

EMPREENDEDORISMO

START & GO



Nº 37 | JANEIRO 2022



www.startandgo.pt

2022 DESAFIOS e OPORTUNIDADES

5 condicionantes... e 7 desafios para 2022

O MEU MAPA DO FUTURO...

Trends 2022 – Já conhecemos, mas ...

2022 is here. Fight or Faith? Choose!

CONECTAR

10 tendências de **VENDAS**

5G: perante a (R)evolução, a palavra-chave é...

Desafios e Oportunidades no **marketing**

Na Gestão de Pessoas, **2022 será o ano das máquinas**

Crescer em tempos de pandemia: o caso **NONIUS**



MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

Vamos entrar no segundo ano consecutivo de uma crise pandémica que mudou completamente o mundo e o modo como vivemos. Quando pensávamos que com a vacinação poderíamos voltar ao “normal” eis que novas variantes voltam a ameaçar esta suposta normalidade. Para não falar dos efeitos desta crise na economia mundial que agora começam a fazer-se sentir de forma mais profunda. No entanto, e como referiu Kennedy certa vez num discurso, quando escrita em chinês, a palavra crise é composta por dois caracteres. Um representa perigo e o

outro representa oportunidade, como os dois lados de uma mesma moeda. Assim, o desafio lançado aos nossos autores e convidados foi refletir sobre o que este ano, que está agora a começar, pode trazer de desafios e oportunidades.

É muito interessante perceber que a dimensão humana e a tecnológica assumem especial preponderância nas suas análises. A importância da conexão com os clientes, com os colaboradores, com a família, com a sociedade reforça a ideia de que hoje, enquanto pessoas, não somos mais os mesmos, não

queremos mais as mesmas coisas e esperamos muito mais da vida. Este é um dado que todos os líderes devem ter em mente quando repensam a sua estratégia, redefinem as suas metas e os seus objetivos.

Sugiro-vos uma leitura atenta de todos os artigos desta edição que serão certamente de grande mais-valia ;-).

“We cannot fix yesterday, but we can create tomorrow” – Sadhguru

Desejo-vos um excelente 2022,

Mónica Monteiro

ÍNDICE

2022 - DESAFIOS E OPORTUNIDADES	FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • 5 condicionantes... e 7 desafios para 2022 3 • O MEU MAPA DO FUTURO... E ALGUMAS EXPECTATIVAS! 6 • Trends 2022 – Já conhecemos, mas estamos a acompanhar e a agir? 9 • 2022 is here. Fight or Faith? Choose! 11 • Um ano cheio de oportunidades 12 • Os 2 lados da moeda: 5 desafios e 5 oportunidades no B2B em 2022 13 • Uma Visão integrada para as oportunidades da transição digital 16 • CONECTAR 18 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos têm um plano até apanharem um soco na cara 38
EMPREENDEDORISMO	RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar e crescer internacionalmente em tempos de pandemia: o caso da Nonius 23 	<ul style="list-style-type: none"> • Na Gestão de Pessoas, 2022 será o ano das máquinas 40 • A Tecnologia Social 41
MARKETING & VENDAS	O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Flash review as 10 tendências de VENDAS para 2022 25 • 5G: perante a (R)evolução, a palavra-chave é Adaptação 29 • Desafios e Oportunidades no marketing 33 	<ul style="list-style-type: none"> • PORTUGAL – SABER APROVEITAR O ACASO 44
GESTÃO & ESTRATÉGIA	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Resoluções de Qualidade 36 	<ul style="list-style-type: none"> • Cisco indica como conseguir uma estratégia de cibersegurança com sucesso 47 • 2022 será o ano da Inteligência Artificial 48
	PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR
	<ul style="list-style-type: none"> • Ano Novo: Metas e Resoluções Novas! 50

START&GO - Revista nº 37 | Janeiro 2022 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: André Pinheiro, António Silva, Carla Sepúlveda, Carlos Brito, Filomena Lopes, Hélio Cabral, Hugo Gonçalves, José Carlos Pereira, Filomena Lopes, Hélio Cabral, Hugo Gonçalves, João Miguel Lopes, Jorge Ribeirinho Machado, José Carlos Pereira, Luis Lobão, Manuela Ribeiro, Maria de Jesus Fonseca, Mónica Monteiro, Pedro Amendoeira, Rui Guedes, Rui Pedro Oliveira, Susana Barros, Vítor Briga.



CARLOS BRITO

Professor da Universidade do Porto – Faculdade de Economia e Porto Business School

5 condicionantes... e 7 desafios para 2022

Nesta época é normal surgirem múltiplos artigos – alguns de opinião, outros mais baseados em estudos de natureza técnica e científica – sobre como será o ano que agora se inicia.

Uma vez que ninguém tem uma bola de cristal que permita adivinhar o futuro, o mais que se pode é antever o ano com base naquilo que são os indícios que o presente (e mesmo o

passado) nos fornece.

Do que a seguir escrevo, só tenho verdadeiramente uma certeza: tudo será diferente pois, como já dizia Heráclito há cerca de 2500 anos, “nada é permanente a não ser a mudança”. A única dúvida que subsiste é sobre quão diferente será o mundo durante o próximo ano.

Vivemos um contexto marcado por cinco grandes condicionantes que convém ter presentes e ir monitorizando ao longo de 2022:

a) Saúde: a pandemia que nos assola há quase dois anos continuará a afetar o mundo dos negócios, isto para não falar no impacto que se manterá na nossa vida pessoal e social.

b) Clima: se a crise sanitária se faz sentir no nosso dia-a-dia, as alterações climáticas surgem no topo dos grandes desafios coletivos a longo prazo (mas a exigirem respostas imediatas), o que as torna uma fonte de muitas ameaças, mas também de novas oportunidades.

c) Geopolítica: as incertezas significativas neste domínio decorrem fundamentalmente da luta entre os EUA e a China pela liderança global (para além das ambições expansionistas de países como a Rússia e a Turquia), mas convém não esquecer



o fenómeno das migrações, mormente à porta de espaços económicos desenvolvidos como a América do Norte e a Europa.

d) Digitalização: a revolução digital continuará imparável, com todos os impactos daí decorrentes ao nível do emprego, dos modelos de negócio e da inovação de produtos e processos, sem esquecer as questões de cibersegurança e de privacidade dos dados.

e) Inflação: *last but not least*, a inflação veio para ficar com as suas implicações ao nível do custo dos fatores de produção e do financiamento, algo a que já não estávamos habituados, mas que pode ter um efeito muito nefasto junto das entidades (designadamente Estados, mas também famílias e empresas) com maior nível de endividamento.

