

START & GO



Nº 35 | JULHO 2021



startandgo.pt



A grande chave do Sucesso são as Pessoas.

...terá uma maior predominância da liderança no Feminino

Tudo mudou...

Se olhares com a perspetiva certa, mudou para melhor.

O futuro vai chegar mais cedo !

As PME são o Futuro.

eCommerce

"Feito é melhor que perfeito"

O desafio dos novos perfis profissionais

MALTA SABER PARAR

O que aprendi nas minhas viagens

Sabe o que é?
Personal Branding
ESTRATÉGIA ESG

"Mindfulness" chavão trendy ou necessidade?



MÓNICA MONTEIRO
monicamonteiro@startandgo.pt

Representando 99% das empresas, 70% dos empregos e 60% do valor criado nos países da OCDE, as pequenas e médias empresas têm estado no epicentro da crise provocada pelo COVID-19. Portugal não é exceção a estas estatísticas.

Com o mundo a mudar vertiginosamente o que podemos esperar no futuro? Num exercício de pura “futurologia” lançamos um desafio a vários empreendedores e gestores de grandes PME’s do nosso país.

Como será a PME do futuro?

Pessoas e Tecnologias, são os aspetos que fundamentais para os nossos autores.

A revolução tecnológica está na ordem do dia e a pandemia veio reforçar a sua necessidade e viabilidade.

É certo que qualquer PME, para se manter competitiva no futuro, tem que explorar as vantagens que a tecnologia lhe oferece. Por outro lado, é curioso a importância das pessoas como potenciadores desta tecnologia, sejam colaboradores ou clientes.

Novos modelos organizacionais mais colaborativos e abertos permitirão a uma pequena empresa, com poucos recursos, explorar novas oportunidades para se manter competitiva. Este contexto obrigará a novas formas de liderança guiadas por um sólido propósito e uma visão clara do caminho a seguir.

Flexibilidade, adaptabilidade e uma forte capacidade para “ler” a envolvente são as competências do futuro.

O futuro chegou mais cedo! As pequenas e médias empresas passarão por uma significativa transformação e só terão sucesso se forem capazes de identificar oportunidades e de se readaptarem para responder de forma proativa às mesmas. Só terão sucesso se forem empresas de pessoas para as pessoas.

Boas férias
Just Start & Go!

Mónica Monteiro

ÍNDICE

PME do Futuro	
• O futuro vai chegar mais cedo!	3
• A PME do Futuro	6
• Da residual inovação para uma significativa transformação.	9
• As Pequenas e Médias Empresas do futuro*	12
• O patrão que pague!	13
• As PME são o Futuro.	15
GESTÃO & ESTRATÉGIA	
• ESTRATÉGIA ESG (Ecossistema Ambiental, Social e Governança)	17
• A caminho de uma Cultura cada vez mais digital? E qual o papel da Propriedade Intelectual?	19
MARKETING & VENDAS	
• Fará sentido um Processo de Vendas Consistente (PVC)?	23
• O Cliente e a Equipa	26
• Nunca o eCommerce foi tão falado e importante em Portugal como atualmente.	28
• Experiential Retail, Reuse and Refill	32
RECURSOS HUMANOS	
• O desafio dos novos perfis profissionais	34
• Guerra de Talento: A Importância de criar uma Experiência do Colaborador (EX) inesquecível	36
• A importância de um Plano de Desenvolvimento Individual na Liderança Eficaz	37
• Autoaprendizagem laboral: uma fonte de melhoria e prosperidade empresarial	40
FINANÇAS	
• O mercado de eletricidade em 2021 e o cavalo chinês	42
O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS	
• MALTA – SABER PARAR	44
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	
• 30 ANOS PASSADOS	47
• Sophos revela que recuperar de ataques de ransomware custa cerca de mais de 1.5 milhões de euros – mais do dobro de há um ano	48
• O Agile está morto?	50
• O balcão digital, enfim, concretizado	51
PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR	
• “Mindfulness” chavão trendy ou necessidade?	52
• Marca Pessoal: Pessoas também são marcas, sabias?	54

START&GO - Revista nº 35 | Julho 2021 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: Adriana Goncalves, Adriano Ribeiro, Alberto Lima, Alexandra O’Neil, Ana Isabel Lucas, António Costa, Carla Sepúlveda, Filomena Lopes, Gerardo Molleda, Helder Ferreira, Hélio Cabral, Ilídio Faria, Isabel Coutinho de Azevedo, José Carlos Pereira, Luis Lobão, Manuel Velazquez, Maria de Jesus Fonseca, Maria José Machado, Mário Marques, Mónica Monteiro, Pedro Amendoeira, Renata Barcelos, Rui Fonseca, Rui Guedes, Vitor Briga



ADRIANO RIBEIRO
CEO & partner bwd

O futuro vai chegar mais cedo!

Se há uma coisa que podemos desde já garantir sobre o futuro das organizações é que ele vai chegar antes do previsto.

As principais mudanças que reconfigurarão as empresas no futuro próximo estão já iniciadas nas recentes evoluções registadas no período de confinamento.

Algumas destas mudanças já vinham a rondar as organizações mas só interessaram verdadeiramente a alguns, poucos, sobretudo grandes empresas que viam nessas evoluções tecnológicas instrumentos para a sua diferenciação marginal positiva num mercado hipercompetitivo através de melhor oferta ou da geração direta de maior valor (com aumentos de produtividade, aumentos de qualidade ou de eficiência)

Mais eis que aparece a Covid-19. O período de confinamento com tudo o que de mau nos trouxe, foi um laboratório intensivo de alterações que nos permitiu recolher conclusões e dar agora saltos de inovação extraordinários.

Se no passado, demorou uma década ou mais para que as tecnologias evoluíssem de coisas novas e frescas para verdadeiros motores de ganhos de produtividade, a crise COVID-19 acelerou em vários anos essa transição em áreas como a inteligência artificial e a digitalização.

E esta aceleração na adoção e utilização de novas tecnologias na área digital está consolidada. Vemos as empresas moverem-se muitíssimo mais depressa do que pensavam ser possível. Através destas tecnologias digitais em áreas como a construção de redundâncias na cadeia de abastecimento, a melhoria da segurança dos dados e utilizações avançadas nas suas operações.

Estamos a falar sobretudo da tecnologia que através das suas modalidades-estrela atuais - Digitalização, Automatização e Robotização - ganhou um protagonismo exponencial a que nenhuma empresa ficou imune, seja grande, média ou micro.

De tal modo que é já evidente que os ganhos de produtividade resultado desta revolução digital estão a acelerar definitivamente a Quarta Revolução Industrial.

E mais do que isso, a permitir que não só grandes empresas mas também as PMEs acedam á sua utilização e aos ganhos de eficiência que lhes permitem competir no mercado global.

Mas então em
que se
consubstanci-
arão as
mudanças
para as
empresas?

Um recente estudo da Mckinsey resume a meu ver muito bem aquilo que penso serem as principais tendências de mudança para as empresas:

1. vai-se consolidar o trabalho híbrido (local e remoto)

A intensidade digital dos dias dos trabalhadores aumentou substancialmente, com o número médio de reuniões a crescer constantemente desde o ano passado. Um trabalho realizado recentemente pela Microsoft sobre a evolução verificada em todos os seus escritórios, compara as tendências de colaboração na plataforma Microsoft 365 entre fevereiro de 2020 e fevereiro de 2021 e apresenta algumas conclusões que acredito serem paradigmáticas nas quais acredito que todos mais ou menos nos revemos:

- O tempo gasto nas reuniões da Microsoft Teams mais do que duplicou (2,5X) a nível global e continua a subir.
- A duração média das reuniões é de mais 10 minutos, tendo subido de 35 para 45 minutos ao longo do ano.
- O utilizador médio das reuniões virtuais está a iniciar mais 45% de conversas por semana e mais 42% de conversas por pessoa fora de horas.

• O número de e-mails entregues a clientes em fevereiro, quando comparado com o mesmo mês do ano passado, aumentou 40,6 mil milhões.

• Houve um aumento de 66 por cento no número de pessoas que trabalham em documentos escritos.

E eu acrescentaria para as empresas do sul da Europa um outro fenómeno interessante:

• As reuniões iniciam-se a horas com todos os convocados presentes!

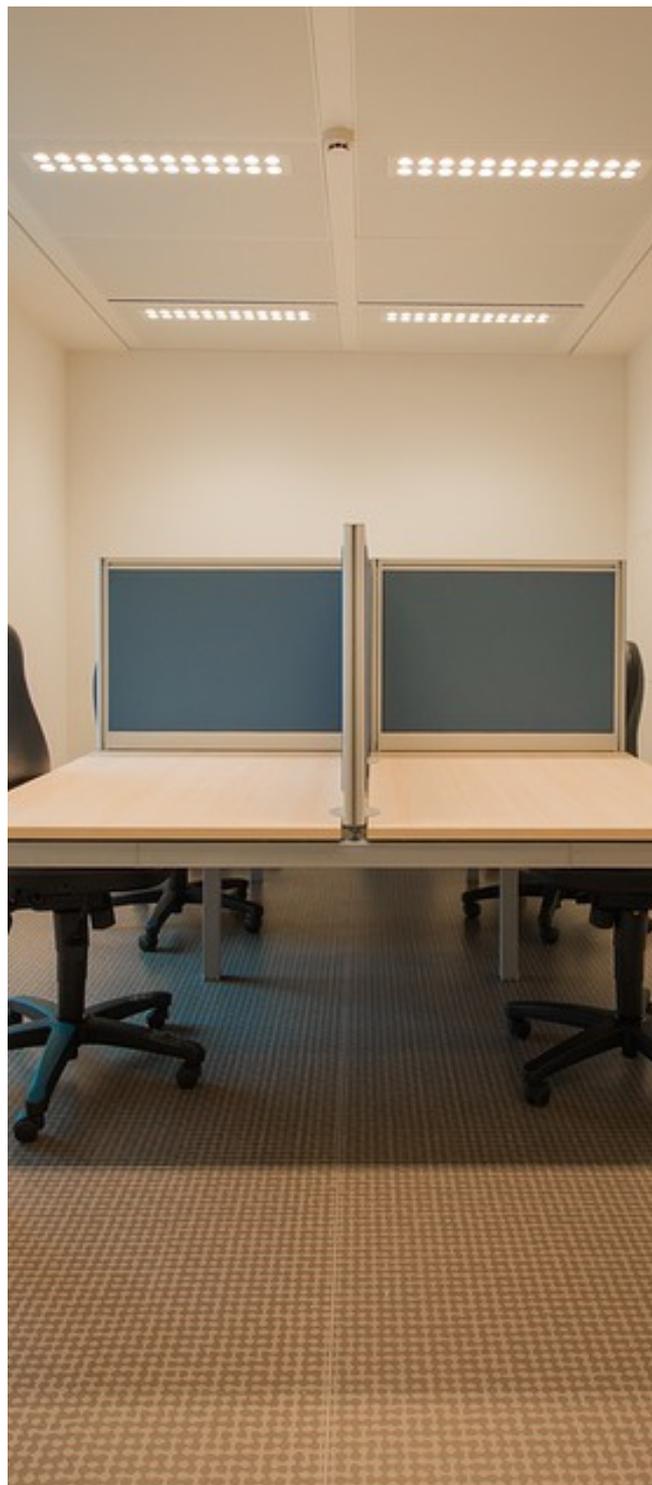
Podemos questionar as vantagens e inconvenientes destas alterações. Mas é incontestável que a maior parte destas mudanças vieram para ficar. Já não podemos confiar apenas nos escritórios para colaborar, conectar e construir capital social.

Há desafios importantes relacionados com esta transição do trabalho para fora do escritório começando por decidir o papel do próprio escritório, que é o centro tradicional para a criação de cultura e de um sentimento de pertença. As empresas terão agora de tomar decisões sobre tudo, desde o imobiliário (precisamos deste edifício ou piso?) até ao design do local de trabalho (que tipo de espaços, salas, mesas de trabalho) à formação e ao desenvolvimento profissional (existe tal coisa como orientação remota?).

Voltar ao escritório não pode nem deve ser uma questão de simplesmente abrir a porta. Em vez disso, tem de fazer parte de uma reconsideração do que exatamente o escritório traz à organização.

Neste âmbito, outro desafio não menos importante tem a ver com a adaptação da mão de obra às exigências da automação, digitalização e outras novas tecnologias utilizadas. Tudo pode ser feito sem conflitos ou disrupções, desde que devidamente preparadas e implementadas. A introdução de tecnologia sem conveniente preparação e adaptação das estruturas de RH das empresas pode ter consequências dramáticas, com custos significativos e impactos tremendos ao nível da sustentabilidade dos negócios.

Concluindo, o espaço físico continuará a ser importante. Somos animais sociais e queremos trocar ideias uns com os outros e experimentar a energia dos encontros presenciais. Mas será necessário investir no espaço de escritórios que precisa agora de ser capaz de fazer a ponte entre os mundos físico e digital para atender às necessidades únicas de cada equipa – e até papéis específicos. E fazer corretamente a transformação ao nível das equipas de RH.



2. assistiremos ao contínuo crescimento da quota do comércio eletrônico e de novas formas de interação com os clientes

Como revelado num estudo recente da McKinsey, apenas 60% das empresas de bens de consumo dizem estar moderadamente preparadas para captar oportunidades de crescimento de e-commerce. Mas a tendência é clara: muitos consumidores estão a mover-se online. Para alcançá-los, as empresas também têm que ir lá.

Não se trata apenas de, como tantas vezes vemos erradamente, criar canais de comunicação com os clientes para expor catálogos e obter encomendas. Trata-se do aumento dramático da importância dos centros de distribuição e das estruturas de entrega para ser capaz de concretizar os negócios através destes novos canais.

Simultaneamente, o movimento para o on-line está também a alterar as estruturas de *sourcing* e de abastecimento. Porque este movimento não afeta apenas os negócios B2C mas também os negócios B2B.

Quando, em função dos recentes impactos da pandemia, as empresas começaram a estudar em detalhe como funcionavam as suas cadeias de abastecimento, perceberam três coisas principais:

a) Que as disrupções não são invulgares. Qualquer empresa pode esperar uma paralisação que dure um mês a cada 3,7 anos. Tais choques estão longe de ser surpreendentes: são características previsíveis nos negócios que precisam de ser geridos como qualquer outro.

b) Que as diferenças de custos entre os países desenvolvidos e muitos países em vias de desenvolvimento estão a diminuir. Na indústria transformadora, as empresas que adotam os princípios da Indústria 4.0 (ou seja, a aplicação de dados, análise, interação homem-máquina, robótica avançada e impressão 3D) podem compensar grande parte do diferencial de custo de mão de obra com os países concorrentes.

c) Que a maioria das empresas não tem uma boa ideia do que se passa mais abaixo nas suas cadeias de abastecimento, onde mesmo os fornecedores de segunda ordem podem desempenhar papéis pequenos, mas críticos. É também aí que a maioria das perturbações aparece. Mas dois terços das empresas dizem que não conseguem controlar os compromissos de abastecimento com os seus fornecedores.

3. A transformação digital continuará – as empresas incorporarão cada vez mais ferramentas de automação e Inteligência artificial

A crise COVID-19 criou um imperativo para as empresas reconfigurarem as suas operações e uma oportunidade para as transformar. Na medida em que o façam, uma maior produtividade seguir-se-á. O desenvolvimento das ferramentas baseadas em inteligência artificial e análise de dados, permite às empresas auditar, conectar-se aprender mais sobre a sua operação e as suas cadeias de valor. As empresas iniciaram já a adoção destas ferramentas para lidar com as perturbações do COVID-19 e vão acelerar a sua adoção nos próximos anos, colocando mais robôs em fábricas e armazéns e adicionando quiosques de clientes self-service e robôs de serviço na área de interação do cliente.

Concluindo, o futuro próximo das empresas será marcado pela digitalização das suas operações. Sendo que agora as PME's que até aqui se colocavam quase sempre num segundo plano em termos de adoção das novas tecnologias estão claramente capazes de aceder à sua rápida integração permitindo-lhes ganhos de eficiência e competitividade essenciais ao sucesso e sustentabilidade dos seus negócios. As empresas mais esclarecidas saberão adaptar-se e incorporar rapidamente estas alterações de forma inteligente incorporando na sua operação o melhor que a evolução digital lhes traz, evitando os aspetos negativos das alterações radicais e exageradas. Mas as mudanças são inevitáveis: Somos todos forçados nas nossas empresas e organizações a re-examinar os nossos rituais diários, comportamentos sociais e pressupostos culturais. E à medida que voltamos ao nosso "normal", teremos de decidir que padrões socioculturais queremos preservar num mundo inevitavelmente mais digital.



ISABEL COUTINHO DE AZEVEDO

Presidente do Conselho de Administração e acionista da Frigocon S.A

A PME do Futuro

O presente e o Futuro das PME, no meu ponto de vista assenta fundamentalmente no Capital Humano. Preparação, qualificação e capacidade serão chave para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

C ativar, integrar, formar, motivar e reter serão alguns dos maiores desafios que se colocarão às empresas nos próximos tempos.

Pelo que, a criação de ambientes que proporcionem a valorização pessoal e profissional, felicidade, envolvimento e reconhecimento, serão pilares fundamentais no estabelecimento de empresas cada vez mais modernas.

Empresas que evoluem, são empresas que têm equipas que acrescentam valor e “vestem a camisola” – A grande chave do Sucesso são as Pessoas.

As PME e as Pessoas

As PME Portuguesas vivem um momento único em termos de inovação modernização e evolução. Estamos muito bem colocados em termos de potencial de crescimento à escala Global.

O crescente aumento das exportações verificado nos últimos anos, deveu-se fundamentalmente às PME nacionais, sendo estas as empresas que mais contribuem para a economia, número de empregos e geração de valor.

Em contexto de Pandemia, as pequenas e médias empresas portuguesas revelaram uma incrível tenacidade, versatilidade e resiliência, tendo algumas delas incrementado os seus resultados. A razão, na minha opinião, prende-se fundamentalmente com o reconhecimento dos portugueses como pessoas trabalhadoras, versáteis e resilientes, características reconhecidas pelos parceiros internacionais.

Empresas que evoluem, são empresas que têm equipas que acrescentam valor e “vestem a camisola” – A grande chave do Sucesso são as Pessoas.

O Caso de Sucesso - FRICON

A Fricon definiu estrategicamente dois eixos prioritários para a sua consolidação no mercado global: Apostar fortemente no Capital Humano e continuar a ser pioneira em inovação, mantendo os elevados padrões de qualidade e fiabilidade que lhe são reconhecidos na área do frio comercial e industrial, alinhado com um “drive” de sustentabilidade ambiental pioneiro no sector, bem cimentado ao longo das últimas duas décadas através da nossa área de I&D.

Num mundo que se transforma rapidamente, a pandemia COVID -19 trouxe às empresas e organizações todo

um novo nível de urgência.

Vários são os desafios emergentes, nomeadamente o fortalecimento das bases dos negócios. Por um lado, os processos de aceleração e digitalização dos negócios, primeiramente essenciais à sobrevivência, em segundo lugar à consolidação a médio prazo.

Por outro lado, a atual pressão dos mercados e dos custos das matérias-primas, pressionam os fluxos de caixa das empresas. Os clientes estendem os prazos de pagamentos, no âmbito dos fornecimentos a antecipação é chave. Estes fenómenos pressionam de sobremaneira a liquidez das organizações, a gestão destes processos

será factor diferenciador no Futuro das empresas.

Outro factor de diferenciação relevante será a otimização de recursos disponíveis e produtividade de uma forma global. Investir na medida certa de modo a atingir uma otimização das operações.

Como factor critico, vejo que, será essencial uma aposta assertiva em processos de formação especializada, mas também no desenvolvimento de competências, nomeada literacia digital. Estas estão directamente ligadas com melhoria de competências, produtividade e eficiência, essenciais nos processos de inovação e ações.

Como
reiterei,
considero
que as
empresas
do futuro,
serão
organiza-
ções de e
para
pessoas

A nossa permanente aposta na valorização dos nossos colaboradores, a nível pessoal e profissional tem sido reconhecida pela nossa equipa e os resultados acontecem. Hoje estamos presentes em mais de 115 países, veiculado pelo elevado nível de satisfação dos nossos clientes.

Neste âmbito concreto, estamos a investir no desenvolvimento de lideranças intermédias na FRICON.

A realidade de volatilidade e constante mudança, tornam os processos de liderança mais desafiantes, exigindo-se aos líderes de uma forma geral, a antecipação, reacção e tomada de decisão de forma cada vez mais rápida, sobre mudanças muitas vezes imprevisíveis. A não resposta a estas questões, implica uma maior probabilidade de insucesso.

Estamos sob um clima de urgência permanente, uma liderança eficaz e dinâmica é a chave para adaptação e sustentabilidade do negócio.

É esperado que um líder consiga proporcionar sentimentos de segurança, forte sentimento de ética, promoção de sentimento de ligação e pertença e fomenta a inovação.

Internamente, catalizamos as promoções internas, sempre sustentadas em equipas com grande know-how técnico.

