

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's Degree in
Management from the NOVA – School of Business and Economics

Analysis of ColorADD project - Financing options for an internationalization
strategy

- APPENDIX -

Cláudia Filipa Salvado Castelo

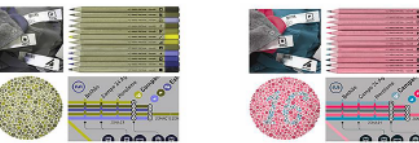

Nº 2313

A Project carried out on the Master in Management Program, under the supervision of:

Professor Miguel Alves Martins

May 22nd, 2016

El daltonismo: una incapacidad genética para diferenciar los colores con impacto en la toma de decisiones para cerca de 10%* de la población masculina

¿Qué es?	¿Cómo afecta?	¿A quien afecta?	
<p>Incapacidad genética para distinguir colores (puede ser adquirida)</p> <p>No es una condición visible y muchas veces es ocultado por los afectados</p> <p>Existen distintos grados de daltonismo (la confusión entre el verde y el rojo es la más común - Hay personas que solo ven blanco y negro).</p> <p>No existe cura o tratamiento</p>	<p>El color es un factor crítico para la toma de decisiones diarias, y los daltónicos requieren asistencia en muchas de ellas, generando un alto nivel de frustración</p> <p>Afecta cuando el color es un factor de orientación, identificación o elección en productos y servicios.</p> <p>Algunos ejemplos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combinación de colores en la elección de ropa - Transporte, tanto público como por carreteras - Material de pintura o escritura <p>El daltonismo es una causa de exclusión social en las escuelas - Un aspecto crítico es el aprendizaje.</p> <p>Los daltónicos tienen limitado su acceso al mundo laboral (por ejemplo: pilotos, bomberos, etc.)</p>	<p>Hay aproximadamente 350 millones de daltónicos en todo el mundo, cerca de 10% de la población masculina y el 0,5% de la femenina</p> <p>No todas las razas están afectadas por igual, siendo la caucásica la más afectada - casi el doble que Africanos o Asiáticos.</p>	
<p>NORMAL VISION</p> 	<p>DEUTERANOPIA</p> 	<p>TRITANOPIA</p> 	<p>MONOCROMANCIA</p> 

Fuente: * Colour-blindness.com | <http://www.urmc.rochester.edu/encyclopedia/content.aspx?ContentTypeID=1&ContentID=4526>

Figure 1 – Data provided by ColorADD team



Figure 2– Basis of the ColorADD Code ¹



Figure 3 – Adaptation of the ColorADD Code for several colors, besides Primary ones²

¹ Source: <http://www.coloradd.net/code.asp> (accessed February 20, 2016)

² Source: <http://www.coloradd.net/code.asp> (accessed February 20, 2016)



Figure 4 – Adaptation of the ColorADD Code for several colors, besides Primary ones³

Service	Price	Date	Contracting	Contractor
Licensing of the code and brand	8610€	21/08/2015	Município do Porto	Miguel Neiva e Associados - Design Gráfico, Lda
Licensing of code and brand + consultancy + support to implementation	7400€	29/07/2014	Município do Matosinhos	Miguel Neiva e Associados - Design Gráfico, Lda
Implementation	60480€	08/07/2014	Área Metropolitana do Porto	Miguel Neiva e Associados - Design Gráfico, Lda
Licensing of the code	12300€	09/03/2012	Município do Porto	Miguel Neiva e Associados - Design Gráfico, Lda

Table 1 – Information regarding some ColorADD implementations⁴

³Source: <http://www.coloradd.net/code.asp> (accessed February 20, 2016)

⁴Source:

<http://www.base.gov.pt/Base/pt/ResultadosPesquisa?type=contratos&query=adjudicatariaid%3D274905> (accessed May 10, 2016)

Nuestro impacto: ...más de 262 entidades utilizando el código y 55 acciones de sensibilización o capacitación en escuelas.



70 Compañías, 20 ayuntamientos, 9 Hospitales, 152 Escuelas/Universidades y 11 Organizaciones (privadas e publicas) **ya utilizan el código**

Soluciones ColorADD en 17* sectores económicos: Señalización de la red de Metro, Etiquetado Textil, Lápices, Manuales Escolares, Exámenes Nacionales, Catálogos, Semáforos Nutricionales, Envases de Medicamentos, Juegos, sistemas informáticos, Ambiente, Señalización de Espacios y aparcamientos etc.



Indicadores de uso del código

- + 500.000 Lápices de Color; + 150.000 manuales escolares;
- + 500.000 Exámenes Nacionales; + 3.000.000 city maps;
- + 44.000 Eco-puntos; + 40.000.000 de etiquetas textiles;
- + 210.000 personas afectadas al día en el Metro;

* Ver anexo I



143 Escuelas participantes
12.300 Kits ColorADD ofrecidos a niños
12.300 rastreos de daltonismo realizados
100 bibliotecas de escuelas con ColorADD
55 acciones de sensibilización y capacitación

"There is a definite need for the ColorADD code to be applied in way-finding strategy to help colour deficient people easily around hospitals and transportation systems"
 - Colour Blind Awareness -

"Sou mulher e passo 90% de Daltonismo. Meu mundo se limita em preto, branco e roxo. Fico feliz por saber que existem ferramentas que auxiliam na vida de pessoas como eu. Parabéns! GR

"After so many years thinking than anyone was going to do anything to facilitate certain aspects of everyday life of a colorblind, here comes a brilliant mind to surprise everyone and everything"
 Pedro Silva - Colorblind

"A Assembleia da República recomenda o projecto que tem como missão contribuir e promover a inclusão e melhoria da qualidade de vida dos daltónicos - cerca de 350 milhões em todo o Mundo"
 Assembleia da República Portuguesa

Testimonios "Cambiando la vida de las personas"

Figure 5 – Data provided by ColorADD team

Investment	Refund	Extra	Risk/Return	Ownership	Instruments	Consequences	Stages
Grants	No	No	No/Social	No	Donations, Grants, Award, Aid, Convertible, Recoverable	Costly (time and fundraising), Project specific, Limited period of time, Restricted use, Mission drift, Does not follow up rising capital needs in further stages	Start-Up/Seed, Survival
Equity	No	Dividends	High/Both	Yes	Share issue, private equity	Incompatibility of values between founders and shareholders, Ownership/control dilution, No reinvestment of all funds, No market establishment (no exit strategy), Costly to raise, Profit participation, Flexibility, Complex deals, Growth potential, Profitability	Survival, Growth, Mature
Mixed: Mezzanine Quasi-Equity	Yes Yes	Interest Revenue share	Medium/Both	Possible No	Convertible Debt, Preferred Equity, Subordinated Debt Revenue Participation Agreement	Considered as equity in balance sheet, expensive due to high risk, predictable cash-flow in case of contracted interest Risk shared with investor, Long-term relationship, Past performance analysis, Complex instrument; Larger returns due to risk (all depending on the established agreement)	Survival, Growth
Debt	Yes	Interest	Low/Both	No	Credit Card, Line of credit, Overdraft, Bridging loan, Leasing, Invoice discount and factoring, Access bonds, Term loans, Bond issue, Business property finance, Secure or unsecured loan, SIB	Collateral/Personal/enterprises' guarantees, Regular payments regardless of financial performance, Past performance analysis, High interest rates due to default high rate, May compromise future financing (leverage ratios); Usually requires risk capital	Growth, Mature

Table 2 – Overview of the different types of investments' characteristics⁵

⁵Sources: European Commission. 2016. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pt&pubId=7878>
GreaterCapital. 2011. <http://greatercapital.co.za/latest/2014/02/17/guide-finance-social-enterprises/>
Martin, Maximilian. 2015. "Building Impact Businesses through Hybrid Financing."

Risk-Return	Type	Instruments
Low	Asset-Based Finance	Asset-based lending, Factoring, Purchase Order Finance, Warehouse Receipts, Leasing
Low	Alternative Debt	Corporate Bonds, Securitised Debt, Covered Bonds, Private Placements, Crowdfunding
Medium	Hybrid	Subordinated Loans/Bonds, Silent Participations, Participating Loans, Profit Participation Rights, Convertible Bonds, Bonds with Warrants, Mezzanine Finance
High	Equity	Private Equity, Venture Capital, Business Angels, Specialised Platforms for Public Listing of SMEs, Crowdfunding

Table 3 – External financing instruments by OECD Report – New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the range of instruments (2015)

