Borges, ambos abdicaram até hoje de receber dividendos para que o capital possa ser totalmente reinvestido em investigação e desenvolvimento.

A análise da concorrência é uma das traves mestras de uma empresa que ainda hoje não abdica de estar sempre no grupo dos pioneiros. Neste sentido, desenvolveram um observatório que acompanha diariamente mais de três dezenas de organizações a nível mundial, e nem todas necessariamente numa base de concorrência direta. É preciso estar atento de forma generalizada, até porque a área tecnológica onde operam tem ainda um grande potencial de desenvolvimento. “Saber onde está um carro e quantos quilómetros percorreu está banalizado. Estamos a evoluir para sistemas de *geomarketing* e de apoio à otimização da condução técnica.”

O ano 2010 tem sido, até agora, o melhor de sempre em volume de faturação, com o Estado e as grandes empresas a despertarem para o potencial do produto na otimização das suas operações.

“Até agora quisemos fazer crescer a Inosat o mais possível. A entrada em Bolsa já esteve planeada, mas ficou adiada com o eclodir da crise. Provavelmente em *fá-lo-emos em 2012*”, conclui o CEO. Até porque localizado o caminho do sucesso, há que o seguir à risca, para que se chegue ao destino no menor tempo possível.





TEMADECAPA →



A Fibersensing, liderada por Sérgio Aniceto, encontrou estabilidade vendendo para o sector da energia

## O FIM DA ANACONDA

A investigação académica levou a Fibersensing a todo o mundo. Em 2010, a empresa atinge o *break even* e 2011 já deverá ser ano de lucros

Texto Inês Cunha Direito  
Foto Egídio Santos

**H**Á SENSORES da Fibersensing em todos os continentes, exceto África. Os equipamentos desta empresa incubada no Inesc Porto em 2004, descobrem-se, por exemplo, na ponte de Brooklyn, em Nova Iorque; em linhas de comboio de alta velocidade, na Holanda, e na barragem de Curitiba, no Brasil. A dispersão geográfica revela o sucesso dos equipamentos desenvolvidos e patenteados pela Fibersensing. Contudo, o verdadeiro orgulho de Sérgio Aniceto, presidente executivo desta sociedade sediada na Maia, são os contratos de longo prazo assinados com grupos de referência como a Siemens, Airbus, EDP, REN e Petrobras. “Na ponte de Brooklyn tenho 20 sensores que custam uns 20 mil euros. Uma das muitas soluções que vendo para a Siemens pode valer 70 mil euros ou 300 mil para a Airbus”, explica Sérgio Aniceto.

O que atraiu estes clientes? A Fibersensing cria sensores de monitorização de temperatura, deformação, pressão, aceleração, deslocamento ou deformação, utilizando a tecnologia FBG – Fiber Bragg Grating. “Os sensores convencionais estão associados

a um cabo elétrico que vai ligar à unidade que os mede. São todos terminais. Esta nova tecnologia traz a vantagem de haver ao longo da mesma fibra ótica vários sensores. É uma solução mais limpa, menos complexa”, explica Sérgio Aniceto.

O impacto destes novos sistemas de medição é evidente, por exemplo, na aviação. Até hoje, era tal a quantidade de sensores tradicionais utilizados nos aviões, que se chamava anaconda a esse gigante e pesado feixe de cabos. “Com esta tecnologia, os diferentes sensores estão todos numa mesma fibra. Podem estar distantes quilómetros ou milímetros. Enquanto o sensor elétrico precisa de eletricidade, o nosso só tem luz. Não há risco de ignição, posso pôr debaixo de um poço de petróleo, dentro do depósito de combustível dos aviões. É imune a campos eletromagnéticos e a rádio interferência.” Trocar a “anaconda” pelas novas tecnologias significa, para empresas como a Airbus e as transportadoras aéreas, menos peso nos aviões, maior segurança e menor gasto de combustível.

Aqueles clientes são recentes, chegaram à Fibersensing há pouco mais de um



## →TEMADECAPA

# A FIBERSENSING ATINGIU UMA ALTA ESPECIALIZAÇÃO APÓS INVESTIR 5 MILHÕES DE EUROS EM I&D. INSTALAÇÕES E PESSOAL QUALIFICADO

ano. Revelam, acima de tudo, a mudança na estratégia desta empresa, até há dois anos muito dependente da construção civil e obras públicas. “A engenharia civil foi um mercado que até 2008 representava 78% da nossa faturação. Nos anos anteriores, essa componente tinha sido ainda maior”, explica o gestor. A profunda quebra no sector da construção, tanto em Portugal como no estrangeiro, obrigou a Fibersensing a apontar agulhas noutra sentida. A área de eleição de Sérgio Aniceto e da sua equipa de 32 trabalhadores é, agora, a energia, desde a geração, à transformação e distribuição. Outros sectores na sua carteira de clientes são a aviação e investigação espacial.

Foi junto de empresas de produção de energia eólica, sociedades que fazem o transporte de eletricidade e até firmas ligadas à exploração de petróleo e gás que a Fibersensing encontrou, em 2009, cerca de 87% do seu volume de negócios. Neste mercado “as condições de trabalho são melhores. As margens na engenharia civil estão esmagadas”, explica Sérgio Aniceto. “Na energia não há a concorrência do [sensor] convencional e podemos desenvolver soluções como a que criámos para a Siemens.” Mais importante, a conquista deste tipo de empresas dá à Fibersensing a capacidade de ter “vendas replicadas, volume e acordos de cinco anos com entregas planeadas”.