Tomando em consideração estas cinco condicionantes, deixo ao leitor sete grandes desafios de âmbito empresarial. Como verá, mais do que respostas, coloco perguntas. Na realidade, uma vez que “a pergunta certa é mais importante do que a resposta certa à pergunta errada” (Alvin Toffler dixit), cabe a cada um ir encontrando as suas próprias respostas – e sublinho a palavra “suas” pois a forma como cada um se irá posicionar no novo mundo é única e distinta. Todavia, uma coisa é certa: quanto mais rapidamente o fizer, melhor se irá adaptar ao ano que agora começa.

1. A NOVA GLOBALIZAÇÃO

Uma das principais consequências da pandemia causada pelo SARS-CoV-2 prende-se com a reconfiguração das cadeias de valor a nível mundial. A crise que atualmente se vive no contexto dos abastecimentos ultrapassa em muito a questão da falta de contentores ou do navio que ficou encalhado no canal de Suez. Como reconfigurar as cadeias de abastecimento sem prejudicar a eficiência e a flexibilidade estratégica que a globalização pré-Covid permitia? Que países verão o seu papel reforçado enquanto grandes fornecedores mundiais? Que posicionamento deverão as empresas portuguesas assumir nas cadeias de valor globais face a essas novas oportunidades e constrangimentos?

2. A REINVENÇÃO DO TRABALHO

O teletrabalho veio para ficar. Não será generalizado, uma vez que há tarefas que não se podem realizar por essa via, mas nada será como dantes, até porque o modelo de organização do trabalho já vinha dando mostras de estar esgotado. Como gerir equipas, total ou parcialmente, em teletrabalho? Como conjugar eficácia (em termos de resultados), eficiência (na utilização dos recursos) e realização dos colaboradores (do ponto de vista pessoal, familiar e profissional)? Que tipo de competências virão a ser mais valorizadas?

3. UM MUNDO CADA VEZ MAIS DIGITAL

As tecnologias de informação terão uma presença cada vez mais alargada. A evolução tecnológica já vinha nesse sentido e as soluções digitais que ela proporciona vão ao encontro de muitas das novas necessidades decorrentes da pandemia.

Como conciliar a crescente digitalização com o mundo não digital? Que partido tirar da inteligência artificial, do *big data* e do *machine learning*, mesmo em empresas de menor dimensão? Que novos tipos de liderança e de estilos de gestão serão necessários neste novo contexto?

4. RESPONSABILIDADES QUE SÃO DE TODOS

Para dar resposta a alguns dos principais desafios que se colocam à sociedade (como a emergência climática e as grandes vagas migratórias) as empresas terão de assumir um papel de responsabilidade, não apenas por uma questão ética ou de imagem, mas por uma questão de sobrevivência. Neste contexto, que reposicionamento se espera que as marcas assumam? Qual a importância de valores como a autenticidade, a simplicidade e o comprometimento?

5. ESTRATÉGIAS DE CURTO PRAZO

Parece um contrassenso, mas numa época em que se assiste a uma contração do tempo (traduzida no facto de no espaço de semanas ou mesmo de dias ocorrerem mudanças que, em “tempos normais”, demorariam anos) o horizonte temporal de uma boa estratégia encurtou-se dramaticamente. Num quadro cada vez mais VUCA (*volatile, uncertain, complex and ambiguous*) em que vivemos, ter visão de longo prazo é ter capacidade para antever como vai ser o mundo, não dentro de 4 ou 5 anos, mas de meia dúzia de meses. Como desenvolver e implementar estratégias, algo tipicamente associado ao longo prazo, dirigidas a horizontes temporais curtos? Que novas ferramentas de gestão serão necessárias? Como reforçar a “estratuturação” – isto é, a articulação entre estrutura e estratégia?

6. UM MINDSET ABERTO À MUDANÇA

Como assinalado anteriormente, as mudanças no mundo económico, político e social continuarão a ocorrer, provavelmente a uma velocidade maior do que aquela a que estávamos habituados no mundo pré-Covid. Quem tiver esperança de que tudo volte ao normal – leia-se, ao “antigo normal” – nunca se irá adaptar ao “novo normal”. Podemos não saber bem como tudo vai terminar, mas uma coisa é certa: o mundo nunca mais será como o conhecíamos no início de 2020. Por isso, o principal fator crítico de sucesso é ter um espírito aberto à mudança.

7. 10 MILHÕES DE EMPREENDEDORES

Deixo este último desafio aos 10 milhões de Portugueses: todos temos de ser mais empreendedores. Isto é, vamos ter de ser capazes de encontrar melhores e mais inovadoras soluções para desafios cada vez mais inesperados, com base em recursos e competências que, eventualmente, não possuíamos nem dominávamos à partida. Este é um desafio de todos e não apenas dos chamados empresários. Não basta termos mulheres e homens de negócios empreendedores – o mesmo se espera dos médicos, dos economistas, dos técnicos especializados, dos operários não qualificados, enfim, de todos. Ser empreendedor não decorre da profissão ou da ocupação que se tem – é uma questão de atitude e, como tal, deve ser transversal à sociedade.

Para além destes sete desafios, muitos outros vamos ter de enfrentar em 2022. Por isso deixo ao leitor uma última provocação: esteja atento aos sinais e procure criar cenários face a possíveis contextos distintos. Se não se vierem a verificar, tudo bem. Mas se por acaso algum desses cenários que antecipadamente equacionou se vier a materializar, já não será apanhado desprevenido.



Por muito VUCA
que o mundo
venha a ser, um
pouco do futuro
estará nas suas
mãos.



LUIS LOBÃO
Professor e Consultor

O MEU MAPA DO FUTURO... E ALGUMAS EXPECTATIVAS!

Falar sobre o futuro é um exercício sempre atraente! Desde que o mundo é mundo, a vida está em constante movimento.