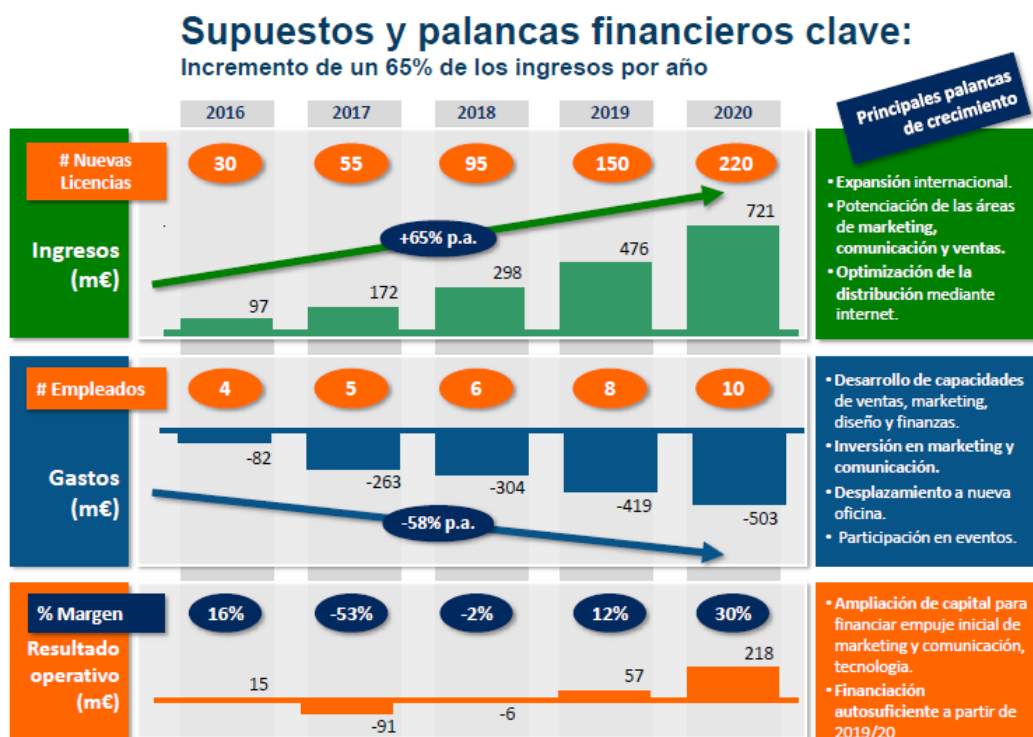


Figure 6 – Revenues, costs and operating incomes provided by ColorADD team

Year	0	1	2	3	4	5	6
Forecasted Revenues		97 000 €	172 000 €	298 000 €	476 000 €	721 000 €	1 189 650 €
Investor's share		14 550 €	25 800 €	44 700 €	71 400 €	108 150 €	178 448 €
Enterprise's share		82 450 €	146 200 €	253 300 €	404 600 €	612 850 €	1 011 203 €
Present value		13 227 €	21 322 €	33 584 €	48 767 €	67 153 €	100 729 €
Amount to repaid	-250 000 €	-236 773 €	-215 450 €	-181 867 €	-133 099 €	-65 947 €	34 782 €

Table 5 – Scenario A – Reimbursement of initial investment of 250000€

Year	0	1	2	3	4	5	6
Forecasted Revenues		97 000 €	172 000 €	298 000 €	476 000 €	721 000 €	1 189 650 €
Investor's share		14 550 €	25 800 €	44 700 €	71 400 €	108 150 €	178 448 €
Enterprise's share		82 450 €	146 200 €	253 300 €	404 600 €	612 850 €	1 011 203 €
Present value		13 227 €	21 322 €	33 584 €	48 767 €	67 153 €	100 729 €
Amount to repaid	-150 000 €	-136 773 €	-115 450 €	-81 867 €	-33 099 €	34 053 €	134 782 €

Table 6 – Scenario A – Reimbursement of initial investment of 150000€

Year	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Forecasted Revenues		97 000 €	134 500 €	184 000 €	240 000 €	302 000 €	401 660 €	534208	710496,4	944 960 €
Investor's share		14 550 €	20 175 €	27 600 €	36 000 €	45 300 €	60 249 €	80131,2	106574,5	141 744 €
Enterprise's share		82 450 €	114 325 €	156 400 €	204 000 €	256 700 €	341 411 €	454077	603921,9	803 216 €
Present value		13 227 €	16 674 €	20 736 €	24 588 €	28 128 €	34 009 €	41120	49717,77	60 113 €
Amount to repaid	-250 000,00	-236 772,73	-220 099,17	-199 362,89	-174 774,40	-146 646,66	-112 637,67	-71518	-21 800 €	38 313 €

Table 7 – Scenario B – Reimbursement of initial investment of 250000€

Year	0	1	2	3	4	5	6	7
Forecasted Revenues		97 000 €	134 500 €	184 000 €	240 000 €	302 000 €	401 660 €	534 207,80 €
Investor's share		14 550 €	20 175 €	27 600 €	36 000 €	45 300 €	60 249 €	80 131,17 €
Enterprise's share		82 450 €	114 325 €	156 400 €	204 000 €	256 700 €	341 411 €	454 076,63 €
Present value		13 227 €	16 674 €	20 736 €	24 588 €	28 128 €	34 009 €	41 119,96 €
Amount to repaid	-150 000,00	-136 772,73	-120 099,17	-99 362,89	-74 774,40	-46 646,66	-12 637,67	28 482,29 €

Table 8 – Scenario B – Reimbursement of initial investment of 150000€

Interview to Miguel Neiva – Part 1

Missão, Visão e Valores

M: Neste processo há questões, ideias, retórica, comunicação. Contextualizar: ideias, retórica, comunicação institucional/racional, ou seja, aquela possível de por no papel, e depois há uma emocional que é o motor deste processo todo.

Designer de formação (Design gráfico e Comunicação), pensei fazer o projecto em 1999, quando fui fazer o mestrado em Design e Marketing, sem ambição de utilizar o mestrado para progredir na carreira mas sim para evoluir e desenvolver algo que agradasse, tendo já 8 anos de profissão em cima. Na parte da tese nada que a faculdade propunha agradava ou ia ao encontro do meu objectivo pois queria trabalhar no conceito de design for all (pouco falado em Portugal e no início no estrangeiro), que já era desenvolvido ao nível do produto e equipamento mas pouco ao nível da comunicação (queria arranjar algo que fosse suficientemente aliciante para mim para conseguir que o reitor aceitasse aquele tema também).

Empreendedorismo e empreendedor social, para além da história do desenvolvimento da indústria X, faz um paralelismo cronológico daquilo que foi o desenvolvimento do mundo para perceber a ligação do mundo com uma situação específica e vice-versa. Por isso vou fazer paralelismo da minha visão das coisas (e daí questão racional e emocional).

Processo honestamente pensado, conscientemente programado mas sem definição de início e fim da viagem, foi definido etapa a etapa. Eu e a equipa vamos fazendo o caminho, o ColorADD que nasce como solução inovadora, nada no mundo resolvia, colmatava ou minorava o daltonismo (alguns países vêm daltonismo como deficiência).

O porquê de pegar no Daltonismo?

M: Grande mediatismo e não se dá esta resposta aos jornalistas, mas esta pergunta é irrelevante. Não é preciso ter contacto ou sofrer algo para nos dedicarmos a ela ou tentar resolver a situação. Melhor forma de evoluirmos é partilhar e divulgar o que sabemos, não interessa o que nos motivou mas o que nos motiva no processo. Colega de escola daltónico, a quem fiz maldades durante 4 anos de escola. Cor é uma ferramenta de trabalho de um designer, e vivia na ignorância de achar que a qualquer momento podia ficar daltónico e sempre que ia ao médico perguntava se ia ficar daltónico.

Quando comecei a pesquisar (vamos sair do âmbito do design, que é um modo de estar) e percebi que nada existia, o projecto tornou-se aliciante mas mais do que isso foi perceber o desprezo que a sociedade deu a alguém que tem uma limitação que não é visível (embora, caso quisessem, os daltónicos se tivessem reivindicado ou procurado soluções como o braille). Mas

o que pesquisei e o que encontrei foi que o daltónico, mais do que uma limitação de ver as cores, o daltónico era quase como um insulto (era utilizado num contexto de classificar alguém como atrasado mental pois não via aquilo que a maior parte das pessoas vê, árbitro que não marcava um penalti, politico que promete algo e não faz/fazia outra), e aí o processo tornou-se engraçado pois não sabia como avançar e sempre o criticaram por fazer algo para os daltónicos, dizendo que não interessava para nada pois se interessasse já alguém teria criado algo (isto no início do século).

Resumindo, continuei vida profissional, não tinha tempo para acabar pois a tese não era prioridade, não era ambição nem pressa em ter um canudo, era fazer algo que me divertisse e desse prazer e é aí que entra o aspecto emotivo, tinha que servir alguma coisa. Fazer por fazer não e servir para mim também não pois não sou daltónico e o facto de não ser daltónico é que fez com que tivesse o impacto que teve e a eficácia e simplicidade da solução, porque se fosse o projecto não era para todos, era para mim e seria para um tipo de daltonismo que era o meu, não ser daltónico fez com que criasse uma solução para todos (e foi aprender o que era, como aparecia, sempre associado a médicos) e costumo dizer Lição nº 1 nós somos mais competentes se fizermos as coisas a pensar nos outros do que em nós próprios, porque servimos mais gente.

O processo foi:

- 2 Anos de mãos nos bolsos a pensar como traçar um caminho que ainda não havia sido feito até à data e até encontrar uma metodologia de trabalho que permitisse a qualquer momento dar a tese por terminada (o tempo não era problema mas era problema fazer trabalho sozinho porque sempre gostei de partilhar, trabalhar em equipa e por uma questão de motivação);
- Depois com médicos a aprender o que era a questão do daltonismo e aí saí da posição de conforto mas que era importante para o próximo passo, depois para entender questões técnicas falar com daltónicos para partilhar histórias e saber o que pretendiam ou não, fui sempre procurando passo a passo (embora o processo pudesse ter sido dado como terminado a qualquer momento e a tese entregue);
- Estudo na área da semiótica para ver como criar uma linguagem que seja universal e entendida em qualquer lado do mundo (estudei todas as linguagens universais e outras que pensei serem);
- Por fim a solução gráfica (valorizando as pessoas, que são o que faz tudo mexer e não pensar numa solução para mim, mas sim para todos, que todos consigam entender e em qualquer lado do mundo) e depois a solução.

Foram 8 anos de trabalho sem algum momento pensar em empreendedorismo ou empreendedorismo social e aqui surge Lição nº 2 todos nós podemos ou devemos ser socialmente responsável, dando algo de nós à sociedade, seja a 1 ou a 7 mil milhões. Depois desses 8 anos de trabalho, antes de a defender, protegia-a, o que me ajudou a ter algum conforto de a poder partilhar e para seguir um caminho sem ter o receio de o desvirtuar no processo.

Com proteger refere-se a patente?

M: Não porque uma linguagem não é objecto de patente. Este processo foi trabalhado e custou muito dinheiro, foi um investimento que fiz neste projecto. Uma patente é uma solução técnica para um problema técnico e uma linguagem não é uma solução técnica nem o daltonismo é um problema técnico, por isso não é objecto de patente.

Quem trabalhou nos registos e na protecção foi um dos mais conceituados gabinetes de advogados em Portugal porque isto tinha de ser feito por alguém que entendesse disto já que nunca tinha sido feito nada do género. A protecção é 12 vezes superior à de uma patente porque está envolvido o direito de autor, propriedade intelectual, o modelo, a fonte, a associação à marca, o registo de logotipo figurativo, denominativo até o próprio nome ColorADD, o que permitiu uma protecção administrativa mas também a melhor protecção que é a divulgação (mais de meio milhão de artigos se procurarmos na net).