Percebemos a sua importância e o seu valor, no entanto, para que estas sejam verdadeiramente eficazes, implementámos um plano para garantir que estes assumam o seu papel em pleno de liderança nos diversos níveis da nossa organização – Projecto Ser Líder.

Cujos pilares assentam em:

- Alinhar a missão, visão e valores da organização,
- Promover junto dos nossos líderes, a visão macro do nosso negócio visando diminuir silos entre estruturas e processos,
- Desenvolver competências essenciais à liderança, gestão de equipas, comunicação, gestão de conflitos, gestão de recursos e inteligência emocional.

Pretendemos assim, reforçar o conceito de “learning organization” cujo objectivo é a estimulação de um ambiente favorável à aprendizagem contínua.

Acreditamos que o outro factor crítico de sucesso das PME do Futuro faz na realidade uma integração com os pontos mencionados anteriormente.

Trata-se da humanização das empresas, conceito voltado para a valorização das pessoas e das equipas. Elevando a satisfação e felicidade no trabalho, contribuindo para ambientes colaborativos e harmónicos. Alinhando a estratégia do negócio com a premissa de que o Capital Humano é o recurso mais precioso de qualquer companhia.

Acredito que o equilíbrio entre racionalização e gestão de processos e o crescimento enquanto organização, terá como base fundamental as pessoas e a forma como estas estarão envolvidas, não só ao longo do processo de transformação, mas como, na construção da organização que pretendemos ser no Futuro.



Liderança no Feminino

Acredito ainda que a PME do Futuro, terá uma maior predominância da liderança no Feminino.

Considero que liderança no feminino, apresenta algumas características diferenciadoras, para o futuro de qualquer organização, como, a capacidade de ação multidirecional, através do recurso das capacidades de pensamento e ações em diversas direções e temas em simultâneo.

Constatamos que cada vez mais, existem mais mulheres no topo das organizações. O lamentável preconceito que existiu durante muitos anos, quanto a vermos mais mulheres a gerirem multinacionais, empresas ou países, felizmente está a acabar.

Para mim o único valor que deve estar presente é o da competência!

Factores como género, idade, raça, são perfeitamente irrelevantes, o que conta no final disso tudo é o valor que se acrescenta em cada projecto, desafio ou liderança.

Na Fricon estes valores são implementados e a prova disso é que temos várias mulheres em função de liderança sem que isso seja um obstáculo ou problema.

É certo que existe um longo percurso a percorrer e são diversos os estudos nesse sentido que apontam para este “gap”, exemplo deste facto são estudos como os do Fórum Económico Mundial e dados sobre a igualdade e paridade de género no local de trabalho.

É certo que existe um longo percurso a percorrer e são diversos os estudos nesse sentido que apontam para este “gap”, exemplo deste facto são estudos como os do Fórum Económico Mundial e dados sobre a igualdade e paridade de género no local de trabalho.

Hoje, não existe qualquer dúvida sobre o valor da diversidade, nomeadamente a de género, junto de qualquer equipa.

O caminho percorre-se caminhando e o fosso da diferença hoje, é menor que o de ontem.

Tendo em conta a atual dinâmica em decurso nas organizações, no que se refere ao contexto europeu, estou confiante que as imparidades de género sejam substancialmente reduzidas, ao longo da próxima década.

Acredito ainda que a PME do Futuro, terá uma maior predominância da liderança no Feminino.



RUI FONSECA
CEO Altronix

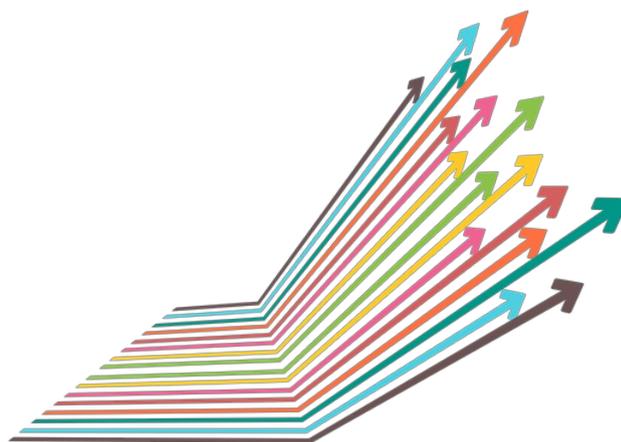
Da residual inovação para uma significativa transformação.

As PME'S no caminho da mudança. Vivemos numa mudança de era e não numa era de mudança.

Vamos assistir a uma transformação reveladora no que ao modo de atuar e estar diz respeito. Refiro-me ao futuro das PME's, muitas irão cair e outras sairão reforçadas. As mudanças serão significativas e abrirão portas a novas formas de gestão, tanto das pessoas como da própria organização. Temas como globalização do emprego, maior foco e preocupação com as pessoas e o ambiente, economia circular, logística, empregos híbridos, serão só algumas das alterações que se assumirão como indispensáveis num futuro muito próximo.

Se há pouco mais de dois anos atrás a residual inovação parecia ameaçar o futuro das PME, considero que hoje a perspetiva mudou e o futuro será bastante promissor, estaremos assim de mãos dadas com novas realidades que pareçam fazer parte de algo longínquo de se concretizar. Refiro-me à desmitificação do controlo, ainda tão enraizado nas empresas, a par de uma maior preocupação com a vida familiar dos colaboradores. Este continua a ser um tema merecedor de preocupação e ao longos dos anos temos verificado uma conquista crescente.

Cada vez mais as empresas preocupam-se com o seu capital humano e indissociavelmente com o equilíbrio entre a vida familiar e profissional de cada membro da sua equipa. As pessoas começaram a ser entendidas como fundamentais para as empresas e, por sua vez, as empresas começaram a criar estratégias e valorização das mesmas. Se um colaborador tem um problema, a empresa tem um problema. Os colaboradores devem ser vistos como parte integrante e crucial da empresa.



Os estudos sobre esta temática foram os principais impulsionadores desta mudança, ao longo do tempo foram identificando empresas pioneiras, que reconheciam a importância de manter este equilíbrio e percebiam que só assim conseguiam ter colaboradores empenhados, motivados e mais produtivos.

Estes estudos revelam empresas que tiveram e têm um papel fundamental e conseguem assim chegar cada vez a mais empresas, com o seu exemplo, inspirando assim outras empresas e tornando um hoje melhor em termos profissionais e um futuro onde estas temáticas serão lei!

Com isto, as culturas organizacionais apostarão na transparência, entendo que ao incentivar esta cultura a organização estará a criar um ambiente mais colaborativo, colaboradores felizes e com sentimento de pertença tal que levará mais facilmente à conquista dos objetivos.

. Esta transparência tem de ser sentida e real, caso contrário o retorno será o oposto. WYSIWYG - *What you see is what you get*, é isto que será exigido por parte dos colaboradores. Transparência! Não podemos pedir transparência a um colaborador perante a empresa e a empresa esconder dados tão importantes para o colaborador.

A transparência deve assumir-se como pilar da cultura organizacional, presente no dia a dia, na comunicação interna e externa, nos objetivos, naquilo que realmente importa. Será assim necessário redefinir objetivos e métricas, reestruturar formas de agir, envolver mais os colaboradores neste processo conseguindo com isso atingir resultados mais positivos. Para tal, é necessário colocar os Departamentos de marketing a olhar para os seus “segmentos de mercado” internos e trabalhar para eles.

A par de toda esta nova cultura organizacional, assente na Transparência, estará também a partilha do propósito da empresa. E neste ponto não poderemos incorrer no erro de confundir o objetivo das empresas (gerar negócio e com ele lucro) com o seu propósito.

O propósito deve estar relacionado com aquilo que a empresa pretende alcançar (além do lucro), os valores, aquilo que move as pessoas a identificarem-se com a empresa, a sentirem-se parte da mesma, sendo que o objetivo (atingir o lucro) será mais fácil com um propósito reconhecido e partilhado por todos. Segundo um estudo recente da Blackrock Consulting, 87% dos consumidores prefere comprar a uma marca que comunique um propósito. Este mesmo estudo, refere que 41% dos colaboradores ponderam abandonar a empresa que não tenha um propósito.

Mas não ficaremos por aqui, as empresas sentirão necessidade de adotar uma postura mais amiga do ambiente, pois começam a perceber que ser amigo do ambiente traz benefícios. Aplica-se aqui uma lógica invertida: para ter mais lucro temos de ser mais sustentáveis ao contrário do que se pensava que ser sustentável punha em causa o lucro.

As empresas têm que se adaptar às mudanças e as novas gerações valorizam as empresas com consciência ecológica. No

mundo cada vez mais frágil em que vivemos, as empresas começam a preocupar-se não só com os lucros, mas com as pessoas, o planeta e o seu propósito.

A própria cultura organizacional será mais flexível e com isso os ambientes corporativos serão mais Pet friendly, existem já estudos que apontam que a presença de pets no ambiente de trabalho pode trazer diversos benefícios à saúde, colaboradores mais felizes, produtivos e relaxados. Como se pode pedir a um colaborador que esteve um ano inteiro, em plena pandemia, sozinho em casa, tendo como única companhia o seu cão, que este não tenha impacto na vida desta pessoa a partir de agora!? Impossível!

Assim, passo a passo, a economia circular irá assumir um papel predominante nas PME's. Trata-se de uma mudança de paradigma, tendo em vista enfrentar os problemas ambientais e sociais decorrentes da globalização dos mercados e do atual modelo económico baseado numa economia linear. Mais do que ações de gestão de resíduos e de reciclagem, a economia circular irá interferir no redesenho de processos, produtos e novos modelos de negócio até à otimização da utilização de recursos, permitindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços economicamente viáveis e ecologicamente eficientes aumentando significativamente o desenvolvimento de novos modelos de negócios.

A ideia de que “sozinhos vamos mais rápido, mas juntos chegamos mais longe” fará também parte deste novo futuro das empresas, não só no que diz respeito às pessoas da organização, mas extensível às outras empresas, ao surgimento de novas parcerias e ao forte apoio interempresas. A parceria com o sr. do talho da comunidade faz todo o sentido nos dias de hoje. O sr. do talho pode ser um promotor incontestável da marca da empresa.

Embora não seja novidade, as organizações começam a estar mais sensíveis no que ao recrutamento diz respeito e esta postura vai perdurar e intensificar. Falo dos “híbridos”, cada vez mais, as empresas darão preferência às competências comportamentais (core skills como gosto de lhe chamar) em detrimento das competências técnicas (hard skills), claro que o ideal será sempre a excelência, com a combinação destas duas componentes, mas quando esta combinação não é possível já se verificou que o comportamental vence ao técnico. Ter um colaborador tecnicamente bom não significa que será o colaborador ideal, especialmente se tivermos a falar de alguém que não se enquadrará no perfil da empresa.

Ao falar de pessoas nas empresas não posso deixar de referir algo que considero tão importante: a forma como as empresas tratam as pessoas que não precisam. Infelizmente encontramos muitas empresas que tratam com indiferença quem não lhes interessa. Veja-se o caso do recrutamento. Uma empresa que quer recrutar 20 pessoas, entrevista 200 pessoas e não dá qualquer tipo de feedback a 180, está a criar 180 detratores da marca. Agora pense que estes 180 têm um agregado de 10 pessoas entre família e amigos. Estamos a falar de 1800 detratores da marca em apenas um processo de recrutamento. Isto tem de mudar!

As empresas têm e vão perceber que a forma como atuam terão influência direta no modo como as pessoas irão perceber essa mesma empresa. Agora resta às empresas perceber qual será o caminho e como querem ser vistos, lembrados e falados.

Outra vertente que está a afirmar-se é o nomadismo digital um estilo de vida de quem tem uma profissão que pode ser feita de qualquer lugar do mundo. Este estilo de vida prima pela melhor qualidade. Sim, podemos contratar um programador que está de férias na Costa Rica a viver num hostel de 2 estrelas e a surfar todos os dias à noite.

Em conclusão,
reitero o que
tantas vezes
digo: aceita
que dói
menos. Tudo
mudou... Se
olhares com a
perspetiva
certa, mudou
para melhor.





RENATA BARCELOS

Professora Associada Fundação Dom Cabral

As Pequenas e Médias Empresas do futuro*

Difícil prever o perfil das pequenas e médias empresas do futuro, principalmente, porque a evolução das organizações nunca se deu de forma homogênea e linear, especialmente entre empresas de menor porte.

Enquanto algumas delas, hoje, já nascem utilizando as tecnologias mais avançadas, outras se utilizam de uma estratégia de encaixe em uma janela de oportunidade estratégica que não exija tanto esforço na absorção de novas tecnologias de gestão e informação.

Uma coisa, entretanto, parece certa: as empresas do futuro, independentemente do tamanho, serão conduzidas por suas capacidades dinâmicas, ou seja, as capacidades de perceberem oportunidades e responderem à dinâmica ambiental de forma proativa e, até, influenciadora do seu próprio ambiente competitivo. Adaptação, criatividade, responsividade, agilidade e resiliência serão características fundamentais destes negócios pautados por capacidades dinâmicas.

Esta realidade terá (e já tem, hoje), impacto nas lideranças. Modelos de lideranças mais colaborativos, servidores e assertivos já são demandados na prática de empresas que precisam inovar continuamente. Líderes que construam times multidisciplinares e de autonomia avançada e que mantenham uma cultura de coesão com o propósito já são buscados hoje, em detrimento dos líderes do passado, ou seja, aqueles que ainda operam no regime de comando-controle.

Nas empresas do futuro, buscam-se líderes que substituam esta lógica pela de competência-confiança.

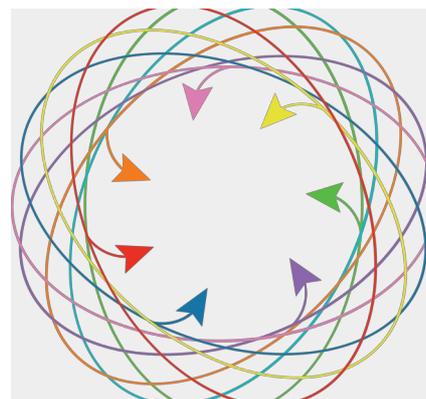
Outra necessidade para as lideranças é relativa ao pensamento analítico. A importância das evoluções tecnológicas que possibilitam análises mais precisas dos problemas mais ou menos complexos das empresas já pode ser percebida, hoje, nas empresas mais avançadas a partir da economia de recursos para a tomada de decisões. Mais do que tomar decisões baseadas em fatos e dados, o líder do futuro deverá construir um sistema de informações e inteligência que alimente seus times e lhes garanta autonomia com *accountability*.

As pessoas continuarão sendo o recurso mais precioso das empresas no futuro, mas, agora, potencializadas pelo papel das tecnologias: elas poderão fazer mais e se desenvolver mais. Para retê-las e motivá-las, as empresas deverão demonstrar que possuem um compromisso estratégico claro e de crescimento e desenvolvimento que fomenta e exija o desenvolvimento contínuo de suas equipes.

A velocidade das inovações deverá, inclusive, fazer com que as empresas se tornem plataformas de engajamento de talentos a partir das quais desafios pessoais se somam a desafios organizacionais e modelos mais flexíveis de trabalho e remuneração poderão surgir. E para que estas plataformas sejam efetivas, precisarão investir em

ativos tecnológicos que garantam que trabalhos ultrapassados e 'processos burros' não precisem exigir tempo de seus colaboradores e desgastes de seus líderes.

Mas, como obter recursos para tamanho avanço sendo uma PME? A resposta está, primeiramente, em ter o desenvolvimento próprio como objetivo que potencializa suas capacidades dinâmicas internamente. Isto motiva os times e permite o alinhamento de recursos para a busca de tecnologias e soluções adequadas. Em segundo lugar, na forma como as empresas podem se organizar em redes de colaboração e parcerias com outras empresas, bem como usufruir de plataformas que possam reduzir seus custos e otimizar sua proposta ao mercado. Por último, naturalmente, em medidas de apoio governamental tão necessárias à realidade deste perfil de empresa.



* Artigo escrito em português do Brasil



MARIA JOSÉ MACHADO
Fundadora e CEO da Axfília

O patrão que pague!

Só esta semana assisti a duas situações que me desconfortaram e que não me saíram da cabeça durante alguns dias. Comentei com uma amiga, com o marido, mas esta incredulidade não me deu paz.

Em situações completamente isoladas, assisti ao que agora chamo de “trabalhador zangado com a vida”. Zangados, a pontapear (como gestos de libertação de raiva e saturação) caixas, ora da empresa, ora dos clientes, tudo acompanhado de vernáculo entre os dentes. E em ambas as histórias (verídicas), houve frase: “O patrão que pague!”.

Decidi começar a minha visão da PME do Futuro, exatamente com a fotografia do que eu não acho que deva ser a PME do Futuro. As pessoas são como as células, unidades fundamentais em sistemas, mas sozinhas pouco fazem. Contudo, uma célula ruim pode contaminar outras e, assim o sistema se torna putrefacto.

Já vendo por outro lado, com a visão que deve ser trabalhada de forma constante, persistente e resiliente - a visão otimista, há células com poderes curativas, e há células que se deixam curar.

Há pessoas nas organizações que fazem a diferença, e há aquelas que aceitam. Aceitam navegar no grande barco das empresas, ou na grande aventura de uma empresa familiar, mas e se a ideia que têm é de que a empresa não é mais que um barquinho à vela? Ou de um navio de carga que carrega lixo, e que nada de importante sairá de lá?

A percepção do que é a empresa, não pode ser só da administração, nem se pode desmembrar entre o Dep. de Marketing e o Dep. de Compras. Muito menos ter versões. É muito giro escrever a Visão e a Missão e pendurar o quadro na Recepção, ou escrever no website, por onde habitualmente os trabalhadores não passam.

Giro, giro é ver o pessoal a descrever a empresa com aquele brilho no olhar, a preparar as encomendas visualizando a alegria do cliente a abrir a caixa, e a iniciar o turno, sabendo que faz parte de algo maior.

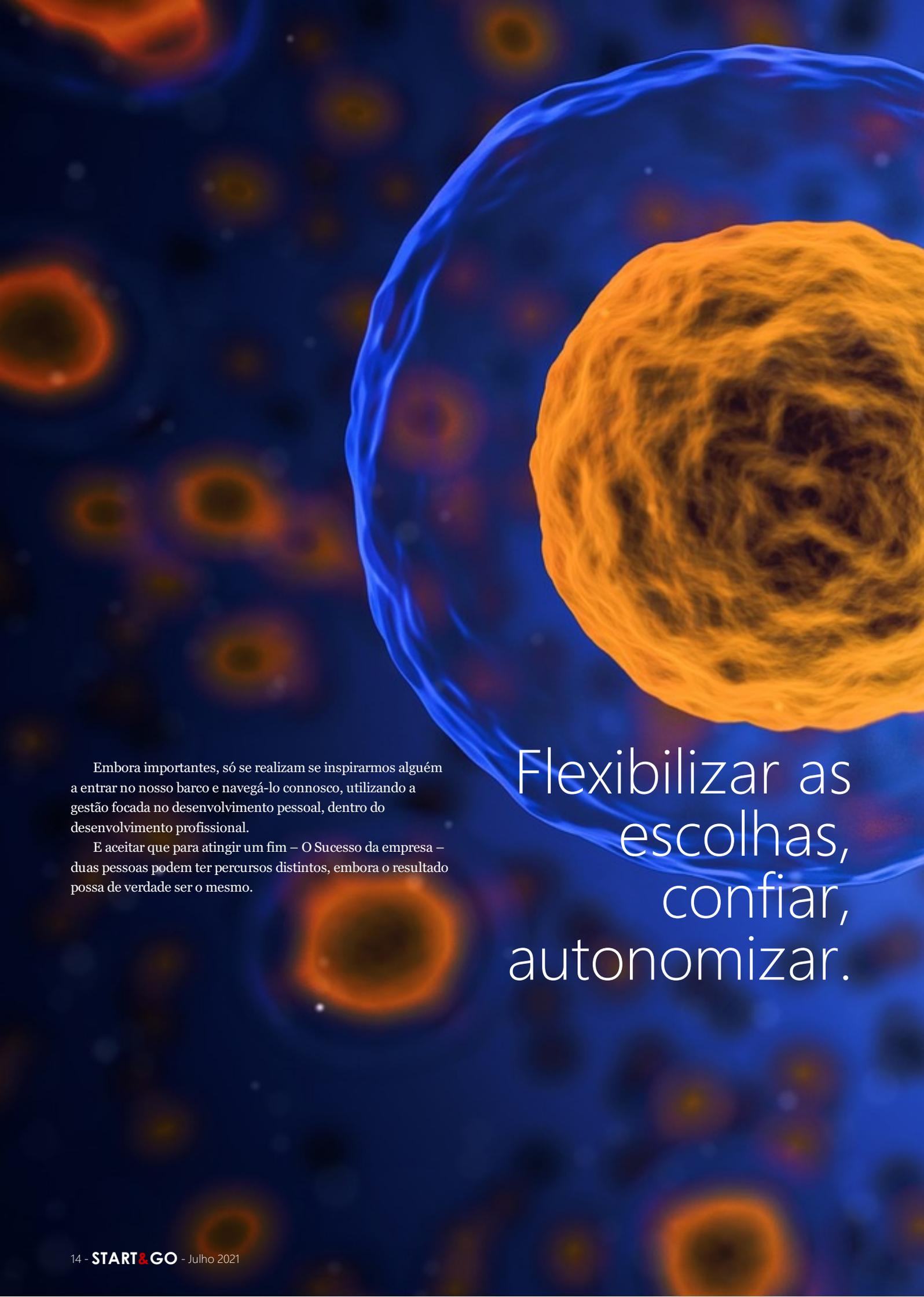
Isto é um sonho, e se as ferramentas indicadas estiverem disponíveis, é um sonho alcançável. Haverá sempre as “células podres”, mas que sirvam elas para nos ensinarem o que não queremos.