Pequenos acontecimentos, isolados ou nem tanto, juntos a diversos outros possíveis fatores, criam contextos. E contextos, somados a outros, dão origem às grandes mudanças. Todas as casualidades são interdependentes, responsáveis por gerar transformações estruturais na natureza e na humanidade. Direta e indiretamente, tudo está conectado; e quanto mais conscientes estivermos disso, melhor desenvolveremos a capacidade de lidar com as pessoas e os acontecimentos à nossa volta. As tendências de negócios para 2022 apontam para mudanças profundas no mercado e, ao mesmo tempo, uma grande expectativa de continuação na recuperação da economia mundial. Apresento abaixo a minha leitura sobre as 05 principais tendências, sem a pretensão de estar certo ou de que querer adivinhar o futuro com uma certeza absoluta, são somente notas de um observador:

#1 (Re)Humanização globalizada:

Depois de uma década marcada pela síndrome de *burnout* e transtornos de ansiedade, o mercado volta as atenções para a humanização e prioriza o bem-estar e a saúde. Nesse ponto devemos destacar que a pandemia mundial da Covid-19 abalou ainda mais o cotidiano, testando a resiliência psicológica das

pessoas, limitando suas experiências e provocando choques econômicos. Como as empresas estão auxiliando seus colaboradores e consumidores a lidarem com circunstâncias adversas a conquistarem autoconfiança? O funcionamento e as regras gerais da sociedade entraram em colapso. Em função do foco nos bens de produção e na tecnologia, exercido excessivamente nas últimas décadas, esquecemos de dar atenção às necessidades humanas mais fundamentais para viver com qualidade de vida. A sociedade literalmente adoeceu, alcançado registros de doenças causadas por stress, fadiga e isolamento em proporções nunca vistas na história. Agora se inicia uma reorganização, priorizando principalmente a saúde e o bem-estar da população. Na era das crises de ansiedade, síndromes do pânico e diagnósticos cada vez mais crescentes de depressão (segundo a Organização Mundial da Saúde), estarmos atentos à saúde mental e desenvolvermos consciência emocional é o primeiro passo para restabelecermos qualidade de vida, incluindo condições básicas para o desenvolvimento de qualidade laboral.

#2 Web 3.0:

Mais um termo tem surgido nas conversas relacionadas à tecnologia, ao *blockchain* e ao metaverso. A primeira fase da internet marca a maneira como os usuários inicialmente interagiram na rede. A maioria era formada por consumidores passivos de conteúdo.

Acessavam sites de notícias, portais, chats de bate-papo e alguns serviços de mensagens. Com a Web 2.0, fase em que estamos, essa relação mudou. A interatividade ganhou força. Passamos de usuários passivos para ativos. A criação de conteúdo cresceu de forma exponencial. A rede se tornou mais social, criativa e colaborativa, mas isso teve um "preço". Todas as plataformas, nas quais é possível criar conteúdo, têm acesso aos dados privados de seus usuários. Elas se aproveitam dessas informações para, dentro de seus algoritmos, enviar ofertas customizadas e bombardear as pessoas com informações que julgam relevantes. Mas com o advento do *blockchain*, uma esperança de algo diferente surgiu, eu diria até sem medo de errar que é a nova internet. A principal inovação dessa rede é a criação de plataformas que nenhuma entidade central controla, mas que são extremamente seguras e confiáveis. A ideia principal é dar mais protagonismo, privacidade e controle aos usuários. A principal vantagem da Web 3 é que ela tenta resolver o maior problema gerado pela Web 2: a coleta de dados pessoais por redes privadas, que são vendidos a anunciantes ou até mesmo atacados por *hackers*. Além de tudo isso, também teremos essa integração com o Metaverso. Na teoria, tudo está interligado para devolver o controle e privacidade total ao usuário.



//

As tendências de negócios para 2022 apontam para mudanças profundas no mercado e, ao mesmo tempo, uma grande expectativa de continuação na recuperação da economia mundial."

Luis Lobão

#3 Smart Working:

A redução dos custos fixos com instalações e equipamentos dos escritórios, além do alcance de maior produtividade global nos processos de trabalho, apoiados em tecnologias da informação e da comunicação, seriam por outro lado os argumentos mais importantes para viabilizar o *Anywhere Office*. Na prática, trata-se de um modelo de trabalho que permite que as pessoas façam suas tarefas em qualquer lugar, como no *home office*, no escritório ou no *coworking*. Isso quer dizer que há apenas a necessidade de um espaço que seja confortável para a pessoa trabalhar com seu dispositivo, como o *notebook* ou o celular, conectado à internet. Para reforçar, vale dizer que trabalhar de “qualquer lugar” é sinônimo de literalmente qualquer lugar — incluindo o próprio escritório para o qual estávamos acostumados a ir antes do isolamento social. O nível formal e contratual, nos últimos dez anos, foi que as gerências das empresas resistiam obstinadamente à introdução do trabalho ágil, por meio do *home office*, e os sindicatos, coniventes, não lutaram para obtê-lo. É neste contexto que muda o conceito e o cenário do trabalho remoto: ao se pensar na forma quase compulsória de sua adoção no mundo atual e futuro, ele ganha realce na estratégia corporativa. A transformação do trabalho (*smart working*) em processo permanente e ampliado vai exigir a readequação de políticas quanto à gestão de pessoas e dos processos de trabalho, para atender a um novo cenário combinado de tecnologias, configuração espacial e ergonômica dos escritórios e dos locais de trabalho remotos, métricas para avaliação de resultados e estratégias para integração e gestão dos times de trabalho.

#4 Hiperautomação

O mercado mundial de software que permite a hiperautomação chegará a US\$ 596,6 bilhões em 2022, de acordo com uma nova previsão do Gartner, Inc., líder mundial em pesquisa e aconselhamento para empresas *. Esse número é 23% maior que os US\$ 481,6 bilhões alcançados em 2020 e 12% acima da projeção de US\$ 532,4 bilhões para este ano. A hiperautomação passou de uma opção para uma condição de sobrevivência, as organizações exigirão mais TI e automação de processos de negócios, uma vez que elas estão sendo

forçadas a acelerar os planos de transformação digital no mundo pós-Covid-19.