Em 2009, entusiasmei-me para escrever artigos científicos sobre o assunto (inovação) e submeter a congressos internacionais e assim fiz, estive 1 ano a escrever e submeti aos mais relevantes congressos na área e fui aceite neles, participei, ganhei concursos (validação da comunidade científica estava garantida) – Fim da 1ª fase, da história feita por mim. No fim de tudo isto achei que fazia sentido levar para o mundo e encontrar maneira de o levar para o mundo.

Outras soluções pesquisadas para o daltonismo?

M: Na altura não haviam soluções. As lentes são recentes. Havia uma simbologia com a referência e catalogação dos fios dos telefones que tinham 12 fios muito finos mas essa linguagem não tinha referências nem correlações entre as cores, só representando 12 cores que eram as cores dos fios.

O ColorADD era inovador, pioneiro do ponto de vista de uma linguagem, universal e democrático, ou seja, não dependia de tecnologia. Isto das lentes é recente, não é uma solução para já e está numa fase embrionária, pois a forma como comunicam estas lentes é um engano pois não permite que os daltónicos vejam as cores, permite sim que vejam aquela cor, ou seja, é como se fosse um filtro que permite que se veja uma cor que nunca se viu mas vai alterar

todas as outras cores. É um processo americano, muito ligado à tecnologia, não é para todos porque custa muito dinheiro e precisa de alguns anos de investigação e desenvolvimento. Quando apareceu as pessoas iam falar comigo a dizer que o ColorADD estava “lixado” e aqui entra a Lição nº 3 onde os outros vêm problemas, nós vemos oportunidades e essa solução, seja via lentes ou uma operação aos olhos, é um excelente complemento ao ColorADD ou vice-versa porque o ColorADD identifica a cor e essa solução mostra a cor (alguém que nunca viu o vermelho, quando vê não sabe o que é aquilo, logo precisa de algo que permita identificar), por isso é excelente complemento.

Quais os maiores problemas enfrentados nas relações, entraves, feedback, governo, empresas?

M: Estamos a dar um salto muito grande porque há coisas no processo no início. O processo como linguagem é inovador e o processo de o levar para o mundo também o é.

Criou-se um negócio, negócio social e embora não exista o estatuto de empresa social em Portugal, isto é uma empresa social que tem contribuinte, que paga impostos, que tem as mesmas obrigações e vantagens que qualquer outra empresa mas na missão é social, porque eu tenho um objectivo que é o de levar este projecto a 350 milhões de pessoas, só que se não sei onde estão e tenho uma regra muito simples que é incluir sem discriminar porque se souber eles estão a assumir uma condição que eles não querem assumir, eu tenho de levar isto a 7 mil milhões de pessoas, pois no dia em que estiver no conhecimento dessas pessoas há 350 milhões de pessoas com melhor qualidade de vida sem ter que pagar por ela, nem de assumir uma condição que preferem esconder.

O modelo de negócio existe, também ele é inovador, a maneira e a resistência que criei à ganância de capitais de risco pois não queria depender de interesses económicos. O negócio de licenciamento de baixo custo ajustado às dimensões das empresas para que uma empresa pague um valor sem ter de sentir que é caro, ou seja, é indexado ao volume de facturação das empresas e que se tornará rentável quando sistemicamente estiver em todo o mundo e isso é o que nós estamos a fazer porque eu tinha de testar isto, porque se estamos a falar de inovação, primeiro precisava de ter um processo de crescimento natural (como uma árvore) e esse processo foi feito num caminho em que o importante era olhar para esse caminho e não para o objectivo lá no fundo, pois corríamos o risco de tropeçar na primeira pedra.

Desafios:

- Do ponto de vista orgânico é a dificuldade/desafio de desbravar um caminho que nunca ninguém fez e isso ajudou-nos a não ter medo de o fazer;

- A inovação, uma vez que pela sua essência orgânica, as pessoas reagem com resistência à inovação, receio do que é que é isto (tal como quem diz que não quer carros com caixa automática). Essa resistência foi natural;
- A ideia de que se é português não é assim tão inovador, tão preciso, tão bom, porque se nunca ninguém precisou e não foram os alemães ou americanos a fazer então não é bom. E também senti isso dentro do tecido empresarial português;
- É que isto é tão bom, tão honesto e tão transparente e tão ganhar-ganhar-ganhar para todos que as pessoas acham estranho, porque se é barato não é bom, se nos faz ter benefício no impacto e responsabilidade social com retorno económico (cocriação), não faz sentido. Nós não discutimos um orçamento, não somos nós a dizer quanto é que a empresa vai pagar, as empresas compram uma licença e são elas que decidem, nós mostramos uma tabela por escalões e são elas que decidem, posicionando-se nessa tabela.

A ideia foi testar tudo isto, criando *clusters* para podermos, não só a solução de implementar e materializar uma ideia, mas também termos uma referência e esses clusters espero que nos ajudem na internacionalização a aparecer não só com a ideia mas também com a solução da materialização da ideia.

Em termos de Governo, tem sido incrível o reconhecimento que o projecto teve (independentemente de partidos e ideologias), já recebi a medalha de ouro da declaração universal dos direitos do homem (atribuída pela AR, provada e votada por unanimidade por todos os partidos, pus de acordo todos os partidos e foram eles que me encontraram pois não me propus a nada), medalha da cidade do Porto, condecorado pelo PR no 10 de Junho, ter a validação do Zero Project que é um programa das Nações Unidas na área das acessibilidades, primeiro Fellow português da Ashoka. Na realidade, se isto fosse um *flop*, todas estas entidades não iriam correr o risco de estar a resistir ou não resistir a uma inovação sem perceber isso. Para além disso, o ColorADD há 4 anos que entra nos exames nacionais e foi o Ministério que me contactou para que isso acontecesse.

O ColorADD está implementado em vários suportes ao nível da Secretaria de Estado do Desporto e da Juventude (museus, museu nacional do desporto, espólio de museus do estado) por isso já estamos a fugir do universo técnico de *design* de comunicação para daltónicos (embora ele venha também) mas alargar para a responsabilidade social, inovação social e impacto social que este projecto trás.

Entrámos na resistência, no momento de crise, e se dizes às empresas que tens aqui um factor de diferenciação e inovador que os pode ajudar a projecto o seu produto além-fronteiras, porque o mundo é global e não vale a pensa a pensar num mercado de 10 milhões de habitantes,

nós conseguimos provar que elas conseguem gerar dinheiro, economia e responsabilidade social fazendo o bem, ou seja, é possível ganhar dinheiro a fazer o bem mas isso ainda é estranho para muita gente porque o velho paradigma não diz isso, diz que ganhar dinheiro e fazer o bem não é possível e entramos aqui numa outra questão da inovação.

Relativamente aos daltónicos, tem sido incrível e ai costumo dizer que isto permite-nos ter o melhor dos 3 mundos porque nos permite dar aos daltónicos uma ferramenta sem que ele tenha que pagar pela sua condição, depois vem o segundo sector na parte das empresas onde se trabalha em cocriação e provar que é possível ter empresas 2.5 que são empresas que têm não no lucro o objectivo mas pensar sim o lucro como consequência de um trabalho em que parte é dada à sociedade, profissionalizar a área social assim permite que as pessoas trabalhem a fazer o bem e sejam recompensadas por isso e por fim o terceiro mundo, o da educação e para a educação criei um projecto paralelo, coordenado e trabalhado no mesmo espaço e equipa, uma associação sem fins lucrativos onde temos um trabalho dedicado às escola porque isto tem de ser de borla para a educação e a sustentabilidade do projecto está garantida através do licenciamento para as empresas mas para a educação isto tem de ser dado (e voltamos à questão emocional) e há aqui regras e valores e ética de que não abduco nunca, que é o respeito pela sociedade e o respeito e consideração pelas pessoas, isto porque o projecto com 8 anos e 6 de vida, isto e para as gerações futuras, não é para agora, é para a geração que vai nascer com ele tal como nós crescemos com as etiquetas que acabam por não ter um impacto social tão directo como o ColorADD (que demoraram 30 anos). O tempo vai-se cumprindo, o desenvolvimento, a globalização e as tecnologias permitem-nos chegar mais depressa ao outro lado do mundo.

Mas voltando aos daltónicos, tem sido impressionante o impacto e o quão importante eles são para nos motivar com o seu feedback (exemplo de menino da Argentina, que reza todas as noites pelo Miguel e lhe chama anjo da guarda), nós não vendemos licenças de utilização às empresas, nos vendemos qualidade de vida. Eu costumo dizer, a resistência é o atrito normal que um caminho tem mas mudar o paradigma e fazer ver as empresas que podem contribuir é um desafio que nós precisamos de garantir, a internacionalização é necessária pois em Portugal, as empresas que temos estão no top 5 da área de negócio.

São as empresas que vão até vocês?

M: Infelizmente sim. 80 por cento das parcerias foram com empresas, organizações e entidades e cidades (mais de 20 cidades), são elas que nos contactam. São elas que nos contactam, e nós não somos tão proactivos, embora o sejamos estrategicamente para alguns, porque não temos tempo, porque a equipa é pequena e os recursos dão para esta equipa mas não

dão para uma equipa maior (não vou prometer fundos e mundos a alguém e depois ter que a mandar embora no mês seguinte). Por isso há essa preocupação não só para fora mas também para dentro, porque é este *staff* que faz com o que projecto vingue porque se fosse só eu era impossível acontecer.

Somos uma empresa *B Corp* e fomos das primeiras em Portugal juntamente com outra, empresa socialmente responsável, em que todo o processo que esta malta faz é fora da caixa, do ponto de vista da gestão e do ponto de vista de resistir à tentação da exclusividade porque há aqui uma regra, isto não é exclusivo para ninguém, e já nos pediram, já nos ofereceram 10 vezes mais para serem exclusivos na sua área de negócio por 3 anos e eu disse não, a precisar de dinheiro.