Então, e o que deve ser a PME do Futuro?

Um organismo com uma força, dimensão e função, feita de pessoas felizes com a vida. As soluções brotam nas mais variadas pistas que o dia-a-dia vai trazendo. Saber ler essas pistas é focar a atenção nas pessoas e na energia que as transporta.

E por pessoas, não estou a referir-me apenas ao pessoal, estou a falar dele mas também dos seus filhos, dos clientes, dos fornecedores, da rececionista da empresa do lado, do auditor, dos opinion-makers, daquele influencer do LinkedIn, do gerente do banco. Cada uma destas pessoas que nos rodeiam, física ou virtualmente, traz insights que só podem é permitir o crescimento da empresa, e a sua mudança. Se o Mundo muda, não seremos nós falsos devotos ao pensarmos que em equipa boa não se mexe? E quanto às células que compõem o nosso sistema, quando se permitem receber, e perceber o que é a empresa, isso reflete-se nos seus gestos e nas suas palavras.

O futuro não
pode ser feito só
com gráficos de
previsões.



Embora importantes, só se realizam se inspirarmos alguém a entrar no nosso barco e navegá-lo connosco, utilizando a gestão focada no desenvolvimento pessoal, dentro do desenvolvimento profissional.

E aceitar que para atingir um fim – O Sucesso da empresa – duas pessoas podem ter percursos distintos, embora o resultado possa de verdade ser o mesmo.

Flexibilizar as
escolhas,
confiar,
autonomizar.

**ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA**

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

As PME são o Futuro.

A grande maioria dos negócios têm a sua génese numa ideia de uma ou duas pessoas que desenvolvem um sonho que tem de ser concretizado. A maioria dos seus familiares e amigos dizem que é "único", "não tem concorrência", "vai ser um sucesso" ...,

No entanto, tal como no caso de um ser vivo, os negócios nascem para morrer. É possível identificar cinco momentos característicos de um negócio, a saber: aborta numa fase embrionária; sucumbe antes de dar os primeiros passos; alcança os objetivos; sofre a crise existencial de manter, crescer ou reduzir e desaparece.

Entre a ideia e o desenvolvimento de um negócio podem decorrer umas horas, uns dias, alguns meses ou até mesmo anos. Ao tentar concretizar a ideia o empreendedor deteta algumas inconsistências, limitações ou outros elementos que o levam a desistir da sua implementação. Podendo ser um enorme desgosto abortar nesta fase embrionária, é sem dúvida alguma a fase na qual o empreendedor investiu menos recursos e, como tal, a menos onerosa de todas.

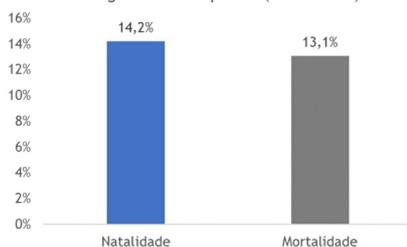
Uma multiplicidade dos negócios ultrapassa a fase embrionária, abre os olhos e chega ao mercado. Os primeiros tempos são cruciais e exigem enorme dedicação, contudo, uma parte relevante não vai chegar a dar os primeiros passos: cerca de 26,8% não alcançará o 1º aniversário e 45,7% não soprará as velas do 2º (médias dos anos 2005 a 2019, calculadas a partir dos dados do INE).

Os líderes dos negócios que sobrevivem a estes primeiros anos de vida e que acreditam estar a ter sucesso devem ter presente que o mercado é um autêntico carrasco: liquida anualmente mais de 13% dos negócios (média das taxas de mortalidade das empresas entre os anos 2004 e 2019, calculadas a partir dos dados do INE).

O grande dilema dos líderes das sociedades que navegam em velocidade de cruzeiro no oceano dos negócios - alcançaram os objetivos inicialmente delineados - é o que fazer para enfrentar o futuro: estar satisfeito com o nível e estabilidade do mesmo ou ceder ao "chamamento" para continuar a crescer e enfrentar novos mares. Sendo as duas opções completamente distintas em termos de requisitos e exigências - capital humano e financeiro e estrutura de organização - qualquer uma delas é válida e sustentável. No caso das que optam pelo crescimento, rapidamente chegam à inevitabilidade de terem de abandonar a lógica de "fazer tudo", para se suportarem num crescente número de empresas bem mais pequenas, sem as quais terá enormes dificuldades em competir.

Estar
satisfeito
com o nível
e
estabilidade
do mesmo
ou ceder ao
"chamam-
ento" para
continuar a
crescer e
enfrentar
novos
mares?

Demografia das Empresas (Taxa Média)



O Programa Origens é um programa exclusivo do Intermarché de apoio à produção nacional. A dimensão do programa reflete-se em mais de 170 produtores locais, que em mais de 18.000 há de cultivo disponibilizam mais de 300 produtos genuinamente portugueses. (fonte: <https://www.intermarche.pt/programa-origens/>) Esta situação abre significativas janelas de oportunidade àqueles negócios que, tendo optado por se manter a um nível mais reduzido, possuem determinadas características (localização, acesso a recursos, agilidade, etc.) que os tornam apetecíveis como fornecedores ou mesmo parceiros dos grandes.



Em maio último a Altice Portugal anunciava que com o programa de saídas de pessoal em curso, a Meo ficará com cerca de 6.500 trabalhadores (o dobro do acumulado das duas principais concorrentes Nos e Vodafone) e grupo, na sua totalidade, manterá cerca de 12.000 empregos diretos e 15.000 indiretos. A estratégia de atuação com recurso a entidades externas (“procuramos os melhores parceiros para fornecimento de produtos e serviços”) levou à criação de um clube de fornecedores e a manter um largo espectro de oportunidades para as PME (fonte: <https://oso.telecom.pt/>).

Ser uma empresa grande não é, só por si, significado de melhor, bem como ser uma PME não é sinónimo de qualquer desprestígio para qualquer um dos seus principais stakeholders - sócios, empregados, clientes ... e até mesmo a comunidade onde se encontra inserida – são a base de qualquer economia. Por último, e tendo presente a taxa de mortalidade referenciada, o fim de uma sociedade também é algo que deve ser considerado natural. A eternidade, podendo ser encarada como uma possibilidade, não deve ser encarada como um fim em si mesmo.

Fundada em 1635 por João Cipriano, a Casa Batalha, terra da sua origem, é a marca mais antiga em Portugal, tendo mantido a sua atividade comercial ao longo de cinco séculos. As suas origens remetem para o ofício de conteiro, uma arte desde sempre assegurada com mestria e excelência. Somente em 1785 a marca foi transformada numa sociedade e passou a residir no número 77 da Rua Nova do Almada, onde se manteve até ao incêndio do Chiado. Durante muitos anos, a Casa Batalha “esteve sozinha no mercado”. O incêndio do Chiado, que destruiu a loja e a dimensão da família - 12 irmãos e 56 primos diretos não facilitou a gestão do negócio. A dificuldade na obtenção de consensos levou a que em 2007 fosse efetuado um aumento de capital tendo 2 familiares ficado com mais de 98% do mesmo. Os novos acionistas procuraram o auxílio de João Pedro Xavier, do grupo Lanidor, que comprou parte da marca que ia na sua 11.ª geração familiar. Infelizmente e apesar de todos os esforços, a sociedade não resistiu e foi dissolvida.

CASA BATALHA, THE OLDEST



PORTUGUESE JEWELLERY BOUTIQUE



Luis Augusto Lobão Mendes
Professor e Consultor

ESTRATÉGIA ESG (Ecossistema Ambiental, Social e Governança)

Você já atualizou seu projeto e o seu pensamento sobre vantagem competitiva?

A pesar de ter ganhado notoriedade nos últimos anos, a origem da sigla ESG (boas práticas que incluem o ecossistema ambiental, o social e a governança corporativa) remete há mais de uma década. O termo foi cunhado em 2004 em uma publicação pioneira do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e instituições financeiras de 9 países, chamada Who Cares Wins (Ganha quem se importa). O documento foi o resultado de uma provocação do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs de grandes instituições financeiras do mundo. A proposta era obter respostas dos bancos sobre como integrar os fatores ESG ao mercado de capitais. Entramos em 2021, e a crise global tem sido uma oportunidade para as empresas operacionalizarem sua cultura e destacar a necessidade de focar em: sustentabilidade, no bem-estar dos colaboradores e reavaliar a melhor forma de atender às suas necessidades, bem como de investidores. Os consumidores, colaboradores e investidores estão cada vez mais interessados em saber se as organizações que apoiam são cidadãos corporativos, com valores alinhados aos seus, com boas mensagens externas sobre suas práticas que incluem o meio ambiente, o social e a governança (ESG).

As pessoas não querem mais se relacionar com as “melhores empresas do mundo”, mas sim com as “melhores empresas para o mundo!”

O ESG tem sido usado como uma espécie de métrica para nortear boas práticas de negócios. Alguns aspectos observados quando se fala em ESG são os impactos ambientais e sociais da cadeia de negócios, as emissões de carbono, a gestão dos resíduos e rejeitos oriundos de determinada atividade, questões trabalhistas e de inclusão dos trabalhadores e a metodologia de contabilidade, por entre outras, como podem ser vistas na figura abaixo. Tudo isso ganha força dentro de um contexto em que grandes empresas têm suas ações listadas em bolsas de valores e há cobrança por parte de acionistas e fundos de investimentos por práticas que garantam a sobrevivência de uma empresa a longo prazo.

O ESG tem sido usado como uma espécie de métrica para nortear boas práticas de negócios. Alguns aspectos observados quando se fala em ESG são os impactos ambientais e sociais da cadeia de negócios, as emissões de carbono, a gestão dos resíduos e rejeitos oriundos de determinada atividade, questões trabalhistas e de inclusão dos trabalhadores e a metodologia de contabilidade, dentre outras, como podem ser vistas na figura abaixo. Tudo isso ganha força dentro de um contexto em que grandes empresas têm suas ações listadas em bolsas de valores e há cobrança por parte de acionistas e fundos de investimentos por práticas que garantam a sobrevivência de uma empresa a longo prazo.

O ESG tem grande impacto em como uma empresa é vista, independente de seus resultados financeiros, em um cenário em que o propósito de uma empresa e seus valores têm sido muito valorizado por



investidores e pelos clientes e consumidores

As práticas de “*Environmental, Social and Governance*” (ESG) trazem oportunidades para as empresas. Além de mitigar riscos e gerar valor no longo prazo, é possível integrar o ESG com estratégias corporativas, melhor governança e maior comunicação entre os acionistas e partes interessadas.

Entre os benefícios já citados, podemos destacar ainda:

- Ter uma estratégia ESG permitirá atrair e reter os melhores talentos e investimentos. Atualmente os profissionais altamente qualificados querem trabalhar para uma empresa que tenha valores claros e um propósito

massivo transformador;

- Seus clientes serão cada vez mais leais à sua organização se você tiver uma marca forte e uma reputação positiva;
- Como empresa, você pode manter seu conselho atualizado e revisar de forma proativa as políticas relacionadas ao meio ambiente, gestão de capital humano e outras questões sociais relevantes para o seu negócio e não ser alvo de ativistas;
- Os relatórios ESG fornecem a seus clientes e funcionários percepções importantes sobre o seu propósito e valores de sua marca;
- Uma reputação no mercado somados a um bom levantamento de práticas de ESG, com dados sólidos, são muito positivos quando/se está buscando financiamento privado

ou no setor público;

- Os investidores irão valorizar cada vez mais uma posição ESG.

Comece quantificando o que você está fazendo, organizando, medindo e comunicando seus dados e defina metas mensuráveis. Os investidores querem ver se você tem uma narrativa ESG e um plano com métricas quantificáveis específicas que eles podem seguir. O crescimento do ESG entre investidores e empresas está relacionado a uma evolução sobre a materialidade. Uma série de fatores de sustentabilidade corporativa e de mercado, historicamente vistos como não financeiros, agora são vistos como motivadores materiais do desempenho dos negócios.



MÁRIO CASTRO MARQUES

Consultor e Especialista em Proteção da Inovação Empresarial

A caminho de uma Cultura cada vez mais digital? E qual o papel da Propriedade Intelectual?

Numa época em que os constrangimentos têm sido vastos e manifestos, também as mudanças têm sido brutais. A Cultura enquanto realidade dinâmica não está imune a estas mudanças, bem pelo contrário.

As criações e as manifestações culturais tradicionais diminuíram substancialmente no meio físico, em virtude destas adversidades e dos constrangimentos legais. Contudo, enquanto conjunto de manifestações e criações da atividade humana, a produção cultural não parou, vendo-se obrigada a adaptar aos limites impostos pelo distanciamento.

O ambiente digital, aliás, desde há alguns anos, tem-se afirmado enquanto patamar alternativo (não substitutivo) para muitas divulgações daquelas produções e criações. Com efeito, desde há mais de 20 anos que o ambiente digital tem sido o caminho para a divulgação massiva de muitas obras culturais, nomeadamente de obras musicais, de cinematográficas, entre outras. Numa primeira fase, o aproveitamento ilícito destas era também massivo – veja-se o caso do download de música em plataformas como o Napster e o Grokster e de obras cinematográficas através do famoso Pirate Bay.

Progressivamente, a indústria cultural tem também se conseguido adaptar ao digital, se bem que, muitas vezes, com algumas dificuldades na implementação de modelos de negócio competitivos e atrativos.

Em matéria de obras musicais, a criação de várias plataformas streaming mostra ser a solução adotada, realçando-se a Spotify e a Tidal, entre outras, e que permitem aos utilizadores um acesso a milhares de músicas em qualquer local, com recurso a um dispositivo de receção digital, como um smartphone, mediante vários tipos de subscrição, e que poderão ser pagos ou não, mas neste caso, com publicidade à mistura.

Também nas obras cinematográficas, seja na sua produção, seja divulgação e exibição, vários projetos digitais têm-se mostrado pioneiros numa massificação digital deste tipo de obras junto do público em geral. A Netflix e a Amazon Prime assumem-se como as empresas promotoras mais relevantes neste negócio digital cultural, sendo cada vez mais produtoras de obras cinematográficas, exclusivamente divulgadas no ambiente digital, mas que denotam já uma grande qualidade na sua produção e realização. De tal forma que, muitas das séries produzidas por estas empresas têm tido uma enorme popularidade e interesse, tendo dado azo à realização de muitas temporadas e absorvido a atenção de muitos espectadores, nomeadamente a série “La Casa de Papel”. A nível mundial, só no penúltimo trimestre de 2020, a Netflix contava com 195,15 milhões de assinantes (1).

Também no que diz respeito às obras literárias e, em particular, aos livros, o fenómeno da digitalização tem-se integrado tanto na forma de divulgação como na utilização da obra. No entanto, para além de um forte hábito ligado ao formato papel e a que a ainda maioria dos utilizadores está habituado – entre os quais o próprio autor – surgiram ainda dificuldades técnicas várias, quer relacionadas com o próprio hardware e a sua usabilidade e capacidade de

visualização, quer ainda quanto aos formatos de ficheiros eletrónicos (2) em que os textos são armazenados, tratados e utilizados. Os formatos de ficheiros eletrónicos disponíveis no mercado são vários e podem ser formatos abertos ou proprietários, isto é, basicamente formatos de acesso público ou de acesso restrito. No entanto, requerem-se programas capazes de lerem tais formatos e, muitas vezes, como todos já podemos verificar, esses programas não são de uso livre, mas pagos, daí resultando constrangimentos para os interessados.

Independentemente destas particularidades específicas deste setor dos Ebooks, a realidade é que o surgimento de dispositivos de leitura, capazes de proporcionar uma melhor experiência na leitura, muito parecida à leitura de um livro físico, veio, de uma vez por todas, dar relevância a um mercado digital que até aí era quase residual ou insipiente.

Por outro lado, surgiram ainda um conjunto de circunstâncias que vieram contribuir decisivamente para a dinâmica e a cada vez maior afirmação do Ebooks nos hábitos dos utilizadores. Da generalização do uso de smartphones (com ecrãs maiores e de melhor qualidade) ao surgimento de outros dispositivos portáteis com uma visualização, interface e capacidade de leitura cada vez melhores, às preocupações ambientais crescentes relacionadas com o abate de árvores, e ainda à atual situação de confinamento quase geral em muitos países, todas estas circunstâncias vieram, de forma decisiva, dinamizar o interesse e procura pelos Ebooks. – Numa época como esta, em que se está encerrado em casa e se tenha curiosidade sobre um determinado assunto, haverá melhor do que ir a uma biblioteca digital como a Amazon e, em poucos minutos, se tenha no seu dispo-

sitivo um determinado Ebook em língua estrangeira para leitura nos próximos tempos? Hoje, em poucos cliques, isso é possível.

Se bem que não se possa ainda considerar completamente ultrapassado o livro físico, o Ebook apresenta-se, portanto, como uma solução complementar e cada vez mais acessível (em rapidez e em preço) ao comum dos cidadãos.

No que diz respeito ao mercado global de e-books “o crescimento previsto é de 12,4% no faturamento anual do setor em relação a 2019, para 16,6 bilhões de dólares, segundo a consultoria alemã Statista” (3).

E ainda poderemos falar sobre o Audiobook, uma outra alternativa ao livro físico e que não é despendida tendo em conta as mesmas circunstâncias aludidas quanto ao Ebook. No entanto, é inquestionavelmente um formato (áudio) que ainda não entrou nos hábitos de muitos utilizadores, embora já tenha cada vez mais aderentes. As perspetivas são, contudo, muito positivas e o crescimento deste tipo de mercado deverá ser grande. “A expectativa é que 133 milhões de aparelhos (leitores de audiobooks) ... sejam vendidos no mundo neste ano, segundo a consultoria IDC” (4).

Mas esta digitalização não se queda por aqui, também no que diz respeito aos espetáculos de Ópera, existem diversas plataformas digitais – OPERA NORTH(5), Olyrix(6), Operawire(7), entre muitos outros - que disponibilizam o acesso a inteiros concertos de ópera – para além da maior plataforma disponível on line: Youtube(8) - e que comprovam a adaptação em curso dos espetáculos musicais em face das novas circunstâncias de distanciamento. Também ao nível museológico e das exposições em museus as coisas estão a mudar e em rápida adaptação.

As visitas virtuais aos mais famosos museus a nível mundial são já hoje uma realidade acessível⁽⁹⁾ a muitos que, por diversas razões, nunca conseguiriam visitar aqueles locais e aproveitar a riqueza cultural exposta naqueles locais.

Portanto, os meios e instrumentos digitais, já hoje disponíveis, constituem um fator poderosíssimo de difusão e divulgação da cultura, seja de eventos ou de produtos culturais realizados nos mais diversos pontos do globo. Numa época como a atual, de distanciamento, assumem-se, portanto, como fundamentais, por um lado, como elos de manutenção da ligação entre os artistas e empresas do sector cultural e o seu público aficionado e confinado. Mas, por outro lado, também geram ótimas oportunidades para a atração e cativação de um novo público, através da divulgação da cultura junto daqueles que, por diversos motivos, não tinham estado despertados ainda para este tipo de eventos.

Até aqui, observámos como o fenómeno da digitalização se tem integrado, paulatinamente, nas mais diversas áreas da cultura e gerando, em certos casos, novos produtos culturais e novas formas de enriquecimento cultural.

Naturalmente, que essa integração não se fez de forma uniforme e igual em todos os sectores da cultura, sendo que nalguns casos se tem mostrado com enorme sucesso e com resultados visíveis e inequívocos, seja ao nível comercial seja de popularidade. Noutros casos, atendendo às particularidades do sector, a integração encontra-se ainda numa fase menos avançada, mas em crescendo evidente. Contudo, acreditamos que se trata de uma realidade inelutável e em consolidação futura.

Tais considerações acima expandidas não põem, de forma alguma, em causa as manifestações e produtos culturais até agora existentes, bem pelo contrário. Apenas evidenciam o surgimento de novas manifestações e criações e a complementaridade, cada vez maior, entre ambas.

E qual o papel da Propriedade Intelectual?