A hiperautomação é uma abordagem que permite às organizações identificar, examinar e automatizar rapidamente tantos processos quanto possível usando tecnologia, como automação de processos robóticos (RPA), plataformas de aplicações de baixo-código (*low-code*), Inteligência Artificial (IA) e assistentes virtuais. Os analistas do Gartner esperam que até 2024 as organizações reduzam os custos operacionais em 30% ao combinar tecnologias de hiperautomação com processos operacionais reprojatados. A mudança para a hiperautomação será um fator chave para que as empresas alcancem a excelência operacional e, conseqüentemente, a economia de custos em um mundo digital prioritário.

#5 Satisfação Instantânea do Cliente:

É natural que, em meio às tendências, algumas se fundam e outras se apresentem como contra-tendências. Dados estes movimentos sutis, mas de grande impacto, trazemos aqui o exemplo concreto de um mundo altamente tecnológico que, embora desfrute destes recursos, ao mesmo tempo tem buscado vivenciar algum distanciamento deles. O lado positivo do atual período de saturação digital é que, na busca por um pouco de desconexão e tranquilidade, encontramos soluções escapistas que muitas vezes acabam recorrendo à nostalgia de tempos antigos. Agora que a customização e a personalização estão se estabelecendo como padrão, as empresas precisam encontrar novas maneiras de surpreender o público. No momento, as melhores formas têm se dado a partir de soluções esporádicas que trazem ações, discursos ou eventos repentinos e inesperados (mas claro, sempre em coerência com o perfil e os valores de cada organização). Há, por exemplo, empresas que estão incorporando experiências-surpresa ou pacotes misteriosos como artifício para neutralizar a previsibilidade do personalizado. Em outras palavras, aqui a grande estratégia delas, bem como o grande deleite dos consumidores, é divertir(-se) ou impactar (ser impactado) a partir do inusitado. No auge do acesso à informação e conectividade, vivenciar experiências íntimas e informais nunca foi tão especial — ou terapêutico.

Viver momentos até considerados triviais, unicamente cedidos pelo mundo tátil, como estar em contato com família, amigos e natureza, é uma maneira de desconectar-se temporariamente da agitada vida contemporânea, e finalmente relaxar. Os bens materiais têm perdido força e seu espaço tem sido preenchido por experiências (vivências tangíveis) e, juntamente, por “objetos intangíveis” (por mais contraditório que este termo possa soar). Tempo livre e/ou otimização de tempo tem sido uma das maiores metas da sociedade atual, porque justamente dá a ela a possibilidade de viver mais experiências. Logo, negócios ágeis ou que entregam produtos/serviços finais que auxiliam o consumidor a ganhar o tempo (não mais um acessório de vantagem, mas um bem de grande desejo) terão grande destaque nesta nova era.

Mesmo com a expectativa otimista, é importante ter em mente que a incerteza continua dominando o cenário global, e que ainda não temos como prever o desempenho das empresas nos próximos anos. Não podemos nos tornar reféns de tendências, mas é importante considerá-las quando planejamos o futuro do nosso negócio e da nossa carreira, sob pena de dirigirmos a nossa empresa olhando pelo espelho retrovisor. Eu estou muito empolgado. E vocês?

* - Mais informações no site: <https://roboticsummit.com.br/>
Nota: Artigo escrito em Português do Brasil.



MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Trends 2022 – Já conhecemos, mas estamos a acompanhar e a agir?

Cada dia que passa é mais claro que já estamos num NOVO TEMPO e isso exige novos olhares, novas dinâmicas coletivas e mudanças profundas de mindset individual.

Estamos a poucos dias do início de um novo ano e fui à procura de trends para 2022, eis o que escolhi entre o que encontrei, usando como base um artigo publicado na revista Forbes (*):

1 - Sustentabilidade

Cada organização deve procurar eliminar ou reduzir os custos ambientais do seu negócio e as empresas com visão de futuro, estão a olhar de uma forma estratégica, indo além da questão das emissões de carbono e pensando uma atuação em toda a sua cadeia de valor e novos modelos de negócios. Um outro aspeto que surge como relevante é a transparência da informação em relatórios específicos para este tema.

Para refletir - que ações é que a empresa já tomou neste domínio? Continua a responder aos pedidos específicos dos seus clientes ou efetivamente já está a desenhar a sua estratégia de sustentabilidade? Tem objetivos definidos e mensuráveis? Comunica esse posicionamento de uma forma clara?

2 - O equilíbrio entre trabalhadores e sistemas de inteligência artificial

Não há dúvidas de que a automação afetará todos os setores, então os líderes das empresas devem preparar as suas organizações e as suas pessoas para essa nova realidade.

Para refletir – Um breve excerto do livro A Era dos super-humanos – Paula Marques e Ricardo Cayolla. - “Vivemos a Era mais fascinante de toda a história da humanidade, que simultaneamente nos deslumbra e atemoriza. À nossa volta, tudo avança a uma velocidade vertiginosa e começamos a perceber que o futuro será bem diferente daquele que imaginámos quando eramos crianças. ... Depois de séculos a tentarmos ser robots e a tentar competir com as máquinas, chegou finalmente a Era em que a melhor estratégia é investir no desenvolvimento radical de tudo aquilo que nos torna poderosamente humanos.”

De notar que este texto foi escrito antes da pandemia e hoje tem um significado ainda mais intenso.

3 – A mudança na forma de olhar para o talento e para a experiência do colaborador.

A forma como o trabalho está a evoluir, em termos de formas de atuar das gerações mais novas, mais pessoas em trabalho remoto e uma maior necessidade de adaptação das pessoas mais velhas às novas tecnologias, surgem como indicadores claros de que o emprego de tempo integral tradicional será uma coisa do passado.

Para refletir – este tema, que implica obrigatoriamente alterações na política de Recursos Humanos e na organização de processos, é algo que está a ser pensado numa visão de futuro ou ainda como uma resposta pontual a necessidades de momento?

4 – Organizações mais ágeis e menor número de níveis hierárquicos

Tradicionalmente, a maior parte das organizações ainda são muito hierárquicas e rígidas nas suas estruturas, o que dificulta a rápida adaptação a situações imprevistas, como a que vivemos, seja em termos de resposta ao mercado, seja na articulação de colaboradores em trabalho presencial e remoto.

Esta é a era das estruturas organizacionais mais planas, que se parecem mais com comunidades flexíveis do que

Que futuro queremos?

com uma estrutura em pirâmide, com as decisões de cima para baixo.