Há 4 anos atrás as capitais de risco, *business angels*, etc. quiserem investir e eu disse que não, quando precisava desse dinheiro e todos disseram que era maluco mas o que aconteceria há 4 anos atrás é que teria acabado, eu não saberia o que fazer com aquele dinheiro e neste tempo isto permitiu desenvolver um plano de expansão, fazer um projecto e plano financeiro e eu procuro validar algumas ideias com esta tese e ter novas ideias.

Procuramos um investidor social que nos ajude a garantir a realização desse modelo de expansão, hoje já sabemos onde gastar esse dinheiro e graças à resistência à tentação. Podia ter dado uma hipótese de grande expansão no imediato mas a queda também seria muito maior, pois não era sustentável não só do ponto de vista financeiro, mas também daquilo que é os 30 anos que as etiquetas de lavagem precisaram.

E agora fazendo o paralelismo e apelando ao lado emocional, se alguém há uns anos me tivesse encomendado este projecto, para criar isto, eu teria criado na mesma, eu teria feito com a mesma dedicação e competência mas quem o fez, já teria desistido dele. 4 anos à procura de algo que tem regras, ética, valores algo de que não abduco, nem eu nem a minha equipa mas porque eles também assim entendem pois isto é um legado que vai ficar para a humanidade e isto vai trazer uma série de alterações numa sociedade que se quer mais livre, responsável, democrática, social e que o código trouxe não só pelo modelo, pelas acessibilidades, solução, inclusão e é isto que estamos a fazer e que a estratégia vai sendo desenvolvida.

As pessoas conhecem?

M: Na realidade, muita gente conhece. Mas de facto muito pouca gente conhece. As pessoas conhecem isto porque as empresas, a campanha que as empresas fizeram para promover a parceria, o projecto nas escolas levou o código a muita gente (ex.: 45 milhões de peças de roupa, 8 milhões de mapas de turismo, metro do porto, escolas mais de 30 mil pessoas, caixas

de lápis a 11 mil crianças) mas há muita gente que conhece, olhou mas não o viu. Se formos analisar prime time, 5 para a meia-noite, conferências Ted, etc., muita gente conhece. Mas 7 mil milhões de pessoas é muita gente para a gente que conhece.

À minha volta toda a gente conhece, reconhecem-me, mas eu só vou dizer que muita gente conhece quando eu chegar a uma empresa ou organização e disser que vão pagar uma “ninharia” porque isto é barato, você vai ter a possibilidade de contribuir para que o mundo seja melhor, é fácil de implementar e lhe vai dar retorno económico e ele aceita logo, aí sim eu vou dizer que toda a gente conhece. São mais 200 os trabalhos académicos que têm o ColorADD como tema de tese (economia, psicologia, etc.) por isso há muita gente que conhece, mas ainda é pouco quando a tua ambição apaixonada é levar isto a todo o mundo e não uma ambição gananciosa.

Muita gente reconhece que é muito importante nesta fase onde o reconhecimento é mais importante que o conhecimento, porque o conhecimento só acontece quando muita gente o souber interpretar e souber o que representa mas primeiro e a inovação também tem esse processo, esse reconhecimento é o que vai permitir que cada vez mais gente leve o código a cada vez mais gente.

Interview to Miguel Neiva – Part 2

Compreender cadeia de valor – o que é feito dentro da empresa, fora da empresa e por quem?

M: Tudo o que nós fazemos, tudo o que é da nossa competência, fazemo-lo internamente porque tudo o resto é feito pelo nosso parceiro, ou seja, depende da situação, cada caso é um caso. Nós como licenciamento, cedemos ao parceiro uma série de ferramentas que vão sendo melhoradas à medida que vamos fazendo novas parcerias para completar mais esse processo, que tem tudo o que sejam ferramentas digitais para que eles possam com o menor trabalho possível, adaptar aquilo que lhes enviamos aos suportes deles, ao suporte em que eles querem usar o código.

Por exemplo, a Viarco tem *designers* lá dentro que não necessitaram de mais do que ter acesso a estas ferramentas e transformarem/ajustarem eles o código aos produtos e enviam-nos para validar se a correcta interpretação da cor com o símbolo está bem feita. No caso da Zippy (tem a ver com o que é os clusters – usar a solução, passar a boa ideia para uma implementação prática) desenvolveram eles uma solução técnica, com base num *software* como referenciar facilmente as cores de acordo com a simbologia para integração nas etiquetas e nós internamente criámos uma interpretação do catálogo Pantone têxtil para que não haja dúvidas

nas cores. Criação por nós de um algoritmo que nos permite facilmente identificar a cor e facilitar o mais possível o trabalho do outro lado.

Cada caso é um caso e ainda não temos um modelo ou uma solução que seja transversal porque se falarmos de contentores é fácil porque são 3/5 cores, mas no vestuário ou tintas são 40. Por isso nós fazemos dentro daquilo que é o nosso trabalho de validação, que o licenciamento contempla (validação técnica – validamos se as cores estão bem referenciadas ou seja damos apenas o aval final na correspondência entre a simbologia e a cor, não na questão estética pois isso fica a cargo da empresa parceira).

Temos um modelo paralelo, que infelizmente não é muito utilizado mas felizmente por outro, que é um modelo de consultoria, ou seja, podem haver situações (mais com câmaras ou grandes entidades) que comprem o desenvolvimento da solução (Metro do Porto, antes de licenciar o código, contratou-nos no regime de consultoria e execução para desenvolvermos a solução correcta do código ser aplicado nas linhas do metro), todo o protocolo que nós fazemos indexado ao valor das licenças que vendemos nós contemplamos, dependendo da dimensão do que estamos a falar, 10, 20 ou 30 horas de consultoria que inclui a validação técnica mas também o nosso *know-how* naquilo que será a boa prática da utilização do código, todo esse processo. Mais do que isso, cobramos se o cliente quiser, um pacote de consultoria taxada a um valor/hora para fazer algo mais do que está previsto.

Publico alvo não paga nada pelo serviço, são as empresas de implementam o ColorADD que pagam mas como funciona mais concretamente? E os casos de pro-bono (educação)?

M: Há 2 tipos de beneficiários, relativamente à utilização do código, há um beneficiário final que é o daltónico que não tem de pagar para usar o código nem tem que assumir a sua condição de daltónico (eles vão beneficiar não de algo que lhes pomos na mão directamente mas nos produtos que as marcas vão pôr no mercado). Quem paga é uma empresa, que vai oferecer ao cliente final porque vai colocar em todos os seus produtos.

Dependente de origens externas de fundos (se sim, quais?) ou capaz de ser financeiramente sustentável, obtendo receitas que permitam gerar lucro? (caso exista, o que acontece?) Capazes de financiar as próprias actividades?

M: Todo o crescimento que o ColorADD teve até à data é completamente orgânico, ou seja, não teve financiamento externo. Numa 1ª fase, há 4 anos atrás nós fomos contactadas por capitais de risco interessadas em investir e na altura não nos sentíamos preparados para aceitar porque não sabíamos o que fazer com o dinheiro, por isso todo o crescimento destes 4 anos é completamente orgânico e o nosso modelo de sustentabilidade é totalmente sustentável,

também e independente. No processo de internacionalização que estamos, no modelo de expansão em que estamos, temos que nos preparar para dar esse salto e aí nesta fase para além de já termos desenvolvido um modelo e uma projecção há 4 anos, porque temos de estar preparados para ir para o mundo, estamos numa fase em que necessitamos de um investidor para nos prepararmos para poder desenvolver em tempo aceitável todo esse modelo.

Procurar investidor, tem uma ideia concreta?

M: Não temos fechado a porta a nada. Nessa questão as alternativas são grandes. A ideia de encontrar um investidor e se há 4 anos as capitais de risco me assustavam muito porque estrategicamente temos um custo de licenciamento baixo e que o projecto tenha capacidade de ser escalável e sistémico e garantir com isso uma sustentabilidade autónoma, ou seja, o investidor agora permitir arrancar com o processo e generalizando ou gerando o efeito *me to*, ou *top-down* encontrando no mundo empresa ou parceiros de referencia e B2C, empresas que possam elas com a utilização do código gerar comunicação e fazer com que os outros queiram ir atrás para usar também, o investimento não é de sobrevivência de impacto social mas de aceleração desse processo e acredito que o investidor social (ir além do impacto quantitativo mas também qualitativo de perceber, não pedir contrapartidas financeiras absurdas, timings demasiado curtos, já são sensíveis à implementação de um modelo de impacto social e de modelo que tem de ser mais lento que o comum de investidor de negócio e lucro). Existem 2 caminhos possíveis, integração cedendo uma quota da sociedade ao investidor ou vindo como um investimento gerado por vários investidores alocados a uma organização que investe em projectos sociais tendo o retorno que ser quantificado e faseado até porque sabemos bem como gastar ou para que serve esse dinheiro que está destinado a um processo a 4 anos e esse retorno não é só legítimo mas queremos também que esse investidor esteja envolvida e que acompanhe e que com base em todo o *networking* e *lobbying* nos facilite encontrar os 4/5 *players* à escola mundial, e que case os encontremos, e aí pelo licenciamento o investimento estaria garantido.

Esse investimento não só para desenvolver soluções tecnológicas ao nível de plataformas de gestão a um processo à escala global e aqui a geografia já não é curta, criar equipa que nos permita dar respostas imediatas e com qualidade a todas as empresas em todo o mundo, desenvolvimento de soluções web que permitam que o processo seja feito a partir de plataformas digitais, capacitar internamente ao nível daquilo que é comunicação, valências técnicas para termos uma resposta mais completa porque as distancias vão sendo mais longas e dar assim respostas com garantia e qualidade e aqui as pessoas não podem ser as mesmas, as que dão resposta a 10 milhões de pessoas ou 300 milhões do outro lado do mundo, temos de ter

equipa mais especializada e dedicada nisso e um crescimento físico. A ideia do investimento é vir os contactos das *big players* ou nos tentarmos propormos a esses *big players*, mas não com a ideia de reunir para explicar mas sim de ter uma solução chave na mão para que justifique chegar lá e dizer “a sua empresa comunica desta maneira, tem na cor um factor de comunicação forte, os daltónicos tem esta dificuldade, 10% do seu mercado masculino é carenciado por isso isto vai valorizar o seu produto, permitir escalar isso, criar responsabilidade social” e para isso temos de criar um *dossier* que é um trabalho demorado e com uma equipa que investigue bem porque são parceiros que estarão longe, tem de ser um TPC certo e sucesso 80 por cento garantido.

