

Pseudónimo: ZEUS

# CRITICAL SOFTWARE: UMA EMPRESA DE SUCESSO INTERNACIONAL MADE IN PORTUGAL

Entrevista a Gonçalo Quadros

CEO da empresa CRITICAL Software, S.A.

Fundada em 1998, a CRITICAL Software é uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções de software e serviços de engenharia de informação, para o suporte de sistemas críticos orientados à segurança, missão e ao negócio de empresas. Esta empresa encontra-se sediada em Coimbra, com escritórios em Lisboa, Porto, e subsidiárias nos Estados CRITICAL Software, Reino Unido, Alemanha, Brasil, Angola e Moçambique.

A CRITICAL assegura que os processos críticos de negócio são realizados de acordo com os mais exigentes padrões de qualidade no que respeita à segurança do software, ao desempenho e à fiabilidade. Os produtos e serviços produzidos por esta empresa fornecem aos clientes a informação necessária para a gestão eficiente e segura dos seus ativos importantes, ajudando-os a alcançar um melhor desempenho nos negócios.

A sua criação foi através de uma *spin-off* da incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes (IPN), da Universidade de Coimbra, com apenas três estudantes universitários que acreditavam que poderia tornar um sonho realidade.

Um dos seus fundadores foi Gonçalo Quadros que é atualmente Presidente Executivo (CEO) da CRITICAL Software. Licenciou-se em 1987 em Engenharia Eletrotécnica (ramo de Informática) e trabalhou na indústria e em I&D antes de obter o grau de Doutor (em Informática e Redes de Computadores) na Universidade de Coimbra em 2002. Foi professor na Universidade de Aveiro e na Universidade de Coimbra.

Como fundador da CRITICAL Software, em meados de 1998, foi distinguido com o prémio do melhor plano de negócio atribuído pela Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE). Foi o responsável pelo lançamento de diversas Unidades de Negócio da empresa tendo assumido responsabilidades pela gestão técnica e gestão de negócio dos projetos mais importantes que consolidaram tais unidades.

**Qual a importância das incubadoras, nomeadamente o Instituto Pedro Nunes (IPN), no desenvolvimento e lançamento das *start-ups*? Sabendo que é um dos seus fundadores, como ocorreu no caso da CRITICAL Software?**

**Gonçalo Quadros (GQ):** Uma incubadora permite ultrapassar um conjunto de dificuldade que qualquer projeto quando é jovem e imaturo tem de enfrentar. O facto de estarmos num ecossistema que foi pensado para responder a um conjunto desafios, e quando se está numa fase onde ainda não se tem os recursos e experiência para ingressar nesses mesmos desafios, isso faz toda a diferença. No nosso caso, o IPN permitiu-nos resolver alguns problemas de natureza administrativa, técnica e financeira que, de outra forma, obrigaria a contratar serviços para nos ajudar, com os custos que isso acarretaria; este é um dos aspetos que torna as incubadoras muito positivas. Contudo, há outro aspeto que eu acho determinante, talvez o mais importante nas empresas ambiciosas, que é o facto de juntar no mesmo ecossistema um conjunto de pessoas que pensam da mesma maneira, que têm as mesmas ideias e tipos de sonhos porque, nessa fase, temos mais dúvidas que respostas e o

facto de estarmos a conviver no dia-a-dia com esse grupo de pessoas gera uma cumplicidade e entreajuda, permitindo superar os desafios. O nosso projeto não necessitou de muito investimento, mas sim pessoas e esforço, usávamos os nossos computadores pessoais a partir de casa. Antes de entrarmos para a incubadora, fizemos um plano de negócios para poder avaliar o nosso projeto e para ver onde é que as nossas ideias nos podiam levar bem como os desafios que delas advêm. Após realizarmos o plano de negócios, submetemo-lo a diversos concursos que existiam e um deles era fomentado pela Universidade de Coimbra, o qual ganhámos, sendo o prémio um ano de incubação.