Para refletir – que alterações organizacionais foram implementadas nestes últimos meses na empresa? Com que rapidez e qualidade de serviço se tem conseguido responder ao mercado? Como é que o ponto 3, tem influenciado o ponto 4?

5 – Autenticidade

Os consumidores de hoje procuram mais sentido na ligação com as marcas e esta necessidade de conexão, deu origem à autenticidade como uma tendência de negócio. Como humanos gostamos de ver marcas e líderes de empresas, que apresentam qualidades como honestidade, confiança, empatia, compaixão, humildade e até alguma vulnerabilidade e medo. Queremos marcas e líderes, que assumem outros objetivos para além da geração de lucro.

Para refletir – O que as marcas e os serviços da empresa querem “dizer”? O que os clientes percebem sobre a empresa? Como é que o ponto 5 se articula com a reflexão do ponto 2 – “a melhor estratégia é investir no desenvolvimento radical de tudo aquilo que nos torna poderosamente humanos”?

6 – Negócios com propósito

Interligado com a autenticidade, esta tendência tem como objetivo garantir que a organização existe para servir a um propósito significativo - e não apenas para gerar lucros para os acionistas. O propósito define a sua razão de ser e um propósito forte tem a promessa de transformação ou busca por algo melhor - seja um mundo melhor ou uma maneira melhor de produzir algo / de servir os clientes.

Para refletir – Qual o propósito da empresa? O quanto é que esse propósito é claramente comunicado e partilhado com os colaboradores? O quanto é que esse propósito está presente na atividade, nas ações do quotidiano da empresa?

7 – Cooperação e integração

Vivemos num tempo em que quase se tudo pode ser subcontratado. Os negócios nunca estiveram tão interligados e no futuro, será muito difícil ter sucesso sem fortalecer as relações entre organizações. Isto significa integrar cadeias de fornecimento, partilha de

informação e até cooperação entre concorrentes. Os modelos de Economia Circular evidenciam as vantagens deste tipo de atuação, como é o caso da simbiose industrial e as plataformas de colaboração.

Para refletir – como a empresa atua nesta dinâmica de colaboração? Está aberta a novas perspetivas de negócio? Partilhar equipamentos subutilizados? Integrar informação – end to end – desde a pesquisa de matérias-primas até à resposta do consumidor?

8 – Novas formas de financiamento

O acesso a fontes de financiamento vive momentos de grande desenvolvimento, com novas plataformas e mecanismos que conectam, empresas, investidores e até doadores numa nova dinâmica. Muitos desses novos métodos são impulsionados pelo movimento financeiro descentralizado, no qual serviços financeiros como empréstimos e transações ocorrem por meio de uma rede descentralizada de *blockchain*.

Para refletir – qual o impacto deste tipo de financiamentos na empresa? O que precisa ser assegurado para acompanhar uma nova forma de atuar, de instituições financeiras, dos clientes e fornecedores?

A modos de conclusão – todas as tendências indicadas já são uma realidade nos dias de hoje, mas a sua tendência de crescimento exige novos olhares, resiliência, flexibilidade e muita adaptabilidade. Como fator crítico de sucesso surge – mindset – é tempo de CRIAR o futuro em que queremos viver - mais sustentável no longo prazo – mais colaborativo – mais responsabilidade individual – cada indivíduo / empresa é CO-CRIADOR desse futuro.



RUI PEDRO OLIVEIRA
CEO, IMAGINEW

2022 is here. Fight or Faith? Choose!

No dia que escrevo estas linhas solicitaram que imaginasse o que poderá ser o ano de 2022. Apraz-me escrever, o mundo dos poderosos que escolham em que pista querem correr.

O mundo luta unilateralmente com o que se prevê ser o pico da 5ª vaga da pandemia de Covid-19. Escrevo unilateralmente, pois todos os países têm o mesmo interesse comum: combater e endemizar o vírus definitivamente.

Há reforços de terceiras doses, há países na União Europeia a ponderarem a quarta dose da vacina e há exemplos notáveis como o português com quase toda a população vacinada, menos os negacionistas, como temos os exemplos deploráveis principalmente dos desgraçados em África com países com menos de 4% da população inoculada. Enquanto este último problema não for resolvido, vamos infelizmente completar o alfabeto grego no nome das variantes quando ainda pouco se sabe da variante Ómicron e ainda não há letra atribuída para ao que dizem ser a nova variante da Papua Nova Guiné. Não existindo o termo, diria que é um problema de “geo-sanidade-pública” e de qualquer forma imprevisível, inesperada tal como ninguém, pelo menos em Portugal, imaginava como ia começar o ano de 2020.

Estranhamente (ou não) nesta altura precisa de uma guerra invisível global vemos parte do globo bastante preocupado com as suas lutas intestinais de geopolítica. Em pleno século XXI é possível imaginar que a Rússia ameace invadir a Ucrânia, que a China ensaie ameaças balísticas contra Taiwan que se escuda com o apoio de manobras militares do chamado



AUKUS, aliança entre a Austrália, Reino Unido e Estados Unidos com o Japão também sendo parte integrante e atenta do processo, sendo que Xi e Putin agora são os melhores amigos? Já para não falar de um ditador Bielorusso, paredes meias com o nosso espaço Schengen que além de desviar aviões comerciais de uma companhia de bandeira Irlandesa para raptar dois passageiros em Minsk quando se encontravam apenas a 150 km do destino apenas por terem expressado um direito universal que se chama liberdade de expressão e que agora ameaça cortar os gasodutos que fornecem grande parte da Europa. No fundo uma discussão que coloca as quatro poderosas capitais, Londres e Washington a mediar e liderar um lado e Pequim e Moscovo com os seus a liderarem interesses em territórios autónomos.

Tudo isto tem um impacto fortíssimo na economia e na vida de todos os cidadãos, por isso atrevo-me a dizer que obviamente há dois anos o vírus mudou o mundo literalmente em

todos os aspetos, dos laborais aos escolares, dos conjugais aos pessoais, das economias aos científicos entre muitos outros.

O ano de 2022 será a meu ver totalmente imprevisível, agora já não por causa da primeira guerra a viral, mas sim as outras que aí se avizinham.