Para além de criador e CEO do projeto, em que vertentes se encontra presente o Miguel? Perceber em que áreas actua? Faz questão de acompanhar todos os processos?

M: Inevitavelmente isto tem de ser delegado, não consigo estar em todo o lado ao mesmo tempo mas inevitavelmente eu tenho de estar ao corrente de tudo porque primeiro somos uma equipa pequena e segundo porque o outro lado quer sempre ter o contacto com o criador, porque melhor que ninguém ele saberá trazer *inputs* para saber como é que a coisa funciona.

O facto é que também, e esta necessidade do investidor para escalar o projecto para o mundo, também tem a ver com uma capacitação de uma equipa e de uma estrutura que não seja dependente só de uma pessoa por dois aspectos: não consigo estar presente em todo o lado, sei muito pouco para estar seguro de todas as áreas e para transportar uma credibilidade para o outro lado porque se adoecer o negócio não pára. Tenho equipa que o faz e que vai fazendo mas essa escalabilidade tem que ser pensado como algo que tem de estar preparado para gerir e não reagir.

Trabalho com autistas e cegos, novo target? Novas características?

M: O engraçado neste projecto e aí também surge um bocadinho aquilo que é a inovação e quantas coisas que nós não encontramos desenvolvidas para um determinado âmbito e as valências a determinada altura tornaram-se muito mais amplas e a servir mais pessoas. Se pensarmos no ColorADD enquanto linguagem capaz de identificar a cor a quem não as vê, chegamos ao mercado de 350 milhões que são os daltónicos, se lhes pusermos os símbolos em 3D esse mercado passa a 635 milhões que são daltónicos mais cegos e isso foi projecto que desde 2011 que foi testado por professora que investigou e a coisa funcionou com os cegos, até foi impresso em papel específico onde o papel fica com relevo, temos uma série de protótipos com o símbolo em relevo. O que é que não podemos fazer? Dizer que é *social washing*, ou seja, dizer que isto é uma solução já está em uso sem que isso efectivamente esteja, e digo isto porque

onde é que nós estamos tecnicamente a tentar procurar resolver isso? Ao nível da indústria têxtil pondo o relevo nos símbolos só que isto como trabalhamos em cocriação e todos os custos à implementação não são nossos mas sim dos parceiros, temos que ter da parte deles a disponibilidade porque isso encarece brutalmente o preço de venda dos produtos fazerem esse processo. Estamos a falar de questões técnicas, a ideia de levar isto a mais que os daltónicos é clara e falamos nos cegos. Por ex.: com a Viarco já temos uma serie de lápis que tem o símbolo em relevo mas a questão é perceber se isto tem a dimensão certa para um cego perceber o que é e distinguir os símbolos. E eu sou uma pessoa para quem boas ideias mal concretizadas são piores que más ideias porque são ideias que perderam a sua oportunidade. A questão dos autistas, o projecto também já é usado para trabalhar uma série de jogos com miúdos autistas e já nos foi proposto (e nada disto saiu da minha cabeça porque não consigo dominar todo o processo) por professores de educação especial que reviram no código não só a questão de identificar as cores mas também a simplicidade com que o código se desdobra permite criar aquelas mecânicas com miúdos autistas que precisam de ter exercícios simples e fáceis de fazer correlações de coisas para mais facilmente conseguirem ganhar autoestima e autoconfiança. Também já temos uma professora de ensino especial que já fez uma serie de coisas a quem nos não temos o domínio da coisa (nem queremos porque e para todos e tem as valências que quisermos). Ainda mais, isto leva-nos aos 7 mil milhões de pessoas que é várias escolas onde o código é ensinado aos miúdos pequenos, não por serem daltónicos ou cegos ou com necessidades especiais mas porque tem que aceitar o direito à diferença, saber conviver com pessoas que tem limitações que não as torna inferiores, mas mais do que isso e do ponto de vista técnico dar-lhes a noção do conceito de adição porque ao nível da pré primaria tem a cor como grande factor de desenvolvimento cognitivo (Teletubbies – cor relevante no desenvolvimento cognitivo da criança). Se a isso conseguirmos aliar o conceito de aprendizagem, seja do inglês, seja da matemática, mostrar o conceito de adição de cores (se juntares o símbolo do azul com o do vermelho, tens o roxo), aí o processo matemático ou o conceito de adição acaba por ajudar mais a criança. Depois é algo um pouco como uma viola, tanto podes tocar fado como *heavy metal* e isso é algo que pela inovação e pela minha resistência, porque não quero que isto se torne um *flop* ate porque não é mas também não podemos pensar que isto serve tudo e vai servir todo o mundo, só porque sim por isso todo esse processo é um processo que se vai fazendo, se vai descobrindo diferentes valências (exemplo que me marcou, a universidade católica realizou um experiencia com pessoas daltónicas e não daltónicas, ensinaram a cor a todos, ensinaram o código a todos e cronometraram quanto tempo as pessoas demoravam a dizer que cor era, com base na cor e depois no símbolo, e as pessoas reagem mais rapidamente ao símbolo do que à

cor, ou seja, isto porque a cor seja pela luz, pelo reflexo, etc. é mais lento assumir isso do que a forma) e daí querermos agora dar o salto porque temos tanto material e tão pouco tempo porque a equipa é pequena para poder aproveitar isso ao máximo porque se o conseguíssemos fazer não só através de comunicação como através daquilo que são análises reais e concretas de valorizar ainda mais o que é o ColorADD para além da nossa paixão mas daquilo que são todos esses trabalhos e experiencias que vão surgindo. Isto traz um potencial brutal ao código nessa transversalidade toda.

Staffing

M: A equipa ColorADD é uma equipa pequena, com muita vontade e queria eu que fosse muito maior mas ai entramos na questão do investidor e é preciso crescer para aumentar a equipa mas é preciso também aumentar a equipa para conseguir crescer. Há aqui princípios básicos, e eu também como líder, dos quais não abdicamos que é todas as pessoas que trabalham têm de ser remuneradas por o fazer e todos têm consciência, inclusive eu, de que não são bem pagas, mereciam muito mais do que ganham porque se fizemos uma comparação com a dedicação que têm. Mas também não posso prometer coisas se depois não tenho condições para as cumprir e dai estarmos também nesta fase de expansão a necessitar do tal investidor para capacitar e fazer crescer a equipa, isto também pode gerar postos de trabalho. Isto são 2 organizações:

- ColorADD Social – ONG direcionada às escolas, tem 3 pessoas neste momento direccionadas só dedicadas a ela: uma quadro efectivo, uma pessoa que está num processo em que vai passar a quadro efectivo e uma pessoa voluntária mas que é remunerada (de X em X tempo faz-se quantificação de horas e é paga) mas não é quadro da ONG. Em relação à formação, a responsável que é directora é licenciada em Psicologia tendo trabalhado sempre relacionada com crianças em situações de risco, está aqui há 2/3 anos. Tenho uma pessoa voluntária que acompanha todas as acções nas escolas, no programa Ver e sentir as cores, acompanha todo esse processo e é de Relações Internacionais mas que esteve sempre muito ligada ao ensino. E um *designer* que se está a licenciar que não só desenvolve e ajuda em todo o trabalho daquilo que é o registo e edição de conteúdos e materiais para o programa das escolas ter impacto, não só nas acções com crianças mas também na estruturação visual para depois a medição de impacto, o registo e edição de conteúdos para que se possa criar um portfolio e mostrar que já se fez 11 mil rastreios e todo esse processo. Esta ONG tem 3 fundadores, diferentes da equipa, que sou eu e mais 2 pessoas que dedicamos todo o nosso tempo à ColorADD Social (eu mais que toda a gente) e faço parte das acções onde sou requisitado e participo nesse processo. Modelo desenhado e bem desenhado e todo o

trabalho que é feito não envolve custos, exceto os *kits*, esse trabalho está otimizado e é dado às escolas para eles adaptarem como quiserem.

- ColorADD – Miguel Neiva & Associados que eu criei o direito de comercialização do código para todas as entidades que não a educação, que é pela via da ColorADD social porque não pode ter custos, tem de ser de borla, tem um modelo independente também. É uma empresa que tem 4 sócios, sendo eu o sócio largamente maioritário, no qual trabalhamos 4 pessoas: eu, que sou responsável/criador, depois temos um MBA em Gestão que é quem faz toda a coordenação e trabalho de contractos e protocolos de parcerias, faz todo o trabalho dedicado a isso, depois há um Arquitecto de formação que é responsável por toda a parte técnica (validação técnica e o envio de soluções/suportes técnicos para parceiros e acompanhamento e validação técnica do processo), depois há uma Licenciada em ciências da comunicação que faz todo o trabalho de acompanhamento e gestão das redes sociais, *newsletter*, acompanhamento “pós venda”, ou seja, sentimos a necessidade de ver o que eles estão a fazer, vamos propor que eles façam mais (uma vez que compraram já a licença podem fazer mais sem pagar mais por isso e evitar que as coisas caiam no esquecimento ou na perda de entusiasmo uma vez que há sempre aquele entusiasmo inicial porque saíram notícias de jornais/TV e depois tem que dar continuidade para cumprir aquilo que é o levar a cor a toda a gente).

Estas 2 organizações têm uma relação muito próxima entre elas porque é possível mobilizar recursos de um lado para o outro.

A quem está alocado o processo de consultoria?