## DE CONHECIDO A... RECONHECIDO

Para chegar aqui foi crucial a pesquisa académica feita, durante anos, por alunos e professores da Faculdade de Engenharia do Porto. Três deles fundaram a Fibersensing e ainda ali trabalham: Francisco Araújo e Luís Ferreira são doutorados em Física Ótica, enquanto Alberto Maia é perito em engenharia eletrotécnica. A investigação e desenvolvimento encabeçado por estes especialistas parece ser o fator diferenciador da empresa face a concorrentes estrangeiras que usam a mesma tecnologia.

Desde o início, a firma portuguesa participou em feiras setoriais, um pouco por todo o mundo, e os seus especialistas fizeram palestras em diversos países. “As pessoas começam a ser conhecidas. Quando se sabe que empresas de referência não resolvem algumas soluções e a Fibersensing consegue, as pessoas passam a ser reconhecidas”, constata Sérgio Aniceto. “A Airbus começou por trabalhar com uma concorrente nossa.

Ao fim de um ano e meio de trabalho chegaram à conclusão de que eles não tinham capacidade de atingir aquilo a que a Airbus se propunha”, lembra o gestor. A Fibersensing tem um sensor de deformação que, ao contrário dos sistemas convencionais, não precisa de um sensor de temperatura acoplado, ou seja, é atóxico e regula-se sozinho. Quando a Airbus teve conhecimento deste equipamento, chamou a Fibersensing. Após cerca de cinco meses de trabalho, a empresa portuguesa ganhou o contrato.

Sérgio Aniceto conta outro caso semelhante. “Temos clientes a que fomos bater à porta e clientes que vieram ter connosco, nomeadamente o maior que temos neste momento, a Siemens Power Generation. Eles precisavam de uma solução para os seus geradores de alta potência. Estavam a trabalhar com uma empresa norte-americana que é nossa parceira e, ao mesmo tempo, concorrente. Eles não conseguiram desenvolver a solução e viraram-se para nós.”

## GERAR LUCROS

A qualidade técnica desta empresa parece ser reconhecida internacionalmente, mas ainda não trouxe lucros. “Somos a empresa no mundo que tem um portefólio de sensores mais alargado. Temos concorrentes e parceiros que chegaram à conclusão de que não vale a pena desenvolverem sensores, quando precisam vêm ter connosco. O que nos

dá uma projeção mundial grande”, salienta Sérgio Aniceto. A Fibersensing atingiu este nível de especialização após 5 milhões de euros de investimento em investigação e desenvolvimento, instalações, equipamentos e contratação de pessoal qualificado.

No último ano, foram aplicados mais 500 mil euros para que a Fibersensing completasse a sua linha de unidades de medição. Dois desses equipamentos serão lançados ainda este ano no mercado. Um deles, chamado Extended Temperatures servirá empresas de petróleo, gás e eólica, visto que “permite operar a extremos de temperatura de -20 a 65 graus, enquanto os produtos convencionais variam entre 10 e 50 graus. Ou seja, pode trabalhar num poço de petróleo no deserto ou no Ártico”, explica Sérgio Aniceto. É com esta base de produtos para comercialização que a Fibersensing pretende fazer de 2011 o primeiro ano de lucros. Em 2010, a empresa gerida por Sérgio Aniceto deverá registar um volume de negócios próximo dos 2 milhões de euros, o que permitirá atingir o *break even point*, ou seja, “a empresa pela primeira vez vai gerar as mais-valias necessárias para se manter.”

## INVESTIDOR PACIENTE

A Fibersensing exportará este ano, 95% da sua produção. “A empresa não nasceu para trabalhar o mercado doméstico, nasceu de forma global para tentar encontrar clientes de referência mundial.” Além da tecnologia inovadora, esse terá sido um dos argumentos que levou a Inovcapital, sociedade de capital de risco estatal, a transformar-se no acionista maioritário da empresa, logo em 2004.

Um investimento que, em condições normais de mercado, estaria “numa fase de venda”. No entanto, segundo Sérgio Aniceto, o principal investidor da Fibersensing “crê que a empresa pode valer mais daqui a dois anos do que hoje”. Mais do que paciente, diz o gestor, a Inovcapital “foi perspicaz, entendeu que a tecnologia é muito nova, requer evangelização, e a conjuntura não ajudou”. Aliás, o investimento no crescimento da empresa não acabou. Para responder aos novos clientes e ao aumento da procura, esta sociedade terá de contratar mais funcionários para a produção e de recrutar novos parceiros que, “na sua área geográfica fazem a promoção, venda e instalação das nossas soluções”. ■





**NA CAPA**

**40** COMO INOVAM  
E GANHAM  
AS TECNOLÓGICAS  
PORTUGUESAS

Cinco empresas de base  
tecnológica revelam  
os segredos de uma  
combinação de êxito:  
investimento em inovação  
tecnológica e gestão de  
excelência

BANCOS

Utilities

Operadores  
Móveis

Internet  
Vendedores





NOS LABORATÓRIOS  
OU EM CAVES,  
DA TEIMOSIA DE  
**EMPREENDEDORES**  
NASCEM EMPRESAS  
QUE VINGAM

# COMO INOVAM E GANHAM AS TECNOLÓGICAS PORTUGUEAS

"Concorremos com gigantes e somos  
completamente orientados para o futuro"  
MIGUEL LEITMANN e BENTO CORREIA, 46 ANOS, da VISION BOX,  
LÍDER MUNDIAL NO CONTROLO DE FRONTEIRAS