Devíamos primeiro resolver a primeira e mais importante guerra mundial que é comum no objetivo de derrotar o inimigo viral e depois deixar (não devíamos, mas nada, nós portugueses podemos fazer neste campo bélico) resolverem as suas questões enquanto o nosso General se preocupou com o bem comum nacional e na gestão de ajuda internacional que estava ao nosso alcance.

Como dizia Frederico Guilherme Ernesto de Eschaumburgo-Lipa, vulgo o Conde de Lippe: “A única guerra legítima é uma guerra defensiva”. E essa nós, portugueses, lideramos exemplarmente perspetivando um bom 2022.



JORGE RIBEIRINHO MACHADO

Professor AESE Business School

Um ano cheio de oportunidades

Ainda nem começou 2022 e já se escreveu imenso sobre os perigos do ano (inflação, guerras, pandemias, ciberameaças, mordanças ao pensamento livre, etc., etc., etc.). Mas... e as oportunidades?

2022 vai ser mais um ano cheio de possibilidades para quem está a inovar com a tecnologia. As possibilidades são infindáveis, mas podemos focar-nos em três áreas: ser um *player* 100% digital; contribuir para o aumento da eficiência e para a inovação disruptiva; e melhorar a experiência e o *engagement* dos clientes.

A quantidade de novas e melhores ferramentas de inteligência artificial e de data *analytics* que vai aparecer no próximo ano será enorme, e com elas a capacidade de as empresas digitalizarem os seus modelos de negócio, os seus produtos e serviços, e, naturalmente, os seus processos. Além disso, a recolha de dados também crescerá, e com ela a fiabilidade e a abrangência das (novas) ferramentas. O mundo da indústria 4.0 vai chegar a mais empresas, porque ficará mais barato, e as experiências dos clientes poderão ser mais customizadas – atenção a que as experiências inesquecíveis têm sempre uma componente emocional, e as máquinas dificilmente a conseguem oferecer!

A pandemia enquanto tal vai acabar, mas os efeitos vão-se sentir durante anos. Por isso, o que é interessante é conseguir alavancar o negócio nas boas mudanças que a vida em contexto de pandemia trouxe (ou forçou): não foi só a adoção de tecnologia, mas também a nova visão do trabalho e a compreensão de que a cooperação é um valor crítico na nova economia.

Ganhará os seus colaboradores quem conseguir manter uma cultura forte e ao mesmo tempo a liberdade para trabalhar em casa ou no escritório. Para muitos, o trabalho a partir de casa aumentou a qualidade de vida e a eficiência, aproveitam melhor o tempo – Elon Musk dizia numa entrevista recente que, na Tesla, uma pessoa pode sair de uma reunião a meio se vir que não lhe vale a pena lá estar; ora bem, na prática todos já fazíamos isso nas reuniões por videoconferência –; no entanto, há provavelmente outros tantos que trabalham melhor no escritório. As empresas que vão ganhar a guerra pelo talento saberão discernir o que é apropriado para cada função e cada pessoa no que respeita ao trabalho em casa ou não.

As vantagens da cooperação ficaram mais patentes com a pandemia: a velocidade na resposta eficaz ao vírus só foi possível porque uma multidão de cérebros se puseram a trabalhar em conjunto para resolver o problema; nos confinamentos, ficámos em casa em prol do Bem Comum, mesmo com prejuízo individual; e mais e mais empresas entregam os seus produtos e serviços através da sua *extended enterprise* (o conceito de que uma empresa não opera isoladamente porque o seu sucesso depende de uma rede de relacionamentos com parceiros).

Agora que até o mundo político tem consciência de que o esforço de aumentar a sustentabilidade é urgente, tanto ambiental como socialmente (o terceiro pilar, o governo da organização, continua a ser menos evidente), será mais fácil vender os

produtos e serviços que respondem às necessidades de mais sustentabilidade das empresas.

Em 2022 também haverá muitas oportunidades consequência do que correu mal na crise económica destes últimos anos. O crescimento da economia será resultado do crescimento de alguns sectores, mas também da recuperação de sectores que “bateram no fundo”. Em concreto, o turismo voltará a crescer significativamente, mas de uma forma mais sustentável, digital e eficiente; além disso, a falta de pessoas para trabalhar neste sector vai obrigar a que os salários subam e também por isso as empresas vão procurar pessoas com qualificações mais elevadas.

Por último, agora que o PRR está praticamente todo atribuído, 2022 será o ano em que este dinheiro começará a chegar à economia. É verdade que as decisões de aplicação dos fundos serão tomadas pelas entidades estatais, mas as empresas privadas serão aquelas que vão implementar os projetos. O PRR e o novo quadro comunitário vão injetar muito dinheiro na economia. Deus queira que seja aplicado da forma mais correta!

Em suma, apesar das grandes incertezas que pairam sobre o próximo ano, há muitas oportunidades para aproveitar. O ano vai ser exigente, vai obrigar a muito trabalho e a decisões complexas, mas vai valer a pena.



SUSANA BARROS

Especialista em Liderança e Estratégia

Os 2 lados da moeda: 5 desafios e 5 oportunidades no B2B em 2022

Nos últimos 2 anos assistimos a uma aceleração sem precedentes do ritmo de mudança, afetando todos os mercados, todos os setores e todos os tipos de negócio.

Mesmo negócios mais tradicionais e bem

estabelecidos viram-se perante a necessidade de terem que se reinventar para fazer face aos enormes desafios que tiveram (e ainda têm) que enfrentar.

Desengane-se quem acredita que quando a tempestade passar tudo voltará a ser como era antes: temos que nos habituar a este “novo normal” que é a ausência de normalidade e a mudança constante.

Dentro do universo B2B os desafios são mais que muitos. Selecionei os 5 que creio serem os mais transversais, e as respetivas oportunidades que eles trazem.

#1º - Vendas: Quantidade E Qualidade

A economia funciona em ciclos, numa espécie de onda que sobe e desce a intervalos mais ou menos regulares.

Durante os períodos de crescimento, com o “vento a favor”, a maioria das empresas consegue funcionar cumprindo os mínimos olímpicos de ter um produto ou serviço aceitável que consiga entregar sem grandes sobressaltos.

O problema surge quando o vento para, ou, pior ainda, quando sopra em sentido contrário. É nessas inversões de ciclo que muitas empresas desaparecem.