M: Todo o trabalho de consultoria está ligado à empresa ColorADD e todo o processo é acompanhado por mim, gerindo pelo responsável técnico de toda as questões de validações (levantamento de necessidades, acompanhamentos ao processo) e sendo necessário contratamos à empreitada pessoas que nos vão ajudando a desenvolver o processo, não só para ir fazer o levantamento de necessidades (Ex: Câmara do Porto, parque de estacionamento da Trindade, levantamento de necessidades não contemplou consultoria extra porque no processo de licenciamento eles incluíram logo uma verba destinada a consultoria) e às vezes temos de ser flexíveis. Fomos buscar pessoas fora que sob as nossas diretrizes fizeram o levantamento das necessidades, desenharam, realizaram questões técnicas de modo a que seja de fácil implementação e que assim o pareça também aos outros porque quanto mais difícil for, mais resistência poderá haver. Por isso ao criar estes modelos temos de fazer o processo em si fácil.

Comunicação

M: As empresas nacionais não gostam de ser as 1^{as}, gostam de correr atrás. Já sentia isso como *designer* onde empresas tinham produtos de excelência que lhes permitiam ser pioneiras e exclusivas no seu sector e optavam por não o fazer porque dava muito trabalho mas aqui há se calhar legitimidade para esse pensamento (ou não). Se pensarmos em todas as parcerias que temos, em diferentes áreas de negócio, são todas empresas de referência (Viarco, Zippy, MO, CGD, CIN, Sociedade Ponto Verde, etc.). O facto é que quando não são os primeiros (e muitos deles não queriam ser por medo), já não querem ser porque já não são os primeiros e é nesse sentido que eu gostava que o teu trabalho em algum momento pudesse perceber que é como é que nós vamos mostrar às empresas que isto tem um impacto de tal forma grande e positivo na sociedade, seja pelos daltónicos, cegos, autistas, etc., até mesmo por votos, mas que com isto conseguimos levar a cor e a integração na sociedade de pelo menos 350 milhões de pessoas com custos residuais e benefícios, seja pelo impacto, seja pelo retorno financeiro, seja pela venda de produtos, seja pelo posicionamento da marca, como é que eu vou conseguir fazer com que uma empresa entenda que ao comprar uma licença que custa mil € por ano, esses mil € é um décimo de alguma conta, como é que eu mostro que esses mil € só numa notícia de jornal dão retorno e afetividade à marca, como é que eu vou fazer ver isso? É certo que estamos em crise e que há prioridades mas nós somos flexíveis, os valores são baixos, então qual é o problema? Se calhar o problema é este projecto ser português, e a realidade é esta. E há outra questão (um parêntesis, tudo isto é muito positivo e o caminho que se está a fazer está dentro dos timings certos, mas o teu trabalho tem de experienciar o bom e o mau de uma historia verdadeira), outra questão é que o paradigma ainda não mudou e as pessoas pensam que se é social tem de ser dado, e da mesma forma que eu digo que não quero voluntários a trabalhar de borla porque se não receberem vêm ca ao fim do dia, cansados, se lhes pagar eles têm a motivação e o entusiasmo de um voluntario, tenho a paixão toda a gente envolvida nisto o tempo todo de uma semana de trabalho. O que sentimos é que às vezes as empresas que nos contactam, querem usar o código mas quando lhes entregamos a tabela de preços, acham que devia ser de borla porque é para fazer bem às pessoas (cariz social) e nós contrariamos isso e eu até acredito que se fôssemos para a porta de um ministério ou da comissão europeia a dizer “vamos fazer disto uma coisa, dêem-me dinheiro, comprem-me isto para levarmos para o mundo inteiro”, as pessoas não iam ter interesse nisto. Eu ficava com o meu problema resolvido mas o problema da sociedade iria ser o mesmo, as pessoas iam-se sentir obrigadas a usar isto e aí fiz um bocadinho de cavalo de batalha repartido o bem e o mal pelas aldeias porque é possível pormos as empresas que hoje estamos a perceber que a ganancia do lucro não é tudo, vamos tentar equilibrar o mundo e as

regras do ColorADD são tão claras quanto: o beneficiário não pode pagar (e até enviamos os símbolos quando mães nos pedem para por os símbolos nas roupas conforme as cores), não encaramos isso como concorrência ou acabar com o nosso negócio social. Eu tenho é de conseguir com que as empresas percebam que o lucro é uma consequência do trabalho que se faz e que aquela parte que eles pagam, o ColorADD corresponde a uma pequena parcela do seu lucro, sendo residual. A mentalidade é algo que é preciso uma geração para a mudar por isso essa resistência, não é uma resistência mas sim um *modus operandis* dos empresários que depois se vai reflectir lá fora ao contrário porque no dia em que isto estiver nesses 5 *big players* de diferentes áreas (Ex: a Benetton usa isto, faz uma campanha a nível mundial, gera noticia e depois vão todos querer). Mas há algo que me faz confusão e aí os grandes tiveram visão e por isso é que são grandes, a SONAE teve essa visão (NoteIt, MO, Zippy) que foi sermos diferentes e inovadores, ninguém lhes vai tirar serem os 1ºs. A afectividade à marca e o posicionamento, eles não estão muito para ai virados, ainda estão pouco centrados no cliente e mais no seu produto, o cliente surge como apenas alguém que compra e a partir do momento que o faz deixamos de querer saber dele e nós temos a obrigação de mudarmos essas mentalidades.

Parcerias

M: Os principais parceiros do projecto estão diferenciados por sectores e ao todo são 255, nomeadamente:

- Industria Têxtil (roupa, sapatos, têxteis lar): Zippy, MO, Decklode, etc, abrangendo grandes empresas e pequeninas empresas porque aqui há uma regra clara de não ser exclusivo para ninguém e não sendo exclusivo para ninguém e sendo o valor do licenciamento ajustado à dimensão das empresas, nós damos exactamente o mesmo material a todos, o mesmo apoio porque todos eles têm a mesma importância e relevância, porque se existem é porque alguém os quer e se alguém os quer, têm de ser capazes de chegar a todos, Educação são 152 (escolas, politécnicos, universidades), Sectores de transporte (metro do porto, as cidades são mais de 20 e Porto pela dimensão, Espinho, Arouca, todas incluídas na área metropolitana do Porto), Ambiente (Sociedade Ponto Verde, ValorSul), Hospitais (Hospital dos Capuchos, S.Joao, Luz, triagem), Material de Escritório (Viarco, Montana Cans), Editoras (Altamira no Brasil, Plátano, Sebenta), Jogos (Classic Toys que já faliu, Chap Dad, Text, Boardgame Ariana – processo mais fácil de internacionalizar e onde temos mais parcerias estrangeiras, até mesmo pelo que é a relação dos jogos com as crianças e a universalidade da cor como um jogo que é feito para qualquer pais), Tintas (Cin, Valetin, Cinelux e Averlux), Área Digital (Skopin, Ponto PR, etc.), Cultura e Turismo (*Pop in the*

city, ColorRun, museu dos transportes, rotas de caminhantes no Geres), Governos e Ministérios (Ministério da Educação – Exames nacionais, Fundação do desporto, museu nacional do desporto, CTT, Ordem dos psicólogos), Finanças (CGD – relação casa da moeda na organização interna), Industria em Geral (ISA, SEIA), Retalho (Modelo e Continente – área alimentar e não alimentar, Leroy Merlin no Porto, Janelas Felizes, EPAL), Industria Gráfica.

Sem ser na área da educação, estamos a falar de todas as empresas terem comprado a licença?

M: Mais ou menos, nem todas compraram a licença mas há alturas e também o momento da inovação obriga a isso em que tu tens de “trocar consultas por galinhas”, por ex., temos um protocolo com o RIR e esse protocolo foi muito favorável para nós mas não envolveu dinheiro, envolveu contrapartidas que se fossem quantificadas em dinheiro eles nunca iriam pagar. Há uma série de parcerias que estrategicamente não envolvem € pelo redutor que isso seria e porque nós precisávamos dos tais *clusters*. Vejamos o exemplo do Centro Hospitalar de Lisboa Central, são 5 hospitais, os fármacos hospitalares todos são referenciados com o ColorADD no bloco operatório e isso foi um protocolo/licença que foi assumidamente cedida sem custos porque o hospital não vai ganhar dinheiro com isso mas a importância que nós temos em entrar nessa área justifica que o protocolo seja feito sem custos, e esse custo existiu que foi colocar as etiquetas, criar um *dossier* brutal que alguém pagou e que seja usado, seja eficaz e salve vidas.

O impacto que isso nos trouxe, a afectividade à marca tendo impacto na vida e na saúde das pessoas, às vezes o dinheiro não é tudo, por isso há assumidamente e estrategicamente uma série de parcerias que nós fazemos. Quando somos contactados por uma empresa temos de ver o que é faz sentido, se faz sentido e o que é que nós queremos porque também estamos a investir para aparecer ou nos lançarmos por isso automaticamente dizemos que isto é tão interessante que até de borla queremos. O que nós garantimos ou propomos é um protocolo que não envolva um licenciamento como contrapartida mas sim que seja todo esse custo investido não só na solução técnica capaz, no apoio parecer e divulgação nos canais em que faz sentido isso aparecer e a coisa funciona. Mas por ex., a Sociedade Ponto Verde já teve custos embora eles não vão ganhar mais dinheiro por porem o código nos contentores, mas todo o processo na responsabilidade deles, no valor que aporta à marca e a preocupação de irem mais longe, já há disponibilidade para pagar e bom senso do outro lado em perceber que não podem exigir isto de borla. Por isso nós vamos fazendo essa gestão para que estrategicamente consigamos ir alargando âmbitos sem correr o risco das pessoas dizerem “queremos usar mas não temos

dinheiro” e é fácil se perceber. Também há casos em que por ter custos eles não quiserem e assim se vê que essa não é uma pessoa de bem.