**Desde a sua génese que a CRITICAL Software esteve vocacionada para o exterior. Como ocorreu este processo de internacionalização e a colaboração com a NASA?**

**GQ:** Na realidade, não fizemos muito para que isso acontecesse. O nosso percurso, quer profissional quer pessoal, faz-se por um conjunto de eventos, alguns bons e outros maus e temos de tirar proveito dos "golpes de sorte" e, neste caso, a nossa colaboração com NASA foi um golpe de sorte. Fomos identificados ou descobertos por uma equipa da Agência Espacial Norte Americana (NASA) que estava a trabalhar nos mesmos desafios que nós e esta foi a nossa sorte, porque estávamos a trabalhar numa área para a qual eles estavam à procura de soluções e o nosso trabalho captou a atenção deles. Como é obvio, isto abriu-nos uma porta importante porque sabíamos que iria trazer uma grande visibilidade e credibilidade por isso colocámos toda a nossa energia e empenho.

**A CRITICAL Software tem participações em diversas Spin-Offs como a CRITICAL Links, CRITICAL Manufacturing, CRITICAL Materials, CRITICAL Health, entre outras. Qual a importância de investir neste tipo de empresas e porquê esta opção?**

**GQ:** Esta opção tem a ver com o nosso plano estratégico. Nós temos uma empresa na área das tecnologias da informação e nascemos num território, numa geografia e num país que tem pouca tradição em desenvolver tecnologia. Há algumas boas empresas na área dos serviços da informação, a criar serviços mas poucas a criar produtos. Portanto, nós quisemos desde o primeiro momento fazer um caminho que mostrasse que era possível e, numa geografia como a nossa, desenvolver e comercializar produtos. Nós queremos ser uma empresa de produtos e não de serviços. Assim, quando encontramos uma solução que podemos "produtizar", que podemos tornar em produto, criamos uma *spin-off*, ou seja, criamos uma empresa cuja missão é comercializar esse produto à escala global e já fizemos isto sete vezes, como é o caso da CRITICAL Health, entre outras.

**Qual é a estrutura de poder na CRITICAL Software? Como é constituída a estrutura acionista da empresa?**

**GQ:** Nós não queremos ser uma empresa centralizada, como é o caso típico das multinacionais. Nós somos uma empresa onde os centros de decisão estão distribuídos pelas diferentes estruturas da empresa, como a estrutura de apoio comercial, de desenvolvimento de negócio, de engenharia, etc. Estas estruturas têm centros de decisão onde existe talento para responder aos desafios, como é o caso do nosso diretor de marketing que está no Reino Unido, ou o diretor de vendas que está nos Estados Unidos.

Em relação à estrutura acionista, a CRITICAL Software conseguiu sempre gerar riqueza internamente e não tivemos necessidade de procurar novos investidores. Saíram dois sócios, tendo as suas posições sido adquiridas pelos outros três sócios que permaneceram e que foram cofundadores.

**A CRITICAL Software trabalha para diversos setores. Existe alguma área ainda por desenvolver?**

**GQ:** Não. Existem duas grandes áreas em que a CRITICAL Software atua: o setor militar (aeronáutica, espaço e defesa) e o setor civil. Inicialmente, começámos a desenvolver soluções para o setor militar e depois tivemos que transportar as mesmas soluções para o setor civil para ganhar escala e permitir crescer. Também atuamos no setor financeiro bem como no setor de saúde, por exemplo. Estas são áreas de *target* e que não queremos ampliar, queremos sim consolidar e especializar as nossas competências e soluções para permitir um crescimento diferenciado, capaz de competir em mercados cada vez mais competitivos.

**Com a diminuição do crescimento mundial, o que é que a CRITICAL Software está a fazer para superar esta fase? Passa por encontrar novos mercados e, nesse caso, quais privilegia?**

**GQ:** Nós fomos para os mercados do Sul porque são as economias que estão a crescer. Mas, inicialmente, precisámos de nos posicionar nos mercados do Norte porque são mercados de referência no nosso setor. Depois de obtermos credibilidade, apostámos no Sul pois é um mercado onde temos mais vantagens, sendo uma delas a língua.

**Em que sentido é que as certificações que a CRITICAL Software dispõe, tais como, CMMI-DEV Level 5, EN ISO 9001, ISO 15504 (SPICE), NATO AQAP 2210 e 2210, AS 9100 Revision C, NP 4457:2007:2008, elevam o valor da marca, a notoriedade da empresa e permitem entrar em novos mercados?**

**GQ:** Essas certificações são muito importantes segundo dois pontos de vista: o primeiro é o aspeto comercial, porque na Europa só cerca de 20 a 30 empresas têm a certificação CMMI-DEV Level 5 o que torna um fator distintivo e mostra a CRITICAL Software como uma empresa com experiência e madura; o segundo aspeto é a natureza da própria organização, pois promove a melhoria contínua.