Naqueles sectores culturais acima observados e em que a digitalização se encontra consolidada, nomeadamente na área da música, das obras cinematográficas e dos Ebooks, evidencia-se claramente que, subjacente a estas atividades de difusão e comercialização da cultura, se encontram estratégias empresariais em que um dos pilares essenciais é a Propriedade Intelectual. Sem a existência de direitos da propriedade intelectual sobre aquelas obras musicais, cinematográficas e literárias, dificilmente muitas empresas teriam apostado e investido na criação de plataformas streaming, na produção e realização de séries e filmes próprios, bem como no lançamento de modelos de negócio com o intuito de massificar o acesso e utilização destas obras.

Por outro lado, a realidade é que tais modelos de negócio permitiram aos utilizadores terem acesso a um leque enorme de obras e de eventos, que até hoje nunca tinha tido e aos quais, provavelmente, de outra forma, não teriam meios de aceder ou, pelo menos, a custos razoavelmente acessíveis.

Com efeito, sobre aquelas obras e eventos, em princípio, há criadores ou entidades que têm direitos de exclusivo, que lhes permitem dar o acesso apenas a quem esteja devidamente autorizado. O acesso sem autorização é ilícito e suscetível de ser penalizado.

Contudo, o surgimento de

plataformas e bibliotecas digitais veio ultrapassar, em certa medida, uma das grandes dificuldades com que eram confrontados os utilizadores interessados. Isto é, para terem acesso ou ouvirem, por exemplo, uma certa música necessitavam de ter uma autorização do respectivo titular dos direitos – note-se, no entanto, que já antes as sociedades de gestão coletiva de direitos tentavam ultrapassar aquela dificuldade mas, em muitos casos, apenas representavam uma parcela dos titulares envolvidos.

Atualmente, aquelas plataformas e bibliotecas disponibilizam um vasto catálogo de obras a que o utilizador interessado tem acesso mediante um pagamento único e centralizado, de forma segura e muito mais simples. Este pagamento (normalmente, mais reduzido do que se fosse a soma de vários pagamentos individuais) abarca os valores dos serviços prestados por aquelas empresas proprietárias das plataformas e ainda os valores a pagar aos criadores ou entidades titulares daqueles direitos da propriedade intelectual e, deste modo, deixa de haver riscos que podiam surgir naquelas utilizações ilícitas acima descritas.

Por outro lado ainda, naqueles sectores em que a digitalização se encontra numa fase menos madura e em que não há contudo uma adesão completa por parte do público, os direitos da propriedade intelectual restam ainda importantes para assegurarem àqueles que se encontram a promover iniciativas ou novos modelos de negócio cultural uma exclusividade quanto à identificação, conteúdos e performances culturais realizadas naquele âmbito.

Com efeito, as ideias são livres e podem ser, em princípio, livremente utilizadas por todos.

No entanto, as concretizações em que tais ideias se manifestam podem já ser suscetíveis de serem protegidas por direitos da propriedade intelectual e, caso o sejam, podem ficar reservadas aos seus criadores, de acordo com certas regras e condições. O que está subjacente nesta “apropriação” através da propriedade intelectual é incentivar os criadores e compensá-los pelo seu esforço criativo e dinâmica. Aquelas obras do domínio literário e artístico, com originalidade e manifestadas por qualquer meio, podem ser salvaguardadas por direitos autorais. Outro género de elementos culturais, nomeadamente quanto ao marketing dos produtos ou serviços culturais, podem ser objeto do registo de marcas ou mesmo de desenhos ou modelos, em termos de propriedade industrial.

A propriedade intelectual, que integra os direitos de autor e a propriedade industrial, constitui, se assim se pode afirmar, um dos pilares de uma estratégia cultural dinâmica e auto-sustentável. Tanto no meio físico como digital, a dinamização e produção de obras e eventos culturais requer importantes recursos e uma gestão cada vez mais profissional e em que a propriedade intelectual pode ser um elemento importante quando devidamente empregue. Não basta que as iniciativas culturais tenham sucesso e popularidade. É preciso que tenham um retorno e existam benefícios para os produtores e intervenientes, que investiram os seus meios e disponibilidade. Sem tais benefícios, dificilmente conseguir-se-á manter ou melhorar a atividade cultural, que não pode estar sempre dependente eternamente de ajudas estatais.

Por conseguinte, à semelhança do que se faz já em muitos outros países, é inelutável a adoção de uma perspectiva empresarial no exercício da atividade cultural - sem a desvirtuar ou a desprestigiar com certeza - mas em prol da própria dignificação e valorização dos seus intervenientes, que, como todos nós, trabalham e merecem ser recompensados pelo que fazem pela cultura.

A propriedade intelectual está ao serviço da cultura, saiba esta adotá-la no seu dia-a-dia e aproveitar os seus benefícios!



- (1) <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>
- (2) Sobre este assunto, ver detalhadamente Pedro Dias Venâncio in “A Tutela jurídica do formato de ficheiro electrónico”, Almedina.
- (3) <https://exame.com/revista-exame/vida-nova-ao-livro-digital/>
- (4) <https://exame.com/revista-exame/vida-nova-ao-livro-digital/>
- (5) https://www.operanorth.co.uk/watch-online/?gclid=EAlaIqobChMjpiolK287gIVkYBQBh3ygAJ9EAYASAAEgKw6_D_BwE
- (6) <https://www.olyrix.com/air-du-jour>
- (7) <https://www.operaamerica.org/calendar>
- (8) <https://www.youtube.com/>
- (9) <https://www.euronews.com/2020/03/18/virtual-museums-and-music-streams-culture-for-coronavirus-confinement>



JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Fará sentido um Processo de Vendas Consistente (PVC)?

Sim, faz sentido. E todos queremos ter um processo vencedor. Pelo menos, que seja efetivo, coerente e escalável. Lembrando que o processo nas vendas é um funil. Seja ele qual for, mais ou menos complexo, é um funil. Pode existir só um funil, como podem existir vários funis para cada um dos serviços ou produtos que vendemos.

No marketing, o funil é de um para muitos, mas nas vendas é de um para um, personalizado. Costumo dizer que o marketing tem o comando da operação (estratégia) e as vendas dirigem. O funil de marketing atrai e o funil de vendas compromete. E vender é fazer diferente, é implementar uma mudança. Importante é que essa mudança seja bem feita (eficiente) e orientada para o que tem de ser feito (eficaz).

E o que é montar um processo (modelo) que faz o que tem de ser feito? É apontar sempre para resultados, adicionando valor ao negócio do cliente. Há uns anos, vendíamos produtos; depois, serviços; mais recentemente, soluções. Hoje, o que vendemos são os resultados que entregamos, sempre com o principal “driver” de resolver problemas ou desafios dos clientes.

Motivação para vender sem uma estratégia (modelo ou processo) é como uma galinha sem cabeça!

As pessoas que se distinguem a vender conseguem-no porque fazem (passam à ação) e não porque sabem. É no fazer, na boa direção, que estão os resultados. Saber sobre o processo, ter muitos conhecimentos e competências, e não fazer... não leva a resultados. E o universo conspira a favor da ação! Além disso, pela minha experiência, fazer mais do que nos é pedido faz a diferença.

Um processo de vendas refere-se, basicamente, a uma série de etapas repetíveis que uma equipa de vendas realiza para mover um potencial cliente de um estágio inicial para um cliente fechado. Eu gosto muito do (1) conhecer, (2) gostar, (3) comprometer e (4) comprar, se fosse possível apresentá-lo num formato simplificado de 4 etapas.

E reconheço que pode ter muitas mais etapas; no limite, até ser complexo e eficaz (já vi quase de tudo!). Respondo assim, sempre que me pedem uma solução mágica: “se o teu processo está a dar resultados, insiste... se não estiver, muda alguma coisa”. Mas partindo sempre do princípio de que as vendas também devem ser criativas na abordagem – excesso de rigidez por vezes não leva a resultados extraordinários. E lembrem-se: antes mesmo de alguém comprar o nosso produto/serviço, tem de nos comprar a nós como pessoas. Esta é a base da moeda mais valiosa que existe – o fator “confiança” (caráter e competência).

A vantagem de um modelo ou processo bem estruturado é, à partida, conseguir fechar negócios num formato consistente, dando a uma equipa de vendas um caminho a seguir (um passo a passo estruturado). Com um modelo, o ciclo de venda/compra fica mais curto e é passível de medição, criando indicadores para cada uma das fases. Só fazemos o que medimos e, se estamos a medir, estamos a controlar.

Concluindo, se controlamos, em qualquer altura podemos alterar a estratégia nas várias fases e verificar o que está, ou não, a resultar. Simples, assim!

Vou esforçar-me por simplificar em 6 etapas – (1) prospeção; (2) qualificação e empatia/ligação (desqualificação); (3) investigação/ estudo/abordagem (problema que resolvo); (4) apresentação (demonstração/reunião); (5) contorno de objeções (proposta); (6) fecho e pós-venda (assistência e repetição da compra). Poderiam ser muitas mais, mas estas chegam, para não complicar o simples.

Pensem comigo nestas fases da seguinte forma, antes mesmo de um pequeno comentário a cada uma delas, sendo uma forma diferenciadora de olhar para o processo e diferentes fases: ter a habilidade de prospetar, desqualificando; qualificar, confirmando (ou não) o problema do cliente; na fase de investigação, demonstrar como resolvo o problema; na demonstração, apresentar uma proposta; e no fecho e pós-venda, influenciar o cliente para entrar num novo funil. Faz sentido? já tinha pensado desta forma?

PROSPEÇÃO

Como o próprio nome indica, é “abrir um buraco” até encontrar “petróleo”. É uma fase vital do processo de vendas e parte do fluxo de trabalho diário ou semanal de qualquer vendedor. O meu conselho é começar a dar resposta a estas perguntas: Que tipo de cliente queremos atingir (características com 3 filtros)? Quem queremos atingir (dentro da empresa, cargo)? Qual o setor e quais as empresas mais interessantes pela dimensão? Vamos por bases de dados da empresa (ou outras)? Por rede social, tipo LinkedIn (ou outras)? Via introdução por alguém próximo (ou um cliente atual com ligação)? Via *networking* ou eventos?

QUALIFICAÇÃO E EMPATIA/LIGAÇÃO

Eu prefiro saber o que não quero (desqualificar) do que saber o que quero. Esta é a primeira fase de conexão (*rapport*) em vendas para ficarmos com mais informação sobre um lead, pois vender também é “*flirting*”. E pode ser por telefone, email, *webinar*, *inbound*, etc., de forma a saber se está, ou não, num processo capaz de avançar na sua decisão de compra. E como as perguntas bem feitas são mais inteligentes que as respostas, aqui ficam algumas para utilizar amanhã: Qual é a sua função/responsabilidade dentro da empresa? Poder de decisão? Quais os problemas e desafios atuais que está a tentar resolver...? Qual a prioridade de os resolver para o negócio? E se não resolver, o que acontece? Alguma solução em avaliação? Porque ainda não resolveu? O que o está a impedir de resolver? Para além de si, quem mais decide e que poderia ser envolvido?

INVESTIGAÇÃO (PROBLEMA QUE RESOLVO)

Aqui conhecemos e aprendemos mais sobre o cliente e os seus desafios presentes e futuros (não esquecer as necessidades latentes e que nem estão identificadas como “dores”). Deveremos, acima de tudo, mostrar como resolvemos o problema, demonstrando a autoridade que temos no assunto, partilhando casos de sucesso e testemunhos, pois são as maiores provas de ganho para avançar no processo (construção e merecimento de confiança). O conselho que dou é “calçar os sapatos do cliente”, para oferecer uma experiência mais personalizada, e fazer “fit”, aumentando assim a probabilidade de fechar um negócio. Ficam também perguntas-chave nesta fase: Alguma solução que já tenham em avaliação ou experimentado? Para além de si, há mais algum elemento

da equipa que poderia ser envolvido? Nunca se esqueça das personagens que compram, decidem, pagam, influenciam, utilizam, implementam e, no limite, das que não estão do nosso lado e sabotam a mudança.

APRESENTAÇÃO (DEMONSTRAÇÃO)

Este é o momento em que entramos, via uma reunião, numa fase de demonstração formal da nossa solução/resultados a entregar. E pode ser difícil consegui-la. Para demorar menos a marcar, sugiro que as várias personagens que estarão envolvidas na compra estejam presentes para acelerar o processo. E se possível com uma demonstração que desague naturalmente numa proposta. Se as etapas anteriores estiverem malfeitas, a probabilidade de perder muito tempo e o processo parar aqui é enorme – como já vi acontecer, muitas vezes, com compradores que nem deveriam ter avançado no processo para esta fase, pois estariam desqualificados.

Aqui podemos colocar algum senso de urgência com estas questões durante a apresentação, assim como chamar a nossa equipa técnica para criar mais autoridade e confiança: Quando poderemos arrancar com o projeto? Quando vão tomar a decisão? Quanto tempo vão demorar a decidir? Quais os principais objetivos a atingir? Que impacto pode provocar esta nossa intervenção?

PROPOSTA (E CONTORNO DE OBJEÇÕES)

A objeção já é uma intenção de compra. E quem objeta não está a dizer “não”, mas sim a dar uma oportunidade para que, com mais informação, um “não” se transforme em “sim”. Aqui o processo de influência é relevante, mantendo a coerência e gerando confiança com casos/desafios similares que sirvam de elemento de comparação ou ancoragem de factos.

A melhor forma de lidar com objeções é com empatia – concordar com elas e, de seguida, mostrar o nosso ponto de vista. Outro formato recomendado é ter um *script* montado com as objeções-padrão (são quase sempre as mesmas!). A preparação e o treino ajudam a ir a jogo num formato mais tranquilo. Nesta fase, a sugestão é recorrer a estes questionamentos: Esta proposta faz sentido para si? Foi ao encontro dos problemas que temos de resolver em conjunto? Há algum ponto em que não tenhamos feito uma revisão juntos? Para além desta objeção, há mais alguma que deseje colocar? E, já agora, qual o planeamento previsto neste projeto? O que precisa de ser feito para avançar? Quem estará envolvido no planeamento se avançarmos? Envolver e comprometer a outra parte na construção da proposta dará origem a um fecho com menos pressão.

FECHO E PÓS-VENDA

Não vou perder muito tempo com o fecho. Ou seja, se todas as outras etapas forem bem realizadas, o fecho e a potencial negociação são um culminar natural de um contrato ou adjudicação. O que lhe parece? E lá foram por água abaixo as técnicas de fecho. Técnicas de fecho existem, mas a solução ideal é o “ABC” em todas as fases (Always Be Closing). Gosto também destas questões: Já verificaram o retorno que este negócio/projeto vai proporcionar? Ao resolvermos todos os problemas, já deram conta do que vão ganhar? O que economizamos com a resolução? O planeamento que traçamos em conjunto vai atingir os seus objetivos? Há outro plano alternativo para atingirmos os objetivos a que nos propusemos? Isto, apesar de o processo não terminar no fecho, mas sim num relacionamento duradouro. O processo termina com a pós-venda, recomendação e compra repetida. Eu gosto de lhe chamar a alimentação do cliente com valor, que

naturalmente ajuda no “cross-selling” e no “up-selling”, num processo natural de transição de satisfação para fidelização e encantamento.

Eu tentei simplificar o complicado; e é um processo para vendas B2B mais complexas – quando muita gente tenta complicar o simples. Reconheço ser uma abordagem muito superficial, pois cada uma das fases tem espaço para um livro de centenas de páginas. Não se zanguem comigo! E pelo meio há ferramentas e automações que podem ajudar.

Compreender a distinção entre um processo de vendas e uma metodologia de vendas é importante. Embora intimamente relacionados, um processo de vendas e uma metodologia de vendas são duas coisas muito diferentes. Aqui, falei do processo.

Como descrevi mais acima, um processo de vendas (que é um funil) é um conjunto concreto de ações que uma equipa de vendas segue para fechar um novo cliente. Uma metodologia de vendas é a estrutura de como o processo de vendas deve ser realizado para fazer crescer o negócio.

Vender com um modelo é bem mais eficaz do que vender num formato “freestyle”!

Criar e mapear um processo de vendas vai ajudar a fechar mais negócios e a converter mais leads em clientes. Por outro lado, e com muita importância, vai ajudar a que todos os clientes em potencial tenham uma experiência consistente na abordagem em todo o caminho de compra, robustecendo a marca, a empresa e a sustentabilidade do seu negócio.



RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

O Cliente e a Equipa

O poeta maior da literatura portuguesa escreveu há bem mais de 4 séculos no célebre soneto “Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades”, que “Todo o mundo é composto de mudança”. Nos dias que correm, muito se continua a escrever sobre esta necessidade imperiosa de adaptação que se revela nas mais variadas áreas de atividade, já que em muitos casos é a própria sobrevivência das organizações que está em causa.

Sem esquecer aquilo que se vai mantendo imutável e que não é de todo despiciendo, existe como que uma consciência coletiva que nos move neste caminho da adaptação contínua, apesar das óbvias dificuldades que generalizadamente sentimos e que em alguns casos nos ancoram numa realidade na qual já não queremos permanecer. Este discernimento tem, pelo menos, a enorme vantagem de nos posicionar num estádio no qual objetivamente desejamos mudar e este querer pode ser a mola que nos vai impulsionar no sentido certo.

A forma como pensamos reveste-se então de uma importância acrescida, como é aliás reconhecido por tantos estudiosos e poderia ser resumida na frase da ativista americana Peace Pilgrim que afirmou que se nós soubéssemos o poder que os nossos pensamentos têm, jamais teríamos um pensamento negativo. Apesar disto nos poder soar àquelas frases motivacionais avulsas que vão adornando o nosso quotidiano e nos poder parecer até algo irrealista, concordamos certamente relativamente ao essencial e que passa pela óbvia relevância que tem a forma de pensar.

se nós
soubéssemos o
poder que os
nossos
pensamentos
têm, jamais
teríamos um
pensamento
negativo

Queremos então de forma esclarecida mudar a nossa forma de pensar para mudarmos a forma como vemos as coisas, quando alguns estudos sugerem que o segredo talvez esteja numa abordagem inversa. Temos que mudar a nossa maneira de ver a realidade para isso nos levar consistentemente a uma forma diferente de pensar.

O conceito de desfamiliarização, que consiste precisamente em olhar para o que se nos vai apresentando mas de um ângulo diferente do habitual, foi usado por nomes de referência nas áreas em que se movimentavam, com um sucesso que não deve ser menosprezado. Desde o cinema à literatura passando por invenções diversas, foi possível alcançar resultados surpreendentes e deixar obras ainda hoje consideradas eternas. Dar nomes diferentes ao que nos rodeia ou dividir o todo em partes, são algumas das pequenas técnicas que permitem passar a ver o mundo de uma perspectiva bem menos usual. É muito curioso que uma personagem de pura ficção, que nem por isso deixa de produzir um magnetizante fascínio, tenha inspirado a psicóloga Maria Konnikova a escrever uma interessante obra (Mastermind - Pensar como Sherlock Holmes) na qual explora estas novas possibilidades de vermos o mundo através de uma outra lente. Quando num diálogo com Watson, Holmes lhe pergunta quantos degraus existem entre o átrio e o quarto por onde ele passa centenas de vezes, a resposta é... não sei. Sherlock Holmes diz então ao amigo que ele viu mas não observou, já que aqueles degraus sempre ali estiveram e... são 17!

Numa sociedade onde o volume de dados produzidos em 2 anos pode equiparar-se à quantidade de dados produzidos em toda a história anterior da humanidade, basta abrírmos os olhos para sermos inundados por um imenso conjunto de elementos que vemos de forma automática sem qualquer esforço, sabendo que alguns deles até vão ficar retidos. Contudo, quando observamos, quando passamos da “absorção passiva” para a “consciência ativa” há uma motivação e um envolvimento que levam a um eficaz processamento dos elementos com os quais somos confrontados. Um dos exercícios sugeridos por Konnikova consiste em relatar um determinado episódio em voz alta a alguém ou até mesmo escrevê-lo, técnica que era frequentemente usada por Sherlock Holmes junto de Watson. Seria destituída de qualquer sentido tentar alguma aproximação à imortalidade de Tolstoi ou Godard ou ensaiar até uma tímida apropriação das técnicas que eficazmente usaram nas suas obras, contudo há sempre algo que podemos humildemente fazer: Aprender com eles!

Estando há muitos anos ligado ao sempre dinâmico e fascinante mundo das vendas, desde logo me consciencializei da importância do Cliente, pois no fim do dia, acaba por ser Ele a razão da existência da própria empresa. Por outro lado, sempre vi a Equipa como o local onde tudo faz sentido. Não obstante isto, as rotinas que tantas vezes são nossas amigas quando nos evitam raciocínios desnecessários, podem por oposição, degradar aquilo que desejamos preservar de forma imaculada. Assim, decidi passar a ver a realidade de forma diferente para que isso influenciasse de forma consistente a minha maneira de pensar e esta decisão consubstanciou-se no facto de ter começado a escrever ambas as palavras, Cliente e Equipa, sempre com letra maiúscula.