Esta pandemia veio interromper o mais recente ciclo de crescimento – que já durava desde 2013 – provocado a maior queda do PIB português desde 1975: -7,6% em 2020.

Qual foi a reação das empresas?

A imensa maioria adotou a velha máxima do “tudo o que vem à rede é peixe”, procurando servir todos os clientes que lhes apareceram pela frente, fosse qual fosse o pedido.

No curto-prazo resolveram o problema das vendas, mas muitas descobriram mais tarde que tinham estado a “trabalhar para aquecer”, vendendo sem rentabilidade ou, pior ainda, com prejuízo, convertendo o negócio num “perdócio”.

Muito poucas utilizaram a abordagem alternativa, com visão de longo-prazo, a que gosto de chamar “semear para colher”.

É aqui que está a oportunidade.

Numa abordagem focada em primeiro lugar na retenção dos (bons) clientes atuais, garantindo a sua total satisfação e lealdade, e em segundo lugar na aquisição estratégica de novos clientes, com uma visão de rentabilidade a médio-longo prazo.

Para isso, é necessário inverter a mentalidade de dentro para fora – “tenho tudo para todos” – e transformá-la numa mentalidade de fora para dentro – “resolvo melhor que ninguém um conjunto de problemas a um determinado grupo de clientes”.

É nesse foco num grupo de clientes e nessa diferenciação da oferta que está o segredo da fuga à guerra de preços e do crescimento rentável e sustentável.

Em resumo: a Qualidade das vendas é tão importante como a Quantidade!

#2º - A Tempestade Perfeita

Quando parecia que estávamos finalmente a começar a recuperar, combinam-se os elementos para a chamada “tempestade perfeita”: o aumento exponencial do custo da energia, das matérias-primas e dos transportes, com a consequente disrupção das cadeias de abastecimento a nível global.

De repente, grandes marcas e retalhistas que durante os últimos anos trabalharam incansavelmente para reduzir inventário, deslocalizar as suas produções para o oriente, onde os preços eram mais baixos, e “esticar” as suas cadeias de abastecimento ao limite, deixaram de ter garantias de entrega e começaram a pagar 10 ou 20 vezes mais pelo transporte.

É aqui que surge a oportunidade.

Naturalmente nem Portugal (nem toda a Europa junta) poderá substituir a capacidade produtiva da China ou da Índia.

No entanto, podemos ser a solução para produtos de maior valor acrescentado, produzidos em menor escala e onde fatores como a qualidade, prazos mais curtos e acima de tudo a fiabilidade da entrega são preponderantes.

Em resumo: as empresas portuguesas podem diferenciar-se pela qualidade, mínimos de compra mais baixos, entregas mais rápido e com elevada fiabilidade.

#3º - As Novas Interações com os Clientes

A crise pandémica acelerou a digitalização das interações com os clientes em cerca de 3 anos, no caso da Europa.

Num estudo realizado em 2020 pela McKinsey a 400 decisores B2B, mais de 70% preferiam interações digitais com os seus

fornecedores, alegando maior segurança e mais facilidade na gestão das agendas.

Além disso, assistimos a uma enorme mudança geracional. Enquanto tradicionalmente os clientes B2B sempre privilegiaram o contacto presencial e personalizado, muitos dos novos compradores da geração *Millennial* preferem evitar o contacto pessoal.

Como se não bastasse, um estudo de 2019 da Gallup refere que apenas 29% dos clientes B2B estão efetivamente comprometidos com os seus fornecedores (60% são indiferentes e 11% estão ativamente à procura de alternativas).

Onde está então a oportunidade?

Está na proatividade em conhecer profundamente as necessidades dos clientes mais relevantes. Quais são os seus desafios e as suas dores? Como é que preferem ser contactados? Que experiência de compra valorizam?

Ao contrário do que acontece no B2C, no B2B a perda de apenas um cliente relevante pode abalar fortemente o negócio. Daí a importância de garantir a lealdade dos clientes, conhecendo-os e servindo-os de acordo com as suas preferências.

Em resumo: As empresas têm que investir no conhecimento das necessidades dos clientes relevantes para os servirem cada vez melhor e garantirem a sua lealdade no longo prazo.

#4º - O Novo Paradigma do Trabalho

As expectativas dos trabalhadores mudaram radicalmente com a pandemia.

Apesar de em Portugal apenas 30% dos postos de trabalho poderem ser desempenhados de forma remota, essa realidade irá

mudar nos próximos anos com a crescente automação.

É também nesses 30% que se encontram as funções de conhecimento, as que mais crescerão à medida que as empresas precisarem de inovar e de se diferenciar cada vez mais.

Até agora, muito desse talento era difícil de captar e de reter devido à barreira geográfica, já que muitas empresas B2B estão localizadas fora das grandes cidades.

Portanto, as empresas B2B terão dois enormes desafios pela frente:

1) A formação e requalificação dos trabalhadores cujas funções forem sendo automatizadas (segundo o *World Economic Forum*, 50% dos trabalhadores necessitarão requalificação até 2025).

2) A captação e retenção de talento em áreas de conhecimento que até aqui nunca foram prioritárias, como o marketing digital ou o planeamento estratégico.

Onde está a oportunidade?

A oportunidade está na abordagem proactiva a ambos os desafios, garantindo não apenas a retenção e requalificação do talento que já existe, mas também a captação de novo talento que será imprescindível para competir e escalar.

As empresas B2B têm agora a oportunidade de contratar esse talento que antes nunca seria considerado pela barreira geográfica e que agora está disponível através de modelos de trabalho mais flexíveis.

Em resumo: as empresas B2B podem ser proactivas na sua abordagem à formação, requalificação e contratação de talento, garantindo a sua satisfação e retenção.

#5º - As Macro Transições

Apesar de já muito “batidos”, não há como escapar aos temas da Transição Digital e da Transição Climática.

Uma das principais dúvidas dos empresários é por onde começar. A minha recomendação é sempre a mesma: devem começar por aquilo que possa ter mais impacto direto na satisfação e lealdade dos clientes atuais.

Uma forma relativamente simples de o fazer é mapeando em detalhe a jornada dos clientes relevantes e procurando os pontos de elevado impacto na satisfação que permitam também, idealmente, aumentar a diferenciação vs. a concorrência.