**As universidades têm o *know-how* e são uma fonte de novas ideias, mas de recursos escassos. Sabendo isto, qual a posição da CRITICAL Software em fazer parcerias com as mesmas?**

**GQ:** Nós tentamos sempre estabelecer relações com as universidades locais. Um dos aspetos que procuramos construir dentro da nossa comunidade são conhecimentos e criatividade e, a melhor forma de garantir que nós conseguimos desenvolver, construir e promover conhecimento é estarmos próximo das fontes, que são primordialmente as universidades.

Isso não é só feito através das universidades mas todas as fontes de conhecimento que são muito relevantes para nós. Temos de ter capacidade de atrair e criar um ecossistema que responde a um conjunto de requisitos, não temos de saber só de tecnologia; temos de saber que aquela tecnologia tem de responder ao que se pretende. Não basta termos apenas um engenheiro a saber de *hardware*, temos também de ter alguém responsável pela área específica que vamos desenvolver.

**A CRITICAL Software, em conjunto com o Banco BPI, têm participações na ITGrow, uma empresa direcionada para o recrutamento e formação na área das IT. Em que medida os cursos que as instituições de ensino superior oferecem estão de acordo com as necessidades do mercado?**

**GQ:** Em Portugal, temos engenheiros com muita competência a sair das universidades. Mas algumas empresas estrangeiras vêm buscar cérebros aqui (Portugal) e assim a capacidade de recrutar diminui e não temos condições de adquirir engenheiros da Inglaterra ou da

Alemanha porque ganham 3 ou 4 vezes mais que nós. Os muito bons têm muita facilidade em sair.

No caso da CRITICAL Software, os que saem é principalmente porque vão para outros países com as esposas que não conseguem trabalho em Portugal. Nós somos uma empresa basicamente de "homens" dado que existem muito poucas mulheres nesta área. As mulheres dos nossos engenheiros não possuem trabalho e existe emigração da nossa "massa cinzenta" porque elas vão trabalhar para outros países e eles facilmente conseguem trabalho, por isso, vão com elas.

**Quais as formas de incentivo que a empresa adota para com os seus colaboradores? Quanto tempo demora um funcionário a subir numa posição na empresa?**

**GQ:** Um desafio muito importante é ser capaz de ter os colaboradores e mantê-los apaixonados pelo projeto. A paixão é um aspeto essencial naquilo que fazemos. E, por outro lado, a paixão é um sentimento muito volátil. A forma como damos o sentido de propósito e de missão permite que os colaboradores se sintam parte integrante de todo o projeto. A cultura e os valores que temos vindo a desenvolver permitem criar uma relação. E eu acho que é algo que nós temos conseguido desenvolver com base nos nossos inquéritos de satisfação e de análise de bem-estar. Ainda assim, o ambiente de comunidade, a relação entre as pessoas, proporciona bem-estar independentemente do contexto de *stress* instalado, por vezes, em projetos difíceis.

Em relação às promoções, é muito claro: o tempo não significa nada. As pessoas são avaliadas por cada cargo e por cada tarefa e aquelas que revelam melhores características vão progredindo e evoluindo na sua carreira, e não meramente pela antiguidade.

**Quais são as principais mudanças ao nível económico e estrutural na CRITICAL Software, nos próximos dois anos, e como se vê como fator dessa mudança?**

**GQ:** Nós queremos continuar a crescer visto que o crescimento é um aspeto essencial. Lançámos um conjunto de sete empresas e neste momento não queremos criar mais nenhuma. Agora pretendemos perceber quais as empresas que irão vingar e demonstrar resultados. Gostaríamos que a CRITICAL Software desse mais um salto de crescimento. Atualmente estamos com 20 a 30 milhões de euros de faturação anual e queríamos passar para duas vezes mais. O grande desafio, para que consigamos alcançar, é manter as pessoas interessadas.

**Que conselhos daria aos jovens empreendedores que pretendem criar o seu próprio negócio?**

**GQ:** O melhor conselho que dou é serem capazes de sonhar. Serem exigentes convosco.