Estou completamente seguro que este simples exercício influenciou a minha maneira de pensar acerca daquilo que cada uma destas palavras encerra, ao que não terá também sido alheio, o facto de ter verbalizado isto junto das pessoas com quem trabalho há anos e de ter até escrito que por cada palavra (Equipa ou Cliente) que encontrassem escrita por mim em letra minúscula, poderiam contar com 1 Euro. O poder da escrita dá um peso acrescido a uma mensagem e essa é também uma das razões porque preconizo, por exemplo, que os objetivos devem ser SMARTIES e não apenas smart.

A quem é que já não aconteceu entrar no carro para se dirigir para casa sabendo que tem que parar na farmácia ou em qualquer outro lugar para fazer algo e quando se apercebe está em frente a casa tendo chegado ao destino em modo automático sem saber como isso aconteceu? É apenas um exemplo das tais rotinas que normalmente até são nossas amigas... quando não temos que passar pela farmácia. É portanto bom sabermos que há métodos que nos podem converter em melhores observadores, nos podem ajudar na resolução de situações diversas e potenciar até o desenvolvimento da nossa criatividade lidando melhor com uma sociedade sempre em mutação.

Se já no século XVI o génio de Camões nos apresentava a mudança como incontornável e nos dizia que ela própria já não mudava como antes acontecia, o que dizer à entrada da terceira década do século XXI?

Em resposta direta à questão colocada, não me apraz de momento dizer mais nada. Já sobre o Cliente e a Equipa, alguém me disse há uns anos que iria ficar rico com os meus euros, mas em boa verdade até agora, ainda não gastei um cêntimo :-).

Votos de boas vendas a trabalhar sempre em Equipa e focados na centralidade do Cliente!





HÉLIO CABRAL
Consultor de Marketing

Nunca o eCommerce foi tão falado e importante em Portugal como atualmente.

O seu crescimento será irreversível e este “novo” comportamento veio para ficar após a pandemia que vivemos. Sem dúvida alguma que esta pandemia veio acelerar o digital em Portugal e o eCommerce.

Não é a solução toda, mas criar uma loja online pode fazer parte dela para muitos negócios e da adaptação necessária, como forma de combater a desaceleração nas vendas ou até na procura de novos clientes. Com mudanças de comportamentos o que vai acontecer muito provavelmente é que vamos assistir a uma redução da diferença de vendas (quota mercado) entre as lojas físicas e as lojas online, passando os espaços físicos a serem mais dedicados à experiência do cliente.

Não abordo tudo o que precisa de saber para começar a vender na internet, porque isso já sabe, mas a pensar no desempenho de quem já possui uma loja online ou tenciona criar uma, o objetivo é destacar alguns aspetos simples (muitas vezes esquecidos) e relativamente fáceis de implementar, que deve ter em conta para otimizar a sua loja online na procura de melhores resultados. Até porque como qualquer investimento, ele deve ser focado nas Pessoas e ser rentável.

Como acredito que já tem uma estratégia para eCommerce, funis de venda criados, vou avançar esta parte, assim como toda a automação possível, pois o importante a retirar deste artigo é que tenha a noção de algumas otimizações que pode executar para proporcionar a melhor experiência de compra possível, em grande parte de todo o processo que faz parte do eCommerce.

ANTES DE AVANÇAR PARA AS DICAS, UM BREVE ENQUADRAMENTO.

Ter uma loja online não se resume só a “querer, construir e já está, de uma forma impulsiva ou simplesmente porque é uma necessidade urgente.” Seja em que situação for, deve ser algo com estratégia e planeado, ao qual está associado todo um processo, desde a conceção até à entrega e o serviço pós-venda. E envolve tanto processos digitais como offline. Sendo o Cliente a parte central do eCommerce, perceba melhor todo o processo que deve fazer parte:

- Conteúdo
- Marketing de aquisição
- Vendas • Gestão de encomendas
- Experiência em loja
- Stocks
- Planeamento e compra
- Experiência do utilizador
- Pagamentos
- Serviço ao cliente
- Apoio e assistência
- Análise de resultados
- Criatividade
- Surpresa
- Personalização

MAIS DO QUE TER UMA CAMPANHA DIGITAL BRUTAL PARA ATRAIR CLIENTES OU TER UMA LOJA BONITA E APETECÍVEL, O OBJETIVO É QUE O CLIENTE RETORNE. POR ISSO FAÇA UM ESFORÇO PARA QUE A PRIMEIRA COMPRA SEJA INCRÍVEL E MEMORÁVEL.

Antes de continuar o artigo, uma dica para quem tem como objetivo não apenas vender em Portugal mas para o Mundo. Com a ferramenta da Google, Market Finder, consegue obter vários dados que ajudam em decisões estratégicas. Numa fase inicial, pode ser muito útil no que diz respeito à estratégia de marketing internacional. Resumidamente, através do url da sua loja online, a ferramenta recomenda os melhores mercados (países) para o seu negócio e informações úteis com base em dados como sistemas de pagamento, termos de pesquisa, qual o melhor idioma para anunciar, que dispositivos os utilizadores usam, entre outros.

AGORA SIM, VAMOS ÀS 18 DICAS QUE PODE IMPLEMENTAR NA SUA LOJA ONLINE:

DICA #1: Não se trata “só” vender, é preciso trabalhar a sua marca para ajudar na conversão, que é como quem diz trabalhar o *Brand Awareness*. Lembre-se que ninguém (ou quase) compra o que não conhece. É necessário criar uma conexão emocional entre a sua marca e o cliente. Principalmente nas crises, que são ao mesmo tempo uma excelente oportunidade para além de criar e nutrir relações, permitem relações mais fortes.

O conteúdo constrói relacionamentos... A confiança gera receita!

DICA #2: Se está a criar uma loja online, é preciso pensar na sua arquitetura, construção e implementação para dispositivos móveis (mobile first) e focada no utilizador. Para a melhor experiência do utilizador, é preciso ter em conta:

- Usabilidade
- Navegação
- Objetivos

No caso da aparência, é necessário ter especial atenção:

- Cores
- Tipografia
- Design
- Layouts

Se já possui uma loja online, o melhor a fazer é analisar os dados que dispõe, perceber onde deve melhorar e otimizar, tendo em conta os itens anteriores.

DICA #3: Certifique-se que a sua loja online cumpre os requisitos de segurança, como um certificado SSL e toda a informação obrigatória e todos os requisitos legais, como termos e condições, política de devolução e custos de envio, livro de reclamações em formato digital, entre outros.

DICA #4: Crie estratégias para incentivar o utilizador a deixar uma review dos produtos ou da sua loja online de uma forma geral. É uma excelente forma de o ajudar a aumentar as vendas, sendo um “influenciador” para aqueles que encontram a sua loja e não conhecem a sua marca.

DICA #5: Ter uma loja online é o mesmo que ter um espaço físico, ou seja, o objetivo é sempre proporcionar a melhor experiência possível e levar a concretizar a compra. Com certeza já viu ou leu “uma imagem vale mais do que mil palavras”, ou seja, é importante apostar em imagens de qualidade. Este é um detalhe que pode fazer com que o utilizador se interesse pelo produto e compre, ou não. O mesmo para os vídeos, já que são uma excelente forma de demonstrar os argumentos e informações extra de uma forma mais apelativa e até emocional.

DICA #6: As páginas dos produtos necessitam de ser o mais práticas e simples possível, com os destaques principais claros no início e os benefícios / vantagens, sem utilizar muito texto. E claro, o preço também deve estar bem visível.

DICA #7: Estratégias como a venda cruzada é muito importante. Assim como acontece habitualmente num espaço físico, na sua loja online deve é necessário adotar esta estratégia. Também pode criar packs de produtos e usá-los na venda cruzada. Ou adotar estratégias de “up selling”, que basicamente consiste em aconselhar outros produtos ou serviços melhores do que aqueles que o cliente está a ver ou colocou no seu carrinho de compras.

DICA #8: Estar lá para o cliente. É importante que esteja sempre presente para apoiar o cliente ao longo da sua jornada e que seja rápido nas respostas às solicitações, respondendo às suas necessidades / dúvidas. Sem abusar, afinal pessoas preferem falar com pessoas, mas adotar um chatbot simples, pode ser uma estratégia interessante para criar alguns gatilhos mentais e para ajudar o cliente a tirar algumas dúvidas de uma forma mais rápida.

DICA #9: Não defraudar as expectativas ou criar surpresas negativas ao cliente, como por exemplo, no momento de aceder ao carrinho de compras e começar o processo de “check-out”, o valor de envio ser diferente do que foi comunicado.

DICA #10: Por que motivos o cliente deve comprar na sua loja online? É importante destacar muito bem as propostas de valor que tem para oferecer, como prazos e preços de entrega ou envios grátis, devoluções gratuitas, entre muitos outros. Torna-se particularmente importante nesta altura que vivemos, os envios grátis e principalmente a velocidade de entrega, já que as pessoas querem receber as coisas de uma forma rápida, pois não podem sair para as comprar.

DICA #11: O Google é o maior motor de busca do mundo, logo é o canal que mais envia novos clientes para a sua loja online. Ainda para mais com o aumento de pesquisas. Mas para isso acontecer é preciso aparecer nas pesquisas. Deve trabalhar o orgânico mais que nunca e além da necessidade de trabalhar o Onpage SEO, é importante também trabalhar o OffPage SEO, recorrendo às redes sociais, por exemplo, mas não só.

Uma das ações que pode e deve realizar (e que não inclui qualquer custo) para ajudar é criar / atualizar a sua ficha no Google My Business, com todas as informações do seu negócio e muito importante, criar um catálogo de produtos, com link para cada um deles na sua loja online. Investir em publicidade paga no Google (Google Ads) também é muito importante.

Para dar aquele importante “boost” Tenha em mente que entre os vários tipos de campanhas possíveis, é importante também trabalhar a parte institucional da sua marca, utilizando as palavras-chaves que se referem à sua loja online e marca. O principal motivo? É muito comum a concorrência utilizar o nome da sua marca para encaminhar os utilizadores para as suas lojas online. Ao fazê-lo vai impedir ou dificultar essa tarefa à sua concorrência, pois ninguém conseguirá ser mais relevante que a sua própria marca. Nesta fase, deve fazê-lo com algum cuidado, um estudo muito bem feito de palavras-chaves, definir as que melhor se adaptam ao seu negócio, para tirar o melhor partido possível do investimento. Campanhas possíveis que pode utilizar em ecommerce:

- Shopping
- Rede de pesquisa
- Rede display
- Remarketing Dinâmico
- Vídeo
- Gmail

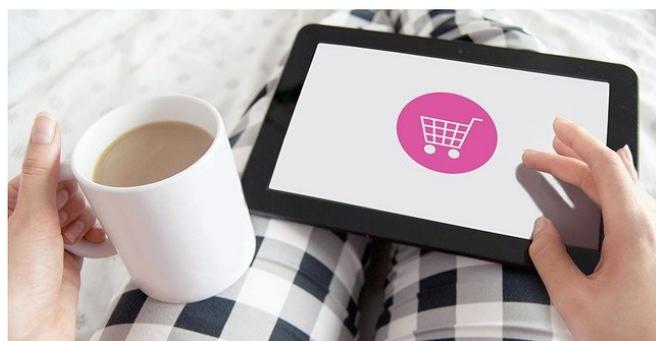
O Facebook Catalog e associar o os produtos também à conta comercial do Instagram, são também estratégias a ter em conta.

DICA #12: É no checkout que existe uma das maiores percentagens (senão a maior) de desistências. E há vários motivos para isso acontecer. Um dos principais é o complexo e demorado processo. Por isso torna-se essencial “descomplicar” e tornar um processo simples, fácil e rápido para criar condições de aumentar as vendas. E já agora, tenha também disponível a possibilidade de realizar uma compra sem ser necessário fazer um registo.

DICA #13: 60% das compras online em feitas em Portugal são pagas através do método de Pagamento Multibanco e 67% não finalizaram a compra porque não havia métodos de pagamento adequado. Por isso tenha em conta esta opção.

DICA #14: Enviar uma SMS Pós-Encomenda ou clique em “check-out”. “A sua encomenda está pronta, os seus dados de pagamento são xxxxx”. É um trigger mental da encomenda estar pronta e da tomada de decisão estar agora do lado do cliente, para combater a taxa de abandono de pagamento.

DICA #15: Muita atenção no serviço de envio, que inclui acompanhar os estados da encomenda, prazos de entrega e flexibilidade de entrega. 60% deixaram de comprar a determinada marca devido à má experiência de serviço.



DICA #16: Muito, mas muito importante, a velocidade. Lojas online lentas tendem a ter uma maior taxa de abandono. E nesta fase é ainda mais importante, pois existe um maior número de acessos e pesquisas na internet. O que significa que pode ter uma taxa de utilizadores em simultâneo maior do que seria normal. Por isso é importante adotar algumas medidas para que isso não aconteça, tais como:

- Otimizar corretamente as imagens e vídeos, pensando sempre em “mobile first”.
- Evitar plugins, códigos e informações desnecessárias que vão contribuir para aumentar o “peso” da sua loja online e consequentemente o tempo de carregamento.
- Investir na tecnologia CDN, que basicamente é uma rede de distribuição de informação que permite fornecer conteúdo Web de uma forma mais rápida a um grande número de utilizadores, distribuindo o conteúdo por múltiplos servidores e direcionar o conteúdo ao utilizador com base na proximidade do servidor. E como atualmente, mais pesquisas no Google acontecem em dispositivos móveis, o tempo de carregamento e a velocidade são muito importantes.

DICA #17: Um dos fatores que marca a diferença é a Criatividade, seja na combinação da estrutura da própria loja, comunicação e “storytelling” ou a surpreender o seu cliente, quando recebe a encomenda. Ao fazê-lo, não só está a ganhar pontos e muito provavelmente que ele volte a comprar, como a originar uma partilha nas redes sociais pela forma como foi surpreendido.

DICA #18: Tudo o que é feito, deve ser devidamente analisado. Por exemplo, analisar a jornada do consumidor, onde está a sair antes de realizar a compra, que produtos não está a ver e os que está a comprar em mais quantidade, qual a taxa de conversão, custo por conversão, entre muitos outros. Pelo menos configurar e ter o Google Analytics configurado e a opção Enhanced Ecommerce ativa. Sem precisar de grandes conhecimentos, a ferramenta Google SiteKit (plugin para wordpress) permite visualizar insights rápidos das ferramentas Google como o Google Analytics, Search Console, Tag Manager, PageSpeed Insights e Optimize num só local. Desta forma, poupa tempo ao condensar aquelas análises rápidas como fontes de tráfego, páginas mais visualizadas, palavras-chave, visitantes únicos, velocidade numa só ferramenta, disponível no backoffice da sua loja online em wordpress (woocommerce). Também aconselho implementar Google Optimize, uma ferramenta de otimização essencial para potencializar as conversões da sua loja online. Quer seja uma mensagem personalizada na altura do pagamento ou uma página inicial completamente renovada, o Optimize mostra-lhe o que cativa e agrada aos seus clientes no que diz respeito às experiências no site e dá-lhe as ações/soluções necessárias para as proporcionar.

Feito é melhor que perfeito.

O importante é colocar mãos à obra e ir otimizando. Porque por mais perfeito que possa estar, vai ser sempre necessário melhorar.

O que não pode perder é a oportunidade de dar mais um salto na transformação digital do seu negócio.



HELDER BARBOSA

Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Experiential Retail, Reuse and Refill

A briu a primeira loja 'cashierless' em Lisboa e foi notícia em Portugal, Paris e no mundo. Simultaneamente, a mesma Marca liberou que os clientes podem levar as suas próprias embalagens para adquirir produtos e.g., charcutaria 'a corte' nas suas próprias embalagens, tal como reutilizam os sacos de compras. Neste caso, foi, também, notícia pela sua contribuição estratégica em prol da sustentabilidade, via redução do desperdício e alavancagem da reutilização.

O primeiro exemplo releva o 'poder' da tecnologia ao serviço de uma experiência prática e eficiente. O segundo caso, recorreu ao saber popular para produzir inovação incremental (na verdade, há 'centenas' de anos que os Portugueses vão ao restaurante buscar 'tripas' e levam a sua 'panela') por conseguinte meritória, justificável, inspiradora e extensível a outras categorias, meios e afins.

Na prática, apesar de serem inovações completamente distintas, com valor de investimento significativamente diferenciado e, inclusive, uma mais sexy que outra, ambas influem no comportamento dos consumidores e nas demais marcas retalhistas 'seguidoras' i.e., que esperam, copiam e, nalguns casos, reinventam.

São medidas como as acima mencionadas que preconizam e evidenciam diferenças e alterações no comportamento de compra do consumidor no ponto de venda, a referir:

(1) a primeira opção privilegia a ausência de contato humano, eficiência e rapidez na compra.



(2) a segunda, revela e apela para a importância de comportamentos mais sustentáveis e socialmente responsáveis. Rompe com vários mitos e estigmas, e permite uma relação mais próxima entre a marca, colaboradores e clientes aproveitando um dos mais relevantes pontos de contacto na jornada do cliente essencial na oferta experiencial.

Assim sendo, o (new) *Refill* i.e., sistemas de enchimento (manual e/ou mecânico) para (quase) todo o tipo de categoria de produtos (e.g., frutos secos, cereais e especiarias, detergentes, produtos de corpo e cabelo outros) despoleta novas e ‘velhas’ oportunidades de combate ao desperdício, do tipo «traga a sua embalagem e faça *Refill*»; ou «Poupe o Ambiente e a carteira».

Deste modo, espera-se que a adoção de comportamentos de compra ‘*Reuse and Refill*’ acelere numa tendência de consumo mais consciente e responsável sobre o outro, nós e o ambiente.

«Se assim for, i.e., se os clientes desejarem e procurarem, os retalhistas terão de responder...!»

Na verdade, o formato *Refill* aporta imensas vantagens e desafios. tremendamente útil para evitar erros futuros, desde que seja efetivamente esse o objetivo.

Desde logo, é uma oportunidade para reduzir o plástico, lixo e desperdício e elevar o sentido de missão e de propósito mais sustentável quer para as marcas quer para os clientes.

A nível comercial e logístico as vantagens para os retalhistas são igualmente positivas o que pode facilitar a adoção.

Também operacionalmente, i.e., a aplicação e execução das tarefas no ponto de venda (por ex., reposição de produto, frequência) saem beneficiadas. De facto, o *Refill* apresenta vantagens, nomeadamente, na redução da frequência de reposição i.e., considerando que a capacidade unitária de produto aumenta substancialmente. Beneficia ainda de uma melhor atmosfera, ou seja, mais sensorial.

Contudo, para as grandes marcas de fornecedor (apesar de uma maior abertura e aplicação desta inovação) que podem ver reduzido o número de SKU’s nos pontos de venda das Marcas Retalhistas, a aplicação de sistemas *Refill* aparenta ser menos interessante ou menos desafiante. Neste particular, a aplicação da regra 80/20 poderá ajudar a desbloquear algumas decisões e começar a testar-se massivamente o uso destas soluções.

Relativamente à experiência de compra no ponto de venda, talvez se evidencie como o ‘calcanhar de aquiles’ dos sistemas *Refill*. Ou seja, os consumidores defendem a importância da sustentabilidade, mas preferem facilidade e rapidez. Intentam bons comportamentos, mas praticam os mais céleres, e assim sucessivamente.

Deste modo, é preciso tornar a experiência de compra prazerosa, hedónica, única.

Assim sendo, para otimizar a experiência é preciso adequar e integrar o *Refill* com os demais elementos físicos no ponto de venda, de modo a beneficiar da experiência de compra física. Ou seja, contrariamente ao primeiro exemplo supra mencionado, o *Refill* torna a compra do cliente mais lenta, menos eficiente, mas mais sensorial. Na verdade, se este formato de *Refill* fosse amplamente adotado pelos clientes levaria a filas nas ‘bombas de *Refill*’ o que será hilarantemente positivo, mas carece de observação primária para evitar que à posteriori não funcione.

Posto isto, um dos maiores desafios consiste no desenho da experiência do consumidor no ponto de venda, com vista a integrar elementos humanos, físicos, mecânicos, sensoriais e digitais confluente a uma experiência de compra mais agradável e diferenciadora. Desse modo provavelmente, a educação, informação e animação nos elementos físicos *Refill* aumente a perceção de aprendizagem, prazer e contributo sustentável.

Last but not least, os consumidores são seres de ‘causas’ pelo que a adoção e aplicação extensível e massiva do formato *Refill* no ponto de venda pode elevar o nível experiencial no ponto de venda.

Retail
+
Reuse
+
Refill
=
Sustentabilidade

O desafio dos novos perfis profissionais

IA e o Marketing Digital são as especializações mais procuradas pelas empresas

Sem dúvida que a maturidade digital dos trabalhadores é o que permite a transformação digital das empresas. Aquelas que já tinham uma estratégia de negócio baseada na utilização da tecnologia como ferramenta principal puderam reverter o perfil profissional dos seus colaboradores, dotando-os das competências digitais adequadas para continuarem a desenvolver a sua atividade habitual.