Lobbying

M: Tem havido indirectamente ou por efeito reflexo. Que há uma preocupação maior com é residual ou não, não sei. A verdade é que o assunto vindo para a ordem do dia tornou as pessoas mais sensíveis a isto e do ponto de vista governamental isso acontece, tanto que se o código está nos exames nacionais foi porque o Ministério da Educação me procurou para pôr isto nos exames, não era eu que ia pedir ou exigir. Se o projecto esteve em tantas outros eventos promovidos pelo Governo, é porque os governos sentem que é uma boa prática e sentem que de alguma forma faz sentido dar-lhe alguma atenção de algum modo. Todo esse processo, é interessante e nos notamos muito isso com as autarquias e a área da educação e a social são aquelas que estão mais próximas do presidente porque são as que dão votos (e eu não quero que os presidentes ganhem votos às custas dos daltónicos) mas eu não me importo que um presidente ganhe votos por fazer bem à comunidade na qual se integram os daltónicos. Por ex.: várias autarquias, utilizam quando estão a preparar os orçamentos do material a ceder/oferecer aos miúdos de escalão A de IRS (situações precárias) quando abrem concursos públicos para aquisição desse material, os cadernos de encargos, um dos requisitos é lápis de cor com símbolo ColorADD. O facto é que isso já existe e não é só questão do voto, é também a sensibilização à questão. Depois esse *lobby* surge não só pela questão da inclusão mas também da inovação e não posso negar que muitas portas que se abriram no estrangeiro surgiram através de contactos de ministros e Ex-, que viram no ColorADD um projeto de inovação social, de impacto social e económico e que mostra que Portugal não é só aquele país que vai atrás do que nos mandam fazer mas que também tem algo que pode dar aos outros e ai vamos acompanhado isso. Já fui várias vezes para a comissão europeia em Bruxelas, por recomendação de um governo português que me propôs a possibilidade de ir lá como ainda agora em Novembro fui ao Luxemburgo num evento relacionado com pequenas e medias empresas e Portugal tinha de eleger um representante português e foi o ColorADD que foi lá. Ainda não encontrei nada que possa dizer que é mau ou mau para alguém porque seja pelo impacto, seja por vertente social, económica, global, pedagógica, etc. Claro que a Viarco ganha muito mais por ter o código do que ganha a Morgan K, que usa no circuito interno, e isso não lhe traz valorização da marca para o mercado como traz à Viarco. Todos eles à sua escala e de acordo com as suas necessidades, isso traz valor. Conseguir transportar ou fazer ver que isso traz valor, sendo nós a falar de nós, a resistência ou a dificuldade de eles entenderem não é assim tão limiar mas

também não é isso que me vai fazer mudar o rumo e desistir, não é fácil e daí a ideia do investidor ser interessante agora, porque podemos inverter o foco e temos reagido aos contactos que nos são feitos e poderemos ser mais proactivos.

Como funciona a licença?

M: Nós temos 2 modelos que é, a licença é feita por 4 anos, ao fim desses 4 anos, por esse mesmo valor torna-se vitalícia. Este é o modelo base, a não ser que seja trabalhado caso a caso porque há sempre situações que são espontâneas, que é só para aquilo e não faz sentido ser para a vida toda (ex.: jogo CPLP que foi só para aquele evento que se realizou naquele ano em Portugal). Depois também tem a ver com os governos ou contratações públicas porque eles não podem criar vínculos para a vida, por isso tem de haver flexibilidade na coisa. Pela transversalidade do código, tem mesmo de ser tratada âmbito a âmbito. Mas nós temos nesta primeira fase de licenciamento dos 4 anos (e 4 anos surgiram porque é o tempo necessário para que uma empresa consiga fazer uma renovação quase total dos seus suportes, 1 ano não dá para transformar e não queremos que deitam fora o que têm, 4 anos é quase como os carros, ao fim desse tempo já está quase amortizado). O pagamento é feito anualmente, à data da assinatura. Nesse 1º licenciamento, por uma necessidade de liquidez que temos neste momento que talvez daqui a 4 anos não seja tão necessária porque a escalabilidade permite que isso seja mais fácil, o que fazemos é, o licenciamento é de 4 anos, pago por uma anuidade indexada ao escalão X mas se preferirem pagar tudo agora, só cobramos 3 anuidades por 4 anos (reduz-se 25% e pagam na totalidade, o que nos permite ter um fundo de maneió muito maior).

Acionistas/Board? Reuniões?

M: Dos acionistas, eu sou o único que trabalho aqui porque os outros não e esses surgem porque quando pensei criar esta empresa, há áreas que eu não domino (gestão, jurídica, internacionalização) e tinha 2 opções: ou eu sem dinheiro para investir ia buscar recém-licenciados às universidades nessas áreas, pedir apoios para lhes pagar, mas seriam pessoas com vontade mas sem experiência nas suas áreas que iam perguntar o que era para fazer e eu também não sabia (embora agora já o possamos fazer porque já temos know-how para isso) ou então (e foi o que fiz) ia procurar pessoas, não no meu círculo de amigos porque temos visões semelhantes, mas perguntei por pessoas de confiança, competentes nas áreas delas e com trabalhos tão seguros nas áreas delas que não vissem isto como um negócio mas que se envolvessem pela vertente de impacto social, projecto transformador do mundo e que o retorno podia vir à frente e bons na sua área. Tenho um ligado à internacionalização & Marketing, outro ligado à Gestão da Qualidade que trabalha numa multinacional americana, um na Inovação por

isso fui busca-los e como não tinha dinheiro para lhes dar de uma participação na sociedade. Por isso, falamos todas as semanas (e um deles é fundador de ONG comigo), não reunimos porque não é necessário e os reportes também são algo que não obrigada a assembleias gerais, etc., que acontece pelas atas mas vai-se acompanhado tudo e sempre que necessário acontece. Depois criei essa sociedade em que eu sou maioritário, como detentor do código que cedi à sociedade o direito de exploração do licenciamento durante um período de anos renovável se na altura eu achar que deve ser, para que? Para não haver o risco de desavenças entre sócios e o código tiver que ficar congelado e eu não puder levar aos daltónicos, por isso, isso ficou salvaguardado. Os direitos de protecção são meus, que eu cedi juntamente com o direito de exploração à sociedade, porque as coisas hoje são todas muito bonitas mas problemas podem acontecer tal como um casamento, e o código tem de estar acima de tudo isso e, daí ter criado essa estrutura. Foi clara a aceitação deles a essas regras o que prova que não estão aqui para tentar nada mais que levar este código mais longe e se tiver retorno um dia eles serão contemplados com isso, mas ainda não chegou esse dia.

Existe já alguma estratégia delineada para implementar o ColorADD noutros países? O modelo de negócio será semelhante ao utilizado em Portugal?

M: O modelo de negócio sim, este modelo de licenciamento sim, estando certo que não é um modelo que está fechado e nunca na vida estará porque se estás a percorrer um caminho que ninguém fez, cada passo que dás, tu dás com o conhecimento que tens no momento e ninguém diz que no próximo passo as coisas não possam mudar. Por isso, não está fechado mas é o mesmo modelo sim. Em relação à estratégia, nós desenvolvemos com a McKinsey o modelo de expansão ibérico, porque o processo de internacionalização tinha de se começar por algum lado porque a experiência que temos em Portugal, seja pelas parcerias que temos, pela resistência ou até pelo orgulho que eu tenho neste projecto, que permitiu inovar, etc. (é engraçado que nas escolas, os miúdos pensam sempre que o criador do ColorADD já morreu, porque hoje em dia já não se inventa nada), por isso todo esse processo dentro do que é o modelo de internacionalização/expansão, nós definimo-los em 2 áreas: *Bottom-up* e *top-down* e elegeram-se isto com base em índices de criticidade, foi desenvolvido áreas prioritárias segundo aquilo que são as indústrias, segundo uma análise de catalogação/categorização de factores, dividindo a prioridade para implementar o código mas também aquilo que é a necessidade do daltónico para ter acesso à cor e esses 4 âmbitos/sectores são claros, nomeadamente:

- Material de escritório (lápiz, tintas, ferramentas de pintar ou escrever em contexto didáctico, não só pedagógico, o que envolve as crianças), Têxteis (vestuário), Jogos (crianças), Transportes

4 sectores chave com base nos índices de criticidade, não só pelo volume de uso (pode ser crítico numa área mas não ter um volume de uso tão elevado). Depois destas áreas temos também os Manuais Escolares, Ambiente, Software, Parques de Estacionamento e Turismo. Depois Sinalética de Segurança, Industria Alimentar, Material de Pintura, Construção Civil. Esses 4 sectores foram os desenvolvidos como prioritários e depois a saúde como 2º nível e depois o nosso modelo de *top-down* que é conseguir encontrar empresas de referência a nível mundial em cada um dos sectores, que pudessem eles próprios gerar essa comunicação, noticia mas mais do que isso uma utilização efectiva do código e atrair com isso concorrência naquele efeito de “também quero usar” e depois o modelo *bottom-up* que era potenciar e dar voz ao daltónico para o efeito “*llamada*”, que é o daltónico dizer na realidade que existe, que precisa de uma solução, assinem isto porque nós precisamos de sentir/ver a cor mas criar esse processo.

O que já foi feito em termos de internacionalização (caso se aplique, e por quem?) e quais as principais áreas de trabalho?