No entanto, muitas outras, que não tinham ainda investido na digitalização do seu sistema, tiveram de recrutar novos talentos e enfrentar uma oferta escassa no mercado de trabalho face ao índice de procura.

Para se manterem na vanguarda das mudanças do setor, as empresas têm

enfrentado grandes desafios, que passam, em parte, por acelerar a digitalização também ao nível das suas equipas.

Para além disso, estão a surgir novas áreas de negócio que exigem perfis muito específicos e especializados. Outras empresas, por sua vez, estão a registar um crescimento exponencial, como as que pertencem ao setor do e-commerce que, segundo um estudo da plataforma Prestashop, vão incorporar mais de 80% dos novos trabalhadores nas suas equipas ao longo deste ano.

A pandemia marcou um “antes” e um “depois” nos hábitos de consumo e na forma como as pessoas se relacionam com as marcas. Criou-se uma nova cultura, que passa por uma regra simples: “se não estás na Internet, não existes.”

Perante esta realidade, não é de estranhar que, no primeiro semestre de

2021, se verifique um boom na procura de perfis digitais por parte das empresas.

Tendo em conta este contexto, a Selligent definiu os perfis digitais que terão maior projeção ao longo dos próximos meses:

Digital Project Manager

Num momento em que tudo transitou para o digital, criar oportunidades de negócio através de boas campanhas de marketing tornou-se a estratégia favorita das empresas para chegar a potenciais clientes. Assim, esta função corresponde à pessoa que gere os projetos digitais, assegurando que vão ao encontro dos objetivos da empresa, criando novas linhas de negócio ou mantendo as existentes, e construindo uma relação com os clientes.



Chief Digital Officer (CDO)

Muitas empresas tiveram de entrar no “comboio” da digitalização de forma inesperada. Isto fez com que o processo de transição, em muitas situações, tenha sido deficiente. Com o objetivo de impulsionar a transformação digital das empresas, surge o Chief Digital Officer. É muito importante não confundir o papel deste profissional com o do responsável por Marketing Digital: o CDO foca-se em integrar ferramentas digitais em diferentes áreas da empresa para aumentar a sua produtividade e rentabilidade.

Especialista em IA

A Inteligência Artificial transformou-se numa ferramenta de grande valor para as empresas que apostam na inovação nas suas diferentes áreas. Uma ferramenta digital complexa, que requer um profissional altamente qualificado que saiba agir corretamente num ambiente marcado por grandes volumes de informação. O mundo do marketing digital também está a saber aproveitar as vantagens que a IA traz às campanhas digitais. Sobretudo ao desenvolver campanhas de marketing inteligentes, que aproveitam os dados e a IA para ajudar as marcas e os departamentos de marketing a tirar o máximo proveito de todos os seus “momentos”, de forma integrada e através de todos os canais.

Especialista em Customer Success

As marcas querem estar mais perto do consumidor, colocando-o no centro de todas as suas estratégias de negócio. O especialista em Customer Success fica encarregue de manter o contacto com os clientes e cuidar da relação para que estes se integrem na dinâmica da empresa e possam aproveitar ao máximo o produto ou serviço adquirido.

“Nos últimos meses, as mudanças no mercado de trabalho geraram novas necessidades para as empresas. A digitalização tem sido a principal forma de adaptação a este novo contexto. Por outro lado, a forma de chegar ao consumidor tem sido limitada e tem estado vinculada ao universo do online. Como não poderia deixar de ser, os perfis mais procurados são aqueles que estão ligados ao digital; especialmente as funções especializadas em marketing, que estão a ganhar terreno face aos perfis tecnológicos mais tradicionais”, afirma Pablo Rueda, Partner Manager da Selligent Marketing Cloud Ibérica.



MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

Guerra de Talento: A Importância de criar uma Experiência do Colaborador (EX) inesquecível

A sua empresa está nesta arena de Guerra de Talento?

A Gestão de RH da sua empresa “queixa-se” da dificuldade de atrair, reter e envolver os melhores profissionais? Se a resposta foi afirmativa, precisa conhecer e aplicar o conceito de “Employee Experience”, Experiência do Colaborador, pois, segundo os especialistas, uma das soluções para esta “guerra” pode estar na “economia da experiência”.

Entender o que é o “employee experience” e promover uma “experiência memorável” ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador na empresa é, de acordo com o site Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal, um dos principais fatores de sucesso organizacional.

Uma experiência positiva, mesmo inesquecível, dos colaboradores afeta o seu nível de compromisso, produtividade, qualidade do trabalho e Lealdade à Marca empregadora.

O conceito pode ser definido como as percepções dos colaboradores sobre a empresa que se formam a partir das interações com a gestão, colegas, clientes, com a tecnologia, o ambiente físico, os valores da organização, as suas práticas de liderança, os procedimentos e processos de trabalho.

Estas interações definem-se nos *touchpoints* que ocorrem ao longo da jornada do colaborador na empresa, desde o momento da atração, recrutamento e seleção, *onboarding*, formação e desenvolvimento e saída.

Do ponto de vista prático, para os Gestores de RH importa perceber que iniciativas podem adotar para melhorar a experiência dos colaboradores nas respetivas empresas, criando significado, conexão, valorização e impacto positivo nos colaboradores.

A EX é agora vista, na Gestão de RH, como uma das principais condições para atrair e reter talentos. As pessoas que têm uma boa experiência no trabalho têm maior nível de motivação e usam todas as suas capacidades e competências para contribuir para a missão da empresa. Este novo modelo de RH assenta na visão da empresa como um mercado interno, em que os colaboradores são considerados clientes e corresponde a uma cultura organizacional centrada no colaborador, onde “a satisfação dos clientes acompanha a satisfação dos colaboradores” (www.greatplacetowork.pt).

Os resultados de alguns estudos indicam que, para uma experiência positiva dos colaboradores, a Liderança tem a maior importância. Seguidamente surge a Oportunidade de Desenvolvimento, a Cultura Organizacional Positiva e a Comunicação.

Isto significa que, na perceção dos colaboradores, os líderes têm um papel fulcral na criação de uma experiência positiva, bem como um impacto significativo no ambiente de trabalho para que este seja envolvente, agradável e produtivo. Entre as práticas de liderança, destacam-se aquelas que promovem a autonomia e o bem-estar dos colaboradores.

De acordo com estes dados, os departamentos de RH e os líderes organizacionais podem aplicar diferentes iniciativas para impulsionar a experiência dos seus colaboradores. O modelo de Didem Yildiz, oferece algumas orientações para que a sua empresa possa fazer uma auto avaliação e, bem assim, definir áreas de melhoria:

Objetivo: Criar uma experiência do colaborador positiva

- Liderança: liderança transformacional; gestão participada; *coaching*; inspiração
- Formação e Desenvolvimento: oportunidades de crescimento; experimentação; *empowerment*; clarificação de objetivos e expectativas
- Cultura Organizacional Positiva: Visão comum e envolvimento; Justiça e Confiança; flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional, reconhecimento e recompensas
- Comunicação: clareza e transparência; ambiente colaborativo; partilha de conhecimento; feedback contínuo e construtivo

Desenhar uma EX inesquecível trará benefícios para a empresa, para os colaboradores e para os clientes; daí que se algum dos quatro pilares do EX for fraco poderá colocar em perigo sucesso da sua empresa.



CARLA SEPÚLVEDA

CEO Believe2Win, Consultora e Gestora de Projetos Internacionais

A importância de um Plano de Desenvolvimento Individual na Liderança Eficaz

Já pensou o quão interessante seria termos a possibilidade de conciliar os nossos gostos e aspirações pessoais com as profissionais?

Todo e qualquer sistema de liderança deveria estar assente num Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), pois trata-se de um pilar fundamental no alicerce de qualquer equipa de trabalho, permitindo fortalecer o potencial de cada profissional dentro da organização.

O PDI é um plano de desenvolvimento criado para alinhar os objetivos e interesses da organização com as necessidades de evolução profissional dos seus colaboradores baseados nos seus valores e crenças.

Esta poderosíssima ferramenta de trabalho poderá ser a chave para o tão almejado equilíbrio entre a vida pessoal e profissional devendo ser aplicado desde a Gestão de Topo a toda a equipa de trabalho, de forma vertical, com vista a potenciar o melhor de cada indivíduo.

E então o que envolve esta poderosa e importante ferramenta de trabalho? Subjacente à sua elaboração estão as competências pessoais do indivíduo tendo por base a organização e a disciplina. Este instrumento funciona como um mapa de atividades onde se registam metas e objetivos bem como orientações e cronogramas associados a cada atividade de forma a não perder o foco e motivação para os alcançar.

Atualmente, é já utilizado em várias organizações com a finalidade de potenciar as equipas de trabalho e fazer a diferença no mercado de atuação. Elaborado por um «coach», este instrumento reúne um conjunto de dados e informações pessoais e profissionais do colaborador no sentido deste poder aliar os seus gostos pessoais aos profissionais possibilitando, desta forma, um crescimento sustentável e consciente do indivíduo no sentido de poder vir a assumir determinada função dentro da organização em plena competência. Tem sido por isso uma excelente ferramenta de apoio às chefias de Recursos Humanos que trabalham e defendem que **Equipas Felizes Resultados alcançados.**

Trata-se assim de um poderoso instrumento de apoio à gestão. Neste sentido, a sua aplicação deverá ser rigorosa, baseada em objetivos claros, personalizada e única que permita potenciar o que de melhor possui a equipa de trabalho, promovendo uma cultura de alta performance dentro da organização, traduzindo-se em resultados benéficos a curto, médio e longo prazo. Este instrumento normalmente é elaborado para um período temporal entre 6 e 12 meses de atividade da organização.

Como se trata de um documento que inclui objetivos, metas e prazos de concretização, o PDI contribui para que o colaborador não perca o seu foco e para que cada passo seja dado estrategicamente. Não dando lugar a escolhas aleatórias e não planeadas.

Embora um instrumento aberto, facilmente construído pela equipa de Gestão de Recursos Humanos, o modelo deverá desenhado e estar assente em premissas claras que permitam a sua fácil leitura com vista ao alcance dos

objetivos da estratégia.

Neste contexto, é importante nomear as etapas de desenvolvimento que estão na base da elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual:

1. Análise Inicial - trata-se de fazer a análise do estágio atual do colaborador e do estágio desejado deste em relação à organização onde trabalha bem como da organização em relação ao mesmo. Realça-se que a organização deve previamente traçar claramente os objetivos pretendidos de forma a poder aperceber-se o quão distante poderão estar os seus objetivos dos objetivos individuais do colaborador ao pretendido pela gestão.

2. Mapeamento das competências – trata-se da fase de desenho do perfil completo do colaborador (SWOT), mapeando as competências técnicas e comportamentais, pontos fortes e de melhoria, as suas competências pessoais, performance e desempenho, conhecimentos técnicos, formações, qualificações, experiências diversas e resultados do colaborador, de forma a originar num relatório individual detalhado do indivíduo. Esta etapa poderá ter em conta a avaliação de desempenho do colaborador.

3. Feedback – Fase de extrema importância em que são comunicados ao colaborador os resultados da avaliação de desempenho pela qual passou e as ações que deverão ser introduzidas para que o processo evolutivo seja consciente e uma realidade. Estes resultados deverão ser comunicados e explicados individualmente aos colaboradores. Este é o momento em que as partes iniciam o processo de definição de objetivos e metas a alcançar. É importante que os objetivos e metas estejam alinhados com os propósitos, os valores,

a missão e a visão do profissional, pois nada adianta fazer o PDI se este não estiver alinhado com as suas crenças. Por outro lado, é fundamental sentir a reação do colaborador ao resultado da avaliação para perceber a disposição deste em aderir ao PDI proposto pela gestão como forma de evitar constrangimentos maiores e perdas de tempo e recursos que possam vir a inviabilizar o programa ou originar falta de envolvimento por parte do colaborador.

4. Definição de Estratégias – Etapa de desenvolvimento e desenho do plano individual, com clara definição da estratégia de melhoria onde se incluem as fraquezas em relação aos objetivos traçados pela organização, conciliando interesses pessoais e potenciando o indivíduo como um todo. A estratégia passa, normalmente pela introdução de pequenas tarefas diárias a aplicar na rotina do colaborador de forma a que as alterações desejadas possam ser assimiladas lentamente sem pressão. Esta técnica permitirá contribuir para o processo evolutivo do colaborador no sentido que se deseja. O melhor PDI é aquele que impacta a empresa de forma positiva e em simultâneo potencia o melhor do colaborador, motivando-o para o seu desenvolvimento pessoal.

5. Acompanhamento – É fundamental monitorizar todo o processo para que os objetivos definidos sejam alcançados em pleno. Por isso, ao longo do plano traçado, o «coach» ficará com a responsabilidade de alinhar, sempre que necessário, o foco do colaborador de forma a que este se sinta comprometido com o processo e sinta a sua evolução profissional conforme desejado.

Importa por fim realçar que o PDI embora esteja associado às organizações é um instrumento de importância maior no autodesenvolvimento e por isso um instrumento que poderá ser utilizado em todas as esferas da nossa vida. A construção deste instrumento poderá ser estratégica para nortear objetivos e metas individuais potenciando o crescimento pessoal sustentado.

Com foco no objetivo final o indivíduo traça os passos para alcançar a sua meta, com prioridades estabelecidas e prazos para a sua realização com base nos seus pontos fortes que servirão de suporte e alavanca para a construção de ativos que permitam deixar para trás os pontos

fracos que serviram de entrave ao alcance do objetivo final.

A cada atividade concluída, maior será a motivação para se ir ainda mais longe. O Plano de Desenvolvimento Individual permite, desta forma, uma profunda reflexão sobre si mesmo potenciando desta forma a autodescoberta.

Em suma, o PDI é um instrumento impulsionador da carreira dos profissionais que o estabelecem. Que tem como principais vantagens a clareza, motivação, direcionamento, responsabilidade, autoconhecimento, diferenciação, satisfação com os objetivos e metas de realização pessoal e profissional.

A verdadeira
motivação vem de
realização,
desenvolvimento
pessoal, satisfação no
trabalho e
reconhecimento.

Frederick Herzberg





ANA ISABEL LUCAS
Formadora e Consultora

Autoaprendizagem laboral: uma fonte de melhoria e prosperidade empresarial

Um estudo sobre a aprendizagem no local de trabalho permitiu concluir que determinados acontecimentos em contexto laboral são geradores de conhecimento. Acontecimentos que decorreram na sequência de situações não previstas, de problemas ou de erros e dilemas.

Não está em causa o sentido pejorativo associado aos acontecimentos, mas a constatação de um facto – situações geradoras de conhecimento no local de trabalho.

Nem sempre existe um acompanhamento da vida quotidiana das empresas a este nível, i.e., identificar e analisar situações geradoras de conhecimento.

Em muitos casos, podem não ser reconhecidas pelos seus atores, dado o carácter intencional, ou até mesmo, a própria organização do sistema de gestão.

Um sistema de gestão tem implícito a melhoria contínua, na medida em que a gestão não existe se não for possível uma medição. Medir para controlar e racionalizar!

A racionalização dos processos conduz a uma aprendizagem.

Dotar um sistema de gestão de raciocínio, implica um conjunto de competências que permitam construir uma máquina e um background de suporte à mesma.

Um exemplo que espelha esta realidade são os jogos de simulação. O SimCity é um desses jogos. Will Wright, criador deste jogo foi chamado de “O Deus dos jogos de Deus”.

Este jogo de computador permite construir uma cidade a partir de um terreno. O céu será o limite. A responsabilidade não termina na construção, o jogador, o “pequeno Deus”, tem o desafio de gerir a cidade e resolver os problemas que acompanham o seu desenvolvimento e expansão.



No início do desenvolvimento da metrópole criada, vários jogadores depararam-se sempre com o mesmo cenário – a indústria predominante nas suas cidades eram fábricas de caixões - e o jogo não evoluía e nem havia expansão.

Após alguns “game over” e uma introdução de novas abordagens, os jogadores perceberam que a primeira coisa a fazer passava pela criação de infraestruturas de suporte à cidade, tais como, construir estradas, criar um porto e, num estado mais avançado, a criação de um aeroporto. Assim, abriam as portas a outros mundos e a prosperidade chegava.

Este jogo é inspirado na realidade e, de forma intuitiva, o jogador vai compreendendo a dinâmica do jogo e aprendendo a gerir e a desenvolver a sua cidade.

Fazendo um paralelismo com o contexto empresarial, a criação e gestão de uma empresa deveria colocar nos colaboradores um “pequeno Deus” para que, de forma intuitiva, o jogador, aliás, o colaborador compreenda a dinâmica e aprenda, trazendo prosperidade e desenvolvimento à empresa. Os colaboradores criam o seu trabalho e observam de cima toda a evolução do sistema.

A existência de ambientes desafiadores são capazes de estimular intelectualmente as pessoas conduzindo a uma autoaprendizagem.

Ivan Illich, defensor da autoaprendizagem, acreditava na criação de redes educativas, que aumentem a oportunidade de cada pessoa transformar cada momento da sua vida em aprendizagem, partilha e interesse.

Também ficou celebre a frase “à medida que eu domino a ferramenta, eu preencho o mundo com sentido, mas à medida que a ferramenta me domina, ela molda a sua estrutura e impõe-me uma ideia de mim mesmo”.

A atual conjuntura forçou as empresas a repensar as formas de trabalho e fez emergir o teletrabalho. O teletrabalho trouxe um desafio intrínseco - a construção de ambientes colaborativos, através de plataformas que permitam a autoaprendizagem.

Para que esta realidade se torne possível, é necessário que as empresas identifiquem as condições necessárias e criem redes educativas que permitam transformar momentos e acontecimentos em aprendizagem.

Colocar carácter pedagógico numa qualquer atividade pressupõe trabalhar uma dimensão que vai desde a definição dos objetivos até aos meios para a sua concretização, desenvolvendo interações colaborativas que permitam a autoaprendizagem.

Neste processo, a motivação e a coesão da equipa são de extrema relevância, mas nada fará sentido se não existirem regras, procedimento e normas.

E o digital é imprescindível! Para além da utilização, o domínio de tecnologias da informação e comunicação é um imperativo, implicando mais literacia a este nível.

Não se trata de um cenário utópico, mesmo sendo difícil não é impossível a sua concretização. Se o erro conduz a um “game over”, este deveria promover aprendizagem.

Mas na realidade não é assim! Culturalmente, o erro é um estigma que se carrega como um fardo pesado, um “game over” significa a morte e as novas abordagens aos desafios empresariais não são bem vistas. Existe uma resistência natural por parte das pessoas ao “novo” e as mudanças são retidas até ser tarde demais.

Assim, perpetuam-se sucessivos “game over” e as abordagens são sempre as mesmas para resolver velhos e novos problemas, criando entropia no sistema.



PEDRO AMENDOEIRA
Partner na Expense Reduction Analysts



MANUEL VELAZQUEZ
Partner na Expense Reduction Analysts



GERARDO MOLLEDA
Analista na Expense Reduction Analysts

O mercado de eletricidade em 2021 e o cavalo chinês

O comportamento dos mercados energéticos nos últimos meses lembra-nos um conto tradicional chinês:

Um homem tinha um cavalo do qual gostava muito. Um dia o cavalo fugiu. Todos os seus vizinhos lhe disseram “que pena, que azar”, ao que o homem respondeu “veremos”. Passadas umas semanas, o cavalo voltou, trazendo uma bonita égua com ele. Os vizinhos disseram “que sorte”, ao que o homem respondeu “veremos”. O seu único filho, um saudável e forte jovem, ao montar a égua, caiu e partiu uma perna. Uma vez mais, os vizinhos lamentaram o ponto baixo da família e o homem respondeu de novo “veremos”. Passados uns dias, o exército entrou na povoação, recrutando à força todos os homens jovens, levando-os para uma guerra, onde a morte era quase certa, exceto o filho, justamente porque tinha a sua perna partida.



Recentemen-
te, os mer-
cados ener-
géticos tive-
ram os
preços mais
baixos e

mais altos desde que há registo comparável. A cada ponto alto, o sentimento dos vizinhos, refletido nos mercados de futuros, indica que a alta está para durar. Por outro lado, a cada ponto baixo parece que a baixa será eterna. Se há uma coisa certa nos mercados, é apenas que mudam.

Como o homem do conto, não sabemos com segurança o que o futuro nos pode trazer. Podemos analisar o comportamento dos mercados, aprender com suas mudanças e estar preparado para reagir das formas mais adequadas.

Neste artigo vamos ver como se comportaram os mercados energéticos nos últimos meses, que pistas nos podem dar para as mudanças que se seguem e as estratégias para não sofrer com as mudanças inevitáveis.

Os preços da eletricidade de Espanha e Portugal são definidos num mercado comum, similar a um leilão constante, no qual os produtores de energia vendem blocos horários aos muitos comercializadores. No bolo em venda (o pool) entram com prioridade as renováveis (eólica, solar, hidráulica) e depois as tradicionais (nuclear, gás, carvão, petróleo).