M: Andamos à procura de investidor ou forma de ter dinheiro para concretizar esta “*llamada*” aos grandes *players*, naturalmente teria que acontecer quando estivermos capacitados e desenhamos o plano de financiamento para escalar em 4 anos de modo a cumprir efectivamente este modelo. Uma coisa é querer e imaginar possa ser a Lego, eu sem ter uma equipa capaz que vai criar um *dossier* que não deixe duvidas de que a Lego vai querer aplicar o código e para isso é preciso investigar o que é a Lego, onde é que faz ou não sentido, como pode ser aplicado, quanto tempo dura até ser implementado, no fundo é saber dizer quais as necessidades de adaptar a tua casa sem ter que mexer e para isso é preciso a tal equipa, criar e ter tempo para fazer isso por isso essa ideia de *top-down* de encontrar essas empresas, já temos mais ou menos escolhidas mas temos de ter equipa para conseguir fazê-lo a este nível e depois é melhor chegar lá, porque o lobby do contacto vai-nos conseguir chegar lá mas não quero chegar a um sítio desses e dizer, eu criei um código, vai ficar óptimo nos seus produtos e depois a pessoa pergunta como implementar e eu não sei dar a resposta, eles vão-me mandar pensar e eu tenho de lá voltar, e aí o custo duplica, perdendo um pouco o entusiasmo. Este é um processo, o outro processo em paralelo é o *bottom-up*, onde já demos passos maiores por já envolver custos e a notoriedade é grande do ColorADD mas assinámos um contracto com a McCann Erickson Madrid, uma agência de comunicação (das 5 mais importante do mundo) em que

desenvolveram uma campanha dentro de acções que eles criaram que passa por escolas, cinemas, desporto etc. para trazer à ordem do dia que o daltonismo é um handicap mas na realidade há uma solução, que isso é para todos e isso também vai ajudar com que as empresas se sintam mais confortáveis a reagir à nossa “*llamada*” e a coisa pode despoletar por íi o tal modelo duplo de expansão e que estamos a trabalhar nele, que pode não ser já desenvolver o *dossier* para a Lego, mas temos que nos capacitar e aí a ideia é encontrar quem nos possa “sponsarizar” isso ou pelo menos parte disso porque vendendo uma licença à Lego, metade do investimento já está pago pelo valor dessa licença.

Existem países ou empresas que já tenham demonstrado interesse em aderir? Existem países “prioritários” na implementação?

M: Mais pelas áreas do que pelos países, porque por ex.: uma Lego, há um país prioritário que é onde está a Lego mas eu não preciso de ir a esse país para fazer alguma coisa porque se falamos de multinacionais não é o país onde estão sediados que vai definir isso. É melhor ser lançado por EUA ou Burkina Faso? Claro que os EUA é melhor, mas é melhor ainda pela dimensão da empresa que o vai usar mas isto pelos produtos. Se pensarmos em transportes aí já é diferente porque é melhor pelo metro de Milão ou Londres que definem tendências do que pelo Metro de Telavive, mas neste momento os países, a Europa é prioritária pela proximidade geográfica mas por um bocadinho que nos trouxe ao início da conversa, se isto estiver implementado na Alemanha com força, já não vão olhar para isto como projecto português (que é algo a não considerar) mas como algo que os alemães já adoptaram, por isso também há países bandeira nesse processo. Mas tudo isto são conjunturas/teorias da conspiração que eu invento para me fazer continuar a acreditar que é possível fazer qualquer coisa pelo Mundo, seja no Porto, em Portugal ou em qualquer outro local.

App

M: O desenvolvimento da app não foi trabalho interno, foi uma parceria interna e externa porque foi trabalho conjunto entre nós, internamente com o nosso *know-how*, e com malta de fora com o desenvolvimento da tecnologia e programação e isso tudo. Toda a gente acha que o ColorADD é uma app, mas não, a app é uma das muitas possibilidades de uso do código, toda a gente acha que a app é redutora mas estou em total desacordo, porque acho que a app é um óptimo veículo de promoção e divulgação do código mas que está aportada a um equipamento, ou seja, se criei uma solução para o mundo todo e lhe chamei democrática porque tem de servir 350 milhões de pessoas, se ela se resume a uma app num equipamento, então nem todas essas pessoas tem capacidade financeira para ter um *IPhone*. Mais do que isso, ninguém vai andar na

rua com o telefone na rua a ver a cor a tudo, por isso, a app é de borla. Ela teve um custo inicial que foi a contrapartida que nós demos aos programadores e *web designers* que a desenvolveram porque não tínhamos dinheiro para lhes pagar por isso pensámos “vamos pôr a app a um custo suficiente até vocês recuperarem o custo que tiveram, depois disso vai ser de borla” porque é um excelente veículo de comunicação e uma forma de levar o projecto a todo o mundo e de facto não só é uma solução eficiente que ganhou já 2 prémios muito importantes (melhor app da europa em 2013 e do mundo em 2014 na área das apps inclusivas). A app foi desenvolvida para IOS e nos precisamos de a desenvolver para Android, e esse investidor que procuramos, parte do valor investido é para conseguir tendo como base esta tecnologia, desenvolver a app para Android e se o código é para todos, não é só desenvolver para um sistema operativo, tem de ser nos 2. Nós tínhamos de começar por algum, e o IOS seria mais difícil e claro a vontade foi começar pela mais difícil porque se funciona neste, nos outros ainda mais funciona e também com base naquela ideia de que somos levados todos os dias que é à nossa volta 90% das pessoas usa *iPhone* por isso começar por aí (embora a realidade brasileira seja outra). Tem um carácter pedagógico e didáctico, não só de ensinar o código mas também de levar a sensibilizar a questão do daltonismo e que queremos melhorar numa nova versão mas para continuar a ser de borla. A ideia da app também surge porque somos contactados com muita frequência por pessoas que querem desenvolver app utilizando o ColorADD, as que quiserem vender, nós vendemos a licença, as que quiserem ser gratuitas, nós damos a licença mas com a condição de serem melhor que a nossa app e aí conseguimos criar uma bitola senão corríamos o risco de haver referências de cor erradas. Por isso a ideia da app é uma ideia que para mim serve apenas como factor de comunicação e divulgação do código.

De quem foi a iniciativa?

M: A iniciativa surge como muitas outras parcerias, foi um desafio que me foi lançado numa conferência onde fui em que pessoas ligada às tecnologias me ouviram dizer que gostaria de ter uma app e se mostraram disponíveis para a criar.

Fellow Ashoka?

M: A Ashoka é uma organização mundial de empreendedores sociais, tem 30 anos, 3 mil Fellows pelo mundo e são encontrados pela Ashoka, projectos inovadores, sistémicos, transformadores e em que os seus criadores tenham fibra ética, ou seja, 5 requisitos para mudar o mundo. Por alguma razão, a Ashoka referenciou-me e o processo de selecção que demorou 1 ano porque há várias fases em que tem que se passar e um desafio engraçado porque não fui eu que procurei, foram eles que me encontraram, me perguntaram (eu depois fui perceber o que

era aquilo) e disse ok, se não me custar dinheiro nem demorar muito tempo, tudo bem, vamos avançando, não me preparei para nada porque sou como sou. O facto é que se chumbasse a qualquer uma das fases, nunca mais poderia ser Fellow. O que é que a Ashoka faz? Plataforma de contactos pelo mundo todo onde procura esses modelos sistémicos, procura criar modelos de cocriação entre as empresas e o sector social e me abre muitas portas, não só pelo que a Ashoka representa, que cá ninguém conhece mas que na Alemanha ou no Brasil já tem outro peso e se sou Fellow eles vão ouvir-me, ainda em Novembro estive a convite da BMW na convenção de quadros CEO da BMW, através da Ashoka e como queriam 3 ou 4 empreendedores sociais com projectos que eles queriam ver como utilizar ou apoiar, este modelo de expansão/*globalizer* que fizemos com a McKinsey também surgiu por ser membro da Ashoka, por isso pôs aqui em cima do projecto e do criador um selo de confiança, de certificação. Em Portugal ninguém sabe quem é a Ashoka, eu vou para uma reunião aqui e se tenho 1h, 20 min o que é a Ashoka, empresa B Corp a ser certificada 20 min a explicar e no fim tenho 10 min a falar do que me levou lá.

Investimento?

M: O valor da Chivas ainda não o ganhámos. Vou para Oxford onde vou ficar 1 semana num programa de aceleração para preparar o que vai acontecer em NY em Julho, que é o *pitch* final do concurso. Há etapas pelo meio, votações *online*, etc., somos 1 de 29 projectos mundiais, sendo os únicos portugueses, e por cada voto há um apoio financeiro até um total de 500 mil dólares, ou seja, tanto podemos ganhar 1 ou 250 mil dólares. O investimento onde vamos investir esse dinheiro é na proporção devida e lógica dentro daquilo que é o nosso projecto porque se procuramos um investidor para X, Y e Z, se aparecer um apoio externo, esse valor vai na proporção para X, Y e Z e assim em vez de precisarmos de 500 mil, só precisamos de 300 mil. Se aparecer agora uma empresa internacional que pelo valor dela nos pague uma boa licença, também já não precisamos de tanto. A ideia é crescer, para crescer, não é crescer para ficar rico porque isso aqui não existe. É crescer para crescer equipa, crescer para o mundo. Isto é um legado para gerações futuras. Sozinho não consigo nem quero, a ideia é crescer e quantas mais pessoas abranger, mais pessoas serão tocadas por todo este processo.

Market research, publicidade, etc. alocam valores?

M: Não temos budget. Nós temos agora a McCann Erickson a desenhar comunicação para nós e isso não nos vai custar dinheiro, agora, eu se tiver dinheiro tenho 2 hipóteses, vindo esse dinheiro, temos previsto direccionar verba para a comunicação porque é muito importante, não tendo esse bolo, há prioridades que não passam pela comunicação e o que procuramos é ser

sempre com dignidade, é preciso é estar seguro e confiantes de que não estamos a dar passos maiores do que a perna. Por isso, há ideias (web site novo era muito importante, gestão de conteúdos – monitorização de conteúdos à quantidade de parcerias que fazemos, testemunhos que vamos tendo, mas é preciso que sejam pessoas capazes) e todo esse trabalho deveria ter sido feito. Claro que quando tivermos capacidade de ter equipa para fazer e gerir isso, nós vamos ter mas também comedido e controlado porque eu acho, que no dia em que tiver de pagar para aparecer então ninguém quer saber disto e eu vou medindo o impacto e o interesse que isto manifesta nas pessoas e na sociedade pela forma que vão falando sem ter de pagar para aparecer. Se querem que lá esteja, convidem, se me sentir capaz vou, senão não vou mas não vou pagar para aparecer e verdade é que os media têm falado e têm saído publicações em várias áreas e eu prefiro que sejam os nossos parceiros a comunicar. Uma coisa é eu dizer que estamos no RIR, outra é o RIR dizer que usa o ColorADD, o impacto é diferente.