Ainda que o mercado português seja 4 vezes menor que o espanhol, os preços são negociados conjuntamente e são muito similares, distando quando muito uns centimos por megawatt.

O mercado de leilão spot chama-se OMIE e pode ser consultado em www.omie.es. Há depois um mercado de futuros, no qual se transacionam direitos de compra e venda nos próximos meses e anos.

Isto permite aos comercializadores de energia fixar preços para o todo ou parte dos consumos que vendem aos seus clientes. Estes preços podem ser consultados em www.omip.pt.

O ano de 2020 foi o mais barato desde que há registos comparáveis. Durante a primeira fase da pandemia, em abril de 2020, graças à sobreprodução eólica, a um gás muito barato e à baixa de procura, o mercado afundou, com uma média de 17 €/MWh. Depois do verão, a procura voltou a valores próximos ao pré-Covid, voltando a cotizações próximas dos 40 €/MWh. A procura de energia acumulada no conjunto do ano de 2020 acabou 5,1% abaixo da de 2019.

Estes preços tão baixos durante todo o 2020, sobretudo entre março e junho, permitiram a quem tivesse preços variáveis que pagasse a eletricidade muito barata. Permitiu também que fosse compensador em muitos casos rescindir contratos com os comercializadores, pagando as penalidades definidas, e fixar preços num momento baixo.

2021 iniciou em alta. Depois de um fevereiro barato, graças a grande quantidade de geração renovável, em março iniciou uma subida de mercado que se manteve em abril, maio e parece continuar. A subida do gás e a imparável promoção dos direitos de emissão de CO₂, que afeta toda Europa foram as causas.

Motivada por preocupações ambientais, a União Europeia implementou em 2005 um sistema de emissão de gases, que penaliza os produtores de acordo com suas emissões. Porque uma parte importante da eletricidade produzida na Península Ibérica é proveniente da queima de produtos fósseis (46,6 % em 2020), esta penalização tem reflexo nos preços finais.

Nos últimos anos têm havido mudanças na normativa europeia que pressionaram os preços do intervalo de 5 a 10 euros por tonelada, em que estavam até 2018, a mais de 56 euros/tona que chegaram em meados de maio de 2021. Estes direitos de emissão de CO₂ continuam o seu inexorável caminho de subida. É pouco provável que os preços destes direitos baixem significativamente no futuro, a menos que hajam de novo mudanças na legislação europeia, desta vez de sentido inverso.

Ainda que de um modo geral contratos longos na energia não sejam muito desejáveis, é em momentos em que os preços estão muito baixos que se devem fazer. No ano de 2020 existiram oportunidades muito interessantes para fixar preços, que são pouco prováveis que se repitam num futuro próximo.

Se existisse uma palavra que pudesse definir o comportamento dos preços em 2021, seria “instabilidade”. Como no conto chinês com que iniciámos este artigo, a subidas rápidas seguiram-se fortes baixas. No global, duvidamos que 2021 possa ser um ano barato em termos energéticos, embora possa acontecer que toda a instabilidade origine períodos curtos de baixa, nos quais poderia compensar fixar preços, incluindo a um período algo mais longo.

À
pergunta
“que se
segue?” a
resposta
mais sábia
será a
mesma que
deu o
homem do
conto: já
veremos.





VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

MALTA – SABER PARAR

“Don’t play everything (or every time); let some things go by...

What you don’t play can be more importante than what you do.”

Thelonious Monk

Em 2007 concorri a uma bolsa da União Europeia para frequentar um curso de formação avançada no estrangeiro. Escolhi como destino Malta e o curso de “Pensamento Paralelo” na Fundação Edward de Bono. Fui cheio de expectativas para aprender o máximo possível, pois era uma oportunidade única para treinar na escola de um dos gigantes na área da criatividade.

Edward de Bono nasceu em Malta, formado em psicologia e medicina, professor na universidade de Oxford e Cambridge, autor de inúmeros livros sobre criatividade e da famosa expressão “Lateral Thinking”. A sua fundação encontrava-se num edifício antigo amplo de cores alaranjadas, que caracterizam o sereno ambiente cromático mediterrânico, junto ao mar e com uma vista maravilhosa para o casario de La Valletta.

A verdade é que quando o curso começou percebi que ia receber os conceitos e as ferramentas de que precisava, mas não a profundidade que esperava, pois verificava que o simpático formador maltês decidia fazer longos almoços cá fora para estimular a troca de experiências entre os participantes, oriundos de diversos países, e terminava o curso às três da tarde para podermos conhecer os locais e os recantos das ilhas de Malta e Gozo.



Confesso que no início isso irritou-me, pois, o meu foco era a aprendizagem e não o turismo, e sentia aquela opção como uma certa “preguiça” e facilitismo que inibia a minha possibilidade de poder aprender mais. Tornei-me um formando mais cético e até crítico, até que um dia fomos a uma praia e quando dei por mim senti uma felicidade profunda enquanto me banhava com os meus colegas nas águas quentes do mediterrâneo, numa baía que parecia ter o poder de parar o tempo. Naquele momento, uma colega da Letónia, olha para mim e diz: “Finalmente relaxaste!”

Fiquei a pensar naquilo e, agora passados catorze anos, apesar de gostar muito e continuar a aplicar as técnicas do Edward de Bono regularmente no meu trabalho, lembro com mais prazer e gratidão esses momentos de descoberta e ócio depois do curso, do que do curso propriamente dito. Fui lá para desenvolver a minha criatividade e descobrir que, afinal, o formador tinha razão, a criatividade desenvolve-se com trabalho, mas também com ócio.

É preciso saber parar para deixar o cérebro incubar e fazer novas associações. No entanto, saber parar é das coisas mais difíceis!

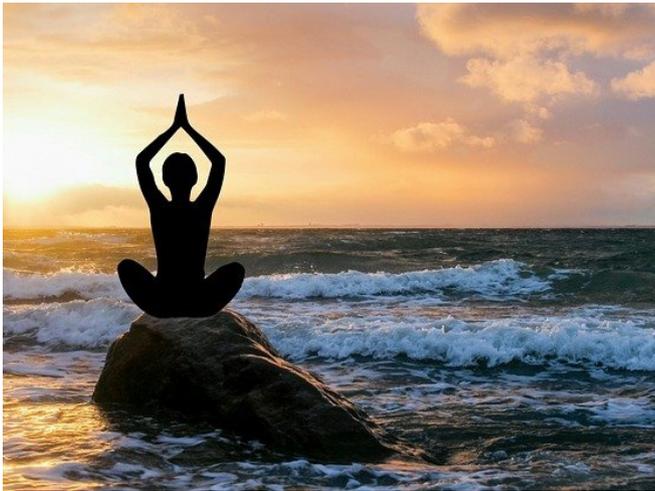
Tornei esta questão alvo da minha reflexão no primeiro capítulo do meu livro sobre criatividade “De Clone a Clown”. Partilho convosco algumas dessas reflexões neste artigo.

Estar num estado de constante ansiedade para a execução diminui a possibilidade de fazer as coisas de forma diferente. A tendência é para ‘despachar o assunto’ e reagir à pressão com as ideias que achamos que já resultaram, para nós ou para alguém, no passado. Entramos numa espécie de ‘piloto automático’, cego às diferentes possibilidades que a realidade atual nos oferece. Por essa razão, é importante colocar em prática novos hábitos diários que permitam encontrar um espaço de tranquilidade e relaxamento propício à produção de ideias originais.

Quando estamos acordados, ativos e concentrados, a atividade elétrica do cérebro produz padrões de ondas cerebrais conhecidos como Beta. Quando começamos a relaxar e a sentir um bem-estar calmo e tranquilo estamos na área conhecida como Alfa. Quando estamos a adormecer, naquela fase ‘meio acordados, meio a dormir’ o nosso estado é chamado de Teta e por fim, quando estamos num sono profundo, as ondas emitidas são as Delta.

O estado Beta de forma continuada pode ser resultado de estados emocionais como a tensão, a ansiedade e o stresse, o que inviabiliza uma concentração focada, dando antes origem a uma concentração difusa, pouco criativa. Por outro lado, observa-se que a melhor criatividade se encontra no nível Alfa, um estado de relaxamento concentrado, fundamental para um bom equilíbrio físico e psicológico, propício à imaginação.

Conta-se que Thomas Edison, talvez o maior inventor de sempre, costumava sentar-se em frente à sua lareira segurando uma grande bola de metal. O fogo e o conforto da cadeira ajudavam-no a relaxar, mas se relaxasse demasiado, deixaria cair a bola e acordava. Dessa forma ensinou o cérebro a ficar nesse estado ‘Alfa Teta’ durante um determinado período no qual dizia ter as ideias mais criativas. Consta que o mesmo Edison, inventor de um tipo de cana de pesca e um ávido



“

o que a meditação tem de especial
é: tornamo-nos cada vez mais nós.

David Lynch

pescador, quando se confrontava com um problema difícil e queria ter sossego para pensar, pegava na cana, em linha e num anzol e ia pescar. Normalmente voltava sem nada. Mais tarde revelou: «Como era o meu tempo de pesca, a minha equipa não me incomodava, e como não usava isco, os peixes também não!».

Às vezes, pergunto à minha audiência quando e onde é que têm as melhores ideias. Raramente a resposta é “no meu trabalho” ou no “escritório”. Invariavelmente as respostas são: “a caminhar”; “quando estou a fazer a barba”; “no banho”; “a brincar com os meus filhos”; “no comboio”. Recordo-me de um administrador que disse ter decidido viver a uma hora de distância da empresa, pois assim garante que tem o tempo da viagem diária para criar e organizar as ideias. Porque será? Porque estes são habitualmente momentos Alfa. Não é por acaso que Arquimedes grita o famoso “Eureka!” enquanto está na banheira.

Lamentavelmente, no local de trabalho, onde deveríamos ser mais criativos, a maior parte do tempo só temos momentos Beta. «As únicas grandes ideias que tive ocorreram-me nos momentos de devaneio, mas parece que a vida moderna tenta impedir os homens de devanear», diz Nolan Bushnell, fundador da companhia de vídeo jogos Atari.

Pequenas mudanças poderão ajudá-lo a ter mais momentos Alfa no seu dia. O ritmo da música que ouvimos, por exemplo, tem o poder de induzir diferentes batimentos cardíacos e logo diferentes padrões de ondas cerebrais. Em Beta os batimentos da música e do coração são de oitenta ou mais por minuto, enquanto em Alfa se observam batimentos entre os sessenta e oitenta por minuto.

Curiosamente é este o ritmo médio das ondas do oceano, por isso é que algumas pessoas acham o mar tão relaxante.

Outro hábito tão simples como parar e estar durante alguns minutos apenas concentrado na sua respiração, pode ter o efeito de lhe criar um bem-estar emocional propício à criatividade, pois descentra-o dos pensamentos que lhe podem estar a provocar as tensões. A respiração influencia e é influenciada pelo estado emocional em que nos encontramos.

Podemos modificar conscientemente o nosso estado físico e mental pela maneira como respiramos.

A minha viagem diária para os estados Alfa e Teta consiste em fazer meditação. Desde que descobri esta técnica pratico-a duas vezes por dia, de manhã e ao fim da tarde, em períodos de vinte minutos, com excelentes resultados para o meu bem-estar diário. A Meditação não é uma religião, nem uma filosofia ou um modo de vida, consiste antes numa técnica natural para reduzir o stresse e expandir a perceção consciente. O realizador David Lynch, que além de praticante é um entusiasta da técnica, diz que **«o que a meditação tem de especial é: tornamo-nos cada vez mais nós»**. Caso não possa ou não queira fazer um curso presencial, recomendo, para começar, que experimente os programas gratuitos da aplicação Headspace.

Seja através da música, do desporto, de caminhadas, do contacto com a natureza, da respiração, da meditação ou de qualquer outra forma, o importante é que introduza novos hábitos na sua vida que lhe permitam parar e ter mais momentos Alfa, para que possa estar mais em contacto consigo mesmo e ter ideias mais criativas, fundamentais para os tempos que correm.



FILOMENA LOPES

Docente Universitária | Investigadora

30 ANOS PASSADOS

Em 1990 Henderson & Venkantraman alertavam, num artigo que se tornou referência, “Strategic Alignment : A Model for Organizational Transformation via Information Technology” que a transformação das organizações emergia como um tema importante devido essencialmente ao desenvolvimento das tecnologias de informação e das possibilidades que ofereciam.

O papel competitivo já reconhecido, à época, às tecnologias de informação permitiria, segundo estes autores, que as organizações, através dos recursos de tecnologias de informação, pudessem transformar os seus negócios para obter novas e poderosas fontes de vantagens competitivas. Na verdade, neste artigo os autores assinalavam que este modelo de transformação organizacional deveria ser visto, na prática, como uma jornada e não um evento. No entanto, as empresas não acompanharam a jornada e, passados trinta anos, volta-se a falar em transformação digital.

Apesar de não haver um consenso na definição de transformação digital, muitos autores associam-na a uma mudança radical que envolve a criação de novos modelos de negócio. E a perspetiva de mudança radical raramente é bem acolhida pelas organizações. Por isso, aparece apenas esporadicamente, por vagas, em vez de ser uma atitude continuada.

Recuando a meados da década de 90, podemos relembrar a prática da reengenharia de processos de negócio (BPR—“Business Process Reengineering”) que visava a adoção de uma abordagem radical no desenho dos processos organizacionais, realçando a importância da inovação e o uso apropriado das tecnologias de informação.

Hoje não falamos em BPR mas continuamos a usar o vocabulário de melhoria contínua, nomeadamente associada aos processos, que remonta ao final dos anos 80. Podemos e devemos também olhar para a bibliografia contemporânea e contar quantos novos casos nos são dados a conhecer de transformação digital.

Estas realidades devem suscitar uma reflexão sobre se é a transformação digital que pretendemos, em si mesma, ou se o que pretendemos de facto é que as empresas estejam atentas não só ao valor que as tecnologias de informação lhe podem oferecer, mas também ao rápido e acentuado aparecimento de novas tecnologias de informação. Isto é, retomar a ideia de jornada que se pretende que seja um processo contínuo e acelerado de digitalização das organizações.

Segundo o Índice de Digitalização da Economia e da Sociedade (IDES) de 2020, Portugal encontra-se, em relação, à média europeia, mais bem posicionado nos indicadores relativos aos serviços públicos digitais, à cobertura de banda larga rápida e à integração das tecnologias digitais nas empresas. Pode-se destacar, por exemplo, que em 2020, 42% das empresas portuguesas partilhavam informação por via eletrónica e que 15% do volume de negócio das PME's diz respeito ao comércio eletrónico. Por outro lado, nos indicadores relativos à utilização dos serviços da internet e

à dimensão do capital humano Portugal encontra-se ainda abaixo da média europeia.

Os objetivos digitais para a União Europeia até 2030 estão definidos e a jornada tem mesmo de avançar. Para que esta jornada se faça as empresas portuguesas deverão fomentar uma cultura de mudança onde caiba à liderança assegurar que as suas organizações desenvolvem uma mentalidade digital. Os trabalhadores, em geral, deverão melhorar as suas competências digitais e os profissionais de sistemas e tecnologias de informação, em particular, deverão ter um papel mais ativo dentro das organizações. Nesse sentido, os programas de upskilling e reskilling estão aí, e constituem uma boa oportunidade para que as PME's portuguesas, possam, passados 30 anos, fazer esta jornada.

15% do Volume
de Negócios
das PME's
resulta de
comércio
eletrónico



Sophos revela que recuperar de ataques de ransomware custa cerca de mais de 1.5 milhões de euros – mais do dobro de há um ano

A Sophos, líder global em cibersegurança, anunciou as conclusões da sua investigação global “The State of Ransomware 2021”, que revela que, em média, o custo total da recuperação de um ataque de ransomware mais do que duplicou em apenas um ano – aumentando de 630.969 euros em 2020 para 1.53 milhões de euros em 2021.

O pagamento médio de um resgate, por si só, situa-se nos 141.267 euros. As conclusões globais também revelam que apenas 8% das empresas conseguiram recuperar todos os seus dados após pagarem um resgate, e 29% apenas puderam recuperar metade deles.

O inquérito da Sophos foi realizado junto de 5.400 decisores de TI em organizações de média dimensão em 30 países de toda a Europa, Américas, Ásia-Pacífico e Ásia Central, Médio Oriente e África.

Apesar de o número de organizações que sofreram um ataque de ransomware ter diminuído, de 51% em 2020 para 37% em 2021, e de menos organizações terem sofrido encriptação dos seus dados como

resultado de um ataque significativo (de 73% em 2020 para 54% em 2021), os resultados da nova investigação revelam

tendências preocupantes em ascensão, particularmente no que toca ao impacto de um ataque de ransomware.

AS PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA GLOBAL THE STATE OF RANSOMWARE 2021 INCLUEM:

O custo médio de recuperação de um ataque de ransomware mais do que duplicou nos últimos 12 meses. Os custos de recuperação, incluindo tempo de inatividade, pedidos perdidos, custos operacionais e outros, aumentaram de uma média de 630.969 euros em 2020 para 1.53 milhões de euros em 2021. Isto significa que o custo médio de recuperação de um ataque de ransomware é agora, e em média, 10 vezes superior ao pagamento do resgate por si só.

Em média, os resgates pagos situam-se nos 141.267 euros. O pagamento mais elevado entre os inquiridos foi de 2.7 milhões de euros e o mais comum de 8.300 euros. Dez organizações pagaram resgates de cerca de 800 mil euros ou superiores.

O número de organizações que pagaram o resgate aumentou de 26% em 2020 para 32% em 2021, apesar de menos de uma em cada 10 (8%) terem conseguido recuperar todos os seus dados. Mais de metade (54%) dos inquiridos acredita que os ciberataques são agora demasiado avançados para que a sua equipa de TI possa enfrentá-los sem ajuda.

A extorsão sem encriptação está a aumentar. Uma pequena, mas significativa parte dos inquiridos (7%) afirmou que os seus dados não tinham sido encriptados, mas tinham ficado reféns de qualquer forma, possivelmente porque os atacantes tinham conseguido roubar a sua informação. Em 2020, este número era de 3%.

“O aparente declínio no número de organizações atingidas por ransomware é uma boa notícia, mas é contrabalançado pelo facto de parecer demonstrar, pelo menos em parte, mudanças no comportamento dos atacantes,” afirmou Chester Wisniewski, Principal Research Scientist da Sophos. “Vimos que os cibercriminosos passaram de ataques em larga escala, genéricos e automatizados, para ataques mais dirigidos que incluem hacking realizado por humanos. Ainda que o número global de ataques seja, em resultado, inferior, a nossa experiência diz-nos que os danos potenciais destes ataques dirigidos, mais avançados e complexos, são muito superiores. É mais difícil recuperar destes ataques, e essa realidade foi refletida no nosso estudo: os custos totais de recuperação duplicaram.”

“Recuperar de um ataque de ransomware pode levar anos e tem a ver com muito mais do que apenas descriptar e recuperar os dados,” comentou Wisniewski.

“Sistemas inteiros necessitam de ser reconstruídos do zero e é necessário considerar também o tempo de inatividade e o impacto nos clientes, e muitos outros fatores. Para além disso, a definição daquilo que constitui um ataque de ‘ransomware’ está a evoluir. Para uma pequena, mas significativa minoria dos inquiridos, os ataques envolveram exigências de pagamento sem encriptação dos dados. Isto pode dever-se ao facto de contarem com tecnologias anti ransomware que bloquearam a fase de encriptação, ou porque os atacantes simplesmente escolheram não encriptar os dados.”

É provável que os atacantes estivessem a exigir pagamento em troca de não divulgarem a informação online. Um exemplo recente desta abordagem envolveu o gang de ransomware Clop e uma conhecida ameaça motivada por questões financeiras, que atingiu cerca de uma dúzia de alegadas vítimas com ataques apenas de extorsão. Em resumo, é mais importante do que nunca que nos protejamos dos adversários à nossa porta, antes que tenham a oportunidade de nos invadir e lançar os seus ataques cada vez mais multifacetados. Felizmente, se as organizações forem atacadas não têm de enfrentar este desafio sozinhas. O apoio está disponível 24/7 sob a forma de centros de operações de segurança externos, threat hunting realizado por humanos e serviços de resposta a incidentes.”

1. ASSUMA QUE VAI SER ATINGIDO.

O ransomware continua a prevalecer e nenhum setor, país ou organização está imune ao risco. É melhor estar preparado e não ser atingido do que o contrário.

2. FAÇA CÓPIAS DE SEGURANÇA E MANTENHA UMA CÓPIA OFFLINE.

As cópias de segurança são o principal método utilizado pelas organizações inquiridas para recuperar os seus dados após um ataque. Opte pelo padrão da indústria de 3:2:1 (três cópias diferentes, utilizando dois meios diferentes, uma das quais é mantida offline).

3. IMPLEMENTE SEGURANÇA EM CAMADAS.

Uma vez que cada vez mais ataques de ransomware também envolvem extorsão, é mais importante do que nunca não deixar os adversários entrar, para começar. Utilize segurança em camadas para bloquear os atacantes em tantos pontos da organização quanto seja possível.

4. COMBINE ESPECIALISTAS HUMANOS E TECNOLOGIA ANTI RANSOMWARE.

O segredo para deter o ransomware é uma defesa em profundidade que combine tecnologia anti ransomware dedicada e threat hunting levado a cabo por humanos. A tecnologia proporciona a escala e a automação de que as organizações necessitam,

e os especialistas humanos são quem melhor pode detetar táticas, técnicas e procedimentos reveladores e que indicam que um atacante está a tentar invadir a organização. Se não conta com estas capacidades na sua equipa, informe-se sobre como conseguir o suporte de uma empresa especializada em cibersegurança – os Centros de Operações de Segurança são agora opções plausíveis para organizações de todas as dimensões.

5. NÃO PAGUE O RESGATE.

É fácil de dizer, mas menos fácil de fazer quando uma organização fica completamente parada devido a um ataque de ransomware. Independentemente de quaisquer considerações éticas, pagar o resgate não é uma forma eficaz de recuperar os dados. Se decidir pagar, lembre-se de que os adversários vão devolver, em média, apenas dois terços dos seus ficheiros.

6. TENHA UM PLANO DE RECUPERAÇÃO DE MALWARE.

A melhor forma de deter um ciberataque antes que se transforme numa violação completa é estar preparado de antemão. As organizações atingidas por um ataque muitas vezes percebem que poderiam ter evitado perdas financeiras e disrupções significativas caso tivessem preparado antes um plano de resposta.

Seis melhores práticas para se defender de ransomware e ciberataques segundo a Shopos



ILÍDIO FARIA
Agile Consultant

O Agile está morto?

O Agile é uma filosofia ou “mindset” aplicado ao trabalho ou até às nossas vidas pessoais.

O mesmo teve origem em 2001, no Utah, quando um grupo de 17 programadores de software decidiram juntar-se com o objetivo de conseguir lançar de forma mais rápida software no mercado. Com isso criaram um manifesto com 4 valores e 12 princípios que à data ainda se mantêm inalterados.

No entanto, já antes, dois dos subscritores do manifesto, tinham criado uma framework chamada SCRUM, a qual foi precursora de valores e princípios ágeis, sobretudo porque SCRUM assenta em 3 pilares base: Transparência, Inspeção e Adaptação, de processos, pessoas e produtos. A framework, per si, não prescreve um método de trabalho, dá sim linhas orientadoras de como trabalhar produtos/serviços ou projetos complexos.

A partir de 2010, o mercado do IT começou a crescer de forma exponencial sobretudo com a entrada de novos players, extremamente ágeis, que vieram mexer por completo com o mercado. Este crescimento exponencial, foi ainda aumentado pela necessidade das grandes empresas tradicionais não ficarem para trás no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Com tanta procura, bastava a uma qualquer pessoas ter no seu CV a siglas CSM e CSPO, ou Agile

Coach e era imediatamente contratado para implementar Agile e suas frameworks em start-ups ou empresas mais tradicionais em qualquer setor de atividade.

Com esta mistura explosiva de múltiplas frameworks, profissionais inexperientes e mal formados, e o surgimento de vários case studies de sucesso, as empresas foram inundadas por algo que nada tem haver com o espírito do Agile, pois o Agile e suas frameworks são simples de entender mas difíceis de implementar e manter. Com tantos casos de insucesso a surgirem todos os dias, é normal que as empresas se virem novamente para a gestão de projetos clássica, para o Lean, e que esqueçam a sua “aventura” que lhes custou muito dinheiro a experimentarem um mau Agile.

Sendo eu um purista do Agile, continuo todos os dias a levar às empresas, e aos alunos a quem tenho gosto de ensinar, o puro Agile, aquele baseado somente nos valores e princípios ágeis, na framework Scrum, por vezes no método Kanban e em algumas poucas práticas. E felizmente, durante longos períodos de tempo e de forma constante, as equipas e as empresas conseguem entregar produtos e serviços inovadores de forma rápida e continua com os seus colaboradores motivados e comprometidos.

Por isso, o Agile
não está morto,
está vivo e bem
vivo!



ALBERTO ARAÚJO LIMA
SVP EMEA Operations na FaceTec, Inc

O balcão digital, enfim, concretizado

Enquanto CEO de uma das tecnológicas portuguesas mais disruptivas, estive desde 2016 a procurar convencer clientes e autoridades que já tinham ao seu dispor as condições tecnológicas adequadas para fazer equivaler biologicamente uma interação digital à presença física num balcão.

É evidente que fui usado, mas estava convencido das capacidades técnicas que suportavam aquela proposta.

Em 2017 lancei mesmo o desafio ao governo português, o de usar tecnologia para permitir a qualquer cidadão o acesso não presencial e sem necessidade de códigos, à chave móvel digital, algo que se concretizou recentemente em termos legislativos.

Tudo porque defendo que até é mais seguro usar sistemas biométricos com tecnologia que valide estarmos perante um ser vivo em tempo real, do que um agente humano que pode ser facilmente enganado seja presencialmente por cidadãos parecidos ou gémeos, ou até digitalmente por vídeos deepfake em tempo real.

Em novembro do ano transato deixei, com um nó no estomago, a empresa portuguesa e abracei um projeto global fazendo agora parte da equipa de gestão de uma tecnológica Norte Americana que fornece a esta e a centenas de organizações a peça central que permite alcançar os níveis de segurança referidos.

Atualmente, em todo mundo, governos e grandes organizações utilizam esta peça tecnológica para permitir validar uma equivalência da interação digital à presença física.

As organizações comerciais (e não apenas essas) investem em direcionar o

foco para o cliente, em alternativa a direcioná-lo para o produto, pelo menos desde os tempos em que a demanda ganhou traços característicos de escassez, seleção e exigência, próprios das sociedades em que melhor se vive.

Até em organizações Estatais a relação digital pode já ser praticamente isso mesmo, apenas digital. Por exemplo, já pode usar a chave móvel digital para gerir a sua relação remota com o Estado apesar de a mesma ainda estar longe de uma equivalência à presença física. Ainda assim houve um momento inicial de fricção na sua obtenção, seja por via de dispositivo físico para leitura de cartão de cidadão, seja por via presencial em lojas do cidadão.

E o mesmo vai acontecendo em várias organizações, ou a “contratação” é presencial, ou dificilmente se pode estabelecer uma relação digital ad-início com uma segurança e certezas equivalente (até superior como referi) à presencial.

As organizações têm agora a capacidade de elevar a relação digital para o mesmo nível do da informação, o nível da relação instantânea. E podem fazê-lo porque podem validar as identidades dos interlocutores remotos com suficiente confiança.

Assim, um cliente ou utilizador de uma qualquer instituição pode ser verificado digitalmente, sem utilização de qualquer password e ser validado com maior segurança e muito melhor

experiência de utilização do que teria em qualquer deslocação física.

E isto só é possível graças à peça tecnológica de “prova de vida” ou “liveness detection” que encaixa nas aplicações das organizações com que os utilizadores interagem.

A prova de vida através da verificação biométrica do fator biológico que todos os governos guardam de nós, o rosto, é para a indústria de identificação e autenticação digital, a peça mais fundamental de uma verdadeira solução de verificação digital remota de identidade. E só com este tipo de tecnologia as organizações podem impedir a transmissibilidade, acabando com esquemas de fraude como o phishing. Leu bem, a-c-a-b-a-r.

Acabar porque, ainda que seja possível roubar uma imagem, um vídeo ou obter uma máscara realista de um determinado cliente ou utilizador, um sistema robusto de prova de vida não vai detetar a presença de um ser vivo naquele momento e vai impedir a operação fraudulenta. E mais, estes sistemas não devem defender apenas as organizações deste tipo de ataques à componente biológica.



ALEXANDRA O'NEIL
Co-Founder and Manager of SATT Aviation

“Mindfulness” chavão trendy ou necessidade?

Mindfulness é a ideia de aprender a estar totalmente presente e envolvido no momento, ciente dos pensamentos e sentimentos sem distração ou julgamento.

O conceito de *Mindfulness* surge definido no dicionário como a qualidade ou estado de “estar consciente ou alerta”, é também definido como, um “estado mental alcançado através do foco no momento presente, enquanto reconhecemos e aceitamos os nossos pensamentos e sensações”.

A aplicação holística de uma abordagem de *Mindfulness* tanto ao nível individual como coletivo, foi identificada como benéfica inclusivamente por organismos internacionais de gestão, que presentemente incentivam e procuram disseminar o conceito e sua aplicação, nomeadamente através de formações, workshops e seminários.

Mas o que significa então efetivamente *Mindfulness* de forma aplicada? e será que se trata somente de mais um conceito *trendy*, ou será uma necessidade real, tanto de indivíduos, organizações e da sociedade em geral?

A resposta deverá ser enquadrada numa perspetiva global, na qual a relevância do bem-estar e consciência da importância do nosso pensamento e do seu reflexo, nas nossas ações, surge como pilar fundamental para a abordagem quotidiana no mundo desenvolvido.

O conceito de *Mindfulness* sugere que a nossa mente está diretamente envolvida com o nosso enquadramento e contexto, assim como com as nossas ações.

O conceito poderá parecer trivial num primeiro contacto, no entanto, quantos de nós já agimos desconectadamente entre pensamento e ação, entre intensão, objetivo e ação, entre reflexão, planeamento e execução?

Como seres pensantes, descolamos frequentemente em voos mentais que nos desconectam do concreto, levando-nos a preocupações, pensamentos obsessivos e improdutivos sobre o passado e o futuro, alimentando sentimentos de ansiedade e stress, que em nada contribuem para o bem-estar que pretendemos alcançar individualmente e em sociedade.

A abordagem de *Mindfulness* corresponderá assim à capacidade de nos concentrarmos e encontrarmos no presente, de forma consciente, onde estamos, e no que estamos a fazer, removendo camadas de comportamento reativo, originado pela falta de proatividade na efetiva compreensão do nosso enquadramento.

Deste modo, mesmo quando nos encontrarmos à deriva, empurrados por pensamentos e reflexões, esta abordagem permitirá a desejada consciência situacional que nos fará identificar onde estamos, assim como o que estamos a fazer e a sentir.

Mindfulness, no sentido da atenção plena, será uma qualidade inata, acessível e cultivável através de técnicas comprovadas. Pausas anuais, mensais, semanais e diárias, periódicas, calendarizadas e definidas, utilizadas para a planeamento com consciência do presente, preparação, contemplação, reflexão e balanço, demonstram

resultados nos níveis de proatividade produtiva, beneficiando a capacidade de ação eficaz, reduzindo o stress, aumentando a performance e incrementando a capacidade de análise e observação contextual. Deste modo, através do reconhecimento dos benefícios da “atenção plena”, singular, social e mesmo corporativa, poderemos almejar a redução e mesmo a eliminação da comprometedora e consumidora reatividade, maximizando o nosso mais relevante recurso, o tempo.

A abordagem de *Mindfulness*, ou “plena atenção”, permite assim que suspendamos julgamentos e libertemos a capacidade de reflexão e preparação. Trata-se de uma perspetiva e técnica basilar de concentração que permite a habilitação da relevância do “agora”, de estarmos no presente, alcançando a nossa total capacidade.

Cultivando estas qualidades com praticas de benefício demonstrado, alteraremos a realidade de cada elemento, organização, entidade ou sociedade.

A alteração em questão não se encontra fundada em mudança, mas somente no reconhecimento e cultivação do melhor que a reflexão, perceção, preparação e enquadramento nos pode trazer. Através desta consciencialização universal, sem necessidade de mudança, poderemos conseguir uma transformação social benéfica, transversal e facilmente alcançável, eliminando o desnecessário stress da nossa forma de viver, potenciando a inovação, e a produtividade.

A capacidade de lidarmos com a galopante complexidade e incerteza do mundo atual será assim melhorada através da prática de princípios de *mindfulness*, dado que esta permitirá a resposta efetiva, eficaz e resiliente às inúmeras solicitações às quais somos sujeitos diariamente, através da consciência de que as nossas ações deverão ser o reflexo e concretização do nosso pensamento.

Como concretizar? Preste atenção ao que o envolve, onde está, ao que está a fazer. Tenha consciência plena das suas ações e aos ritmos a que sujeita a sua concretização. Dê uma oportunidade à reflexão, e planeamento, com a consciência do seu contexto. Em termos práticos, “Acorde”, defina objetivos, intenções e motivações. Defina perspetivas para as suas ações e não as desconecte do contexto. Centre-se no destino e descubra o caminho.

Decida em consciência, inclua emoções e valores, propósito e conexão. Em cada decisão e ação, estabeleça intenções mantendo o pensamento consciente da sua consequência. Inicie qualquer ano, mês, semana, dia ou atividade perguntando-se qual a intensão? Como alcançar o melhor impacto? Como reforçar ou desenvolver o impacto desejado? Qual o impacto em mim e nos outros?

Respire e pergunte de forma genuína, faça um compasso de espera e questione-se. Ao longo do ano, do mês, da semana e do dia, verifique. Faça uma pausa, respire e valide se continua no caminho traçado, se mantém o rumo consciente e planeado para a sua intenção.

Saborear será talvez, na minha opinião, a expressão que melhor descreve o conceito de Mindfulness. Saboreie cada dentada na sua vida, cada minuto, hora e dia, cada experiência, cada momento, cada interação, com o meio e com outros.

O enriquecimento, através do paladar e olfato, face à mera nutrição, permite-nos recordar e aprender, transitando-nos para a consciência da relevância das vivências que se tornam memórias e aprendizagens. Saboreando e deleitando-nos com cada momento, de acordo com a nossa fome ou ambição, com o nosso desejo ou objetivo, apreciando e digerindo de forma tranquila cada dentada, seletiva e decidida, permitirá que não insista no que não lhe trará os resultados favoráveis objetivados.

A consciência que a escolha é sua, será o primeiro passo para que de forma simples e eficaz alcance a “plena atenção”, singular, social e mesmo corporativa.



Assim, decida!
Decida e saboreie!



ADRIANA GONÇALVES

Branding, Marketing e Posicionamento Digital

Marca Pessoal: Pessoas também são marcas, sabias?

Alguém já se lembrou de ti pelo perfume que usas, pela música que ouves ou pelo teu gosto por animais? Cada vez que alguém se lembra de ti por algum motivo, quer dizer que conseguiste deixar a tua marca pessoal naquela pessoa.

Atualmente, existem diferentes formas de promover o teu trabalho e de te diferenciares, mas garanto-te que nenhuma dessas estratégias é tão eficaz como desenvolveres a tua marca pessoal com intenção e a colocares na linha da frente, de tudo aquilo que tu fazes.

Mas, afinal o que é Marca Pessoal?

De acordo com Jeff Bezos, CEO da Amazon, Marca Pessoal é “o que as pessoas dizem de ti, quando não estás presente.” É a lembrança, a perceção que os outros têm de ti. A tua experiência, personalidade, identidade, história, a forma como falas, vestes e ages. Marca pessoal não é sobre ti, mas começa por ti! Sobre as tuas crenças, os teus valores, certezas e incertezas. Praticamente todos os atributos que constituem o teu universo de marca pessoal.

Quando decides “aparecer mais” nas redes sociais, estás a gerir a tua marca pessoal. Mesmo que seja de forma inconsciente. Mas, a tua marca pessoal pode ser gerida com intenção e a esse processo damos o nome de *Personal Branding*.

No processo contínuo de gestão da tua marca pessoal, decides quais os diferentes objetivos que queres atingir. Alguns exemplos são:

- Ser mais reconhecido e valorizado no teu trabalho ou na tua área de atuação;
- Desenvolver um posicionamento autêntico e único no digital;
- Destacares-te da concorrência;
- Conquistar novos clientes;
- Aumentar o valor dos teus serviços;
- Desenvolver a tua postura consoante os objetivos que queres atingir.

Neste processo, descobres a clareza da mensagem que queres transmitir, a imagem que queres passar para o outro lado, as perceções que queres criar na mente das pessoas e quais as emoções queres despertar.

Porque deveria de me importar com a gestão da minha marca pessoal?

Queres atrair novos potenciais clientes para o teu negócio?

Queres evoluir, mudar ou procurar uma nova oportunidade de trabalho?

Queres ser reconhecido ou valorizado pelos teus colegas, família e amigos?

Queres destacar-te da concorrência?

Para tudo isto, precisas sempre da tua marca pessoal. E, acredita, tu nunca precisaste tanto dela como agora!

O mercado mudou e tu sabes disso. A tecnologia continua a crescer e existe cada vez mais novos formatos de trabalho, novas profissões, muita informação e muitas opções de escolha.

Estamos demasiado preocupados a olhar para o lado e esquecemos de olhar para dentro. Este excesso de “barulho” confunde o nosso “eu” interior.

O processo de gestão de marca pessoal dá-te visão e consegue proporcionar-te clareza, confiança e intenção, para que consigas entregar ao mundo a tua mensagem, o teu potencial.

Então, do que estás à espera para sair dos bastidores e começares a desenvolver a tua marca pessoal, protagonista? Eu quero assistir e acompanhar a tua evolução. Por isso, partilho contigo 5 dicas que te vão ajudar a começar já a desenvolver a tua marca pessoal. Vamos lá?

5 dicas para começares já a desenvolver a tua marca pessoal

1. Começa de dentro para fora

Ao contrário de uma marca empresarial, que cria um nome fictício, tu já tens um nome, uma identidade, uma história, uma personalidade. Então, o primeiro passo é mergulhares no movimento de interno e é por aqui que deves sempre começar, pelo autoconhecimento. Responde às seguintes questões:

- O que te move diariamente?
- Como queres ser lembrado?
- Quais são as tuas habilidades e competências?
- Quais os momentos da tua história de vida que mais te marcaram?
- Porque fazes o que fazes?
- Como ajudas as pessoas?
- Qual é a transformação que pretendes causar no mundo?
- Como é que comunicas?
- Quais são as tuas crenças?
- Quais são os teus valores inegociáveis?

2. Partilha o que tu sabes

Não guardes tudo para ti! Quanto mais entregas, mais recebes. Não tenhas medo de dar o teu melhor para receber o melhor também.

Não penses que toda a gente já sabe o que tu tens para partilhar. Não, não sabem.

“Quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve.” – Lewis Carroll

Personal Branding

Lembra-te que as pessoas têm níveis de consciência, aprendizagens e experiências diferentes. Existe sempre alguém que está um passo atrás e outro alguém que está a um passo à frente de ti. O óbvio tem de ser dito e o digital é um excelente local para começar, porque consegues atingir um maior número de pessoas.

3. Mostra como é o teu mundo de forma consistente

Conecta a tua personalidade, os teus gostos pessoais, as tuas rotinas com a tua mensagem. Faz com que o teu público conheça mais de ti. Pequenos “snacks” de informação como os teus bastidores, as ferramentas que usas, as pessoas com quem conectas. Não, não precisas de mostrar tudo. Existe um equilíbrio, o teu equilíbrio. Descobre qual é e mostra o essencial para que as pessoas se possam de lembrar de ti.

“Eu sou
o dono
do meu
destino,
o
capitão
da
minha
alma”

Tu escolhes, tu comandas.

4. Transmite confiança

Toda a gente que tu reconheces agora como autoridade, começou do ZERO.

Diariamente converso com profissionais extremamente talentosos que têm medo de começar a expôr o que já sabem, porque duvidam muito de si e do seu próprio conhecimento.

Desenvolver a perceção de que tu és uma autoridade, definitivamente não é SÓ sobre o teu conhecimento. É mais sobre a tua atitude, especialmente a tua CONFIANÇA.

Precisas sim de testar, errar, mudar, começar novamente e colocar tudo em prática, para melhorar! E sim, este é o segredo: ENTRAR EM AÇÃO COM CONFIANÇA diariamente para que os resultados comecem a aparecer.

5. Mensagem autêntica e coerente

“Autenticidade é a prática diária de abandonar quem nós pensamos que deveremos ser e assumir quem somos.” - Brené Brown

Uma marca pessoal autêntica não se baseia numa imagem criada, pronta para ser aceite por tudo e por todos. Marca pessoal autêntica baseia-se na essência individual e na VERDADE de cada um.

Se te queres destacar e tornar a tua marca pessoal memorável comunica de forma eficaz e clara, expõe a tua visão de mundo sem pedir “desculpa” por existir, tendo sempre em conta como queres ser lembrado e os teus objetivos.

Resumindo:

- Começa de dentro para fora
- Conta a tua história
- Partilha o que tu sabes
- Mostra como é o teu mundo de forma consistente
- Sê um profissional
 - pessoal
 - Transmite confiança
 - Sê intencional nas tuas ações e movimentos
 - Tem clareza, coerência e consistência
 - Partilha a tua mensagem com autenticidade e sê único!

Lembra-te: O teu maior ativo é o teu nome e tudo o que tu representas.

Agora questiono-te, és uma marca que queres impactar? Se sim, **precisas de descobrir todo o potencial do desenvolvimento de marca pessoal na tua vida.**

PME DO FUTURO



www.startandgo.pt