Normalmente isso traduz-se em ser o melhor em algo extremamente relevante para os clientes: mais rapidez, mais fiabilidade, mais qualidade, mais simplicidade ou melhor serviço, só para dizer algumas.

Do lado da sustentabilidade mais uma vez as opções são infinitas, pelo que deixo algumas perguntas que poderão ajudar a decidir por onde começar:

1) O que teria maior impacto no ambiente, tendo em conta o setor?

2) O que valorizam os clientes mais relevantes?

3) O que estão a fazer os melhores dentro de cada setor /mercado?

4) Quais são as principais mudanças de legislação previstas?

Onde está a oportunidade?

Fruto da recessão provocada pela pandemia, a União Europeia lançou vários mecanismos de recuperação económica, tais como o PRR (a famosa “bazuca”) ou o Portugal 2030.

O grande foco destes

incentivos – em especial do PT2030, mais destinado às PMEs - é precisamente o de apoiar a recuperação da economia nacional através da transição digital e climática das empresas, contribuindo para o aumento da produtividade, do emprego qualificado e da competitividade.

Em resumo: os incentivos europeus podem ser uma boa oportunidade para as empresas que tenham uma estratégia clara e bem estruturada, focada no crescimento rentável e sustentável.

Perante o ritmo inabalável de mudança, as empresas têm duas opções: agir ou reagir.

A diferença entre a proatividade – fazer escolhas e executá-las com foco e disciplina - e a reatividade – aproveitar todas as oportunidades que aparecem sem uma estratégia definida - pode ser a diferença entre a prosperidade e a mera sobrevivência.



FILOMENA LOPES

Docente Universitária | Investigadora

Uma Visão integrada para as oportunidades da transição digital

Nos dois últimos anos, temos assistido a um aparecimento de oportunidades para o emprego nas áreas dos Sistemas e Tecnologias de Informação (STI). No entanto, estas oportunidades emergentes ainda estão longe de serem realizadas.

É necessária uma visão integrada partilhada entre escolas secundárias, psicólogos de orientação profissional, universidades e empresas torna-se fundamental.

Há 35 anos que tenho responsabilidade por estágios curriculares em cursos das áreas dos STI. Nunca houve dificuldade em encontrar locais para estágio, apesar de já termos vivido épocas menos fáceis nestas áreas: não só porque a procura por parte das empresas não era tão elevada, mas também porque se viveu durante alguns anos com o estigma do “nerd”, que levava a que menos alunos procurassem estas áreas.

Contudo, sobretudo a partir de 2017 quando a OECD mostrou a necessidade de se alavancarem na Europa os cursos nas áreas STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), começou a verificar-se uma procura crescente por estes cursos e, simultaneamente, foi-se diluindo entre os jovens em idade universitária a imagem negativa do “nerd”, o até então “anti social”, que passava horas à frente de uma máquina.

Mas o que mudou mais?

As empresas também mudaram. Enquanto tradicionalmente as empresas que acolhiam os estagiários eram maioritariamente empresas tecnológicas, hoje já observamos um outro panorama.

Grandes e médias empresas de produção e de serviços e consultoras já “lutam” por acolher estagiários das áreas dos STI. A procura deixa de ser só por programadores de software e passamos a ter procura por analistas de sistemas de informação e de processos de negócio e por especialistas em ferramentas tais como RPAs (*Robotic Automation Process*), BI (*Business Intelligence*), SharePoint, ERPs (*Enterprise Resource Planning*) e até como *Low Code*. Verificamos nestes últimos anos um crescimento exponencial da procura por estagiários com competências em gestão e simultaneamente em tecnologias de informação. É com agrado que verifico que as empresas portuguesas reconhecem a importância deste perfil híbrido de licenciados para que consigam fazer a tão ambicionada transição digital. Em paralelo a procura de programadores continua, mas com competências tecnológicas um pouco diferentes: ciber-segurança, de *machine learning* ou de *big data*.

Face a este crescimento da procura por estagiários das áreas dos STI chegámos ao ponto de habitualmente já não haver licenciados suficientes para satisfazer a procura de estagiários.

Esta nova realidade de oportunidades de emprego nas áreas dos STI também está espelhada nos títulos dos jornais e nos telejornais. Fazendo uma procura no Google aparecem-nos, só para o último mês de novembro, cerca de 5 mil

empregos nas áreas dos STI, dos quais alguns nem licenciatura exigem. E, muito recentemente, todos tomamos conhecimento que só a Deloitte prevê criar até 4 mil postos de trabalho nesta área nos próximos 4 anos.

Mas será que estamos a acompanhar, como devemos, este crescimento de procura?

Infelizmente não.

Ao nível do ensino secundário, fase em que os estudantes se começam a preocupar pela sua opção universitária, não existe nenhuma disciplina obrigatória nas áreas dos STI.

Além disso, se observarmos os exemplos das atividades profissionais que são listadas nos testes de orientação vocacional utilizando o referencial COPS (*California Occupational Preference System*), ficamos perplexos, pois já não parecem ajustadas aos jovens da geração Z, que nasceram com a WWW e cresceram em permanente contacto com as tecnologias digitais.

A única saída profissional nas áreas dos STI que aparece nestes testes de orientação vocacional, incluída na área de interesse de Ciência, é a de programador. Por sua vez, na área da Tecnologia, não aparece nenhuma saída profissional na área dos STI. Já na área de Economia encontramos o programador de gestão, mas não encontramos o analista de sistemas de informação, apesar de encontrarmos, por exemplo, o analista de sistemas

económicos e o analista de estudos de mercado. Saídas profissionais relacionadas com os sistemas de informação, área-chave da Sociedade da Informação, estão quase completamente ausentes destes testes. Para os estudantes indecisos em relação ao seu futuro profissional, as atividades listadas entre as quais podem escolher aquelas com as quais se identificam, não referem uma única atividade profissional característica das profissões de sistemas de informação nem das profissões de informática, como, por exemplo, a já tão

tradicional atividade de desenvolver software para resolver um problema da sociedade. Como é isto ainda possível numa sociedade digital? Nas áreas dos STI, temos estado nos últimos anos a atravessar uma fase de crescentes oportunidades profissionais, em consequência da crescente procura por parte das empresas por profissionais da área. Mas estarão os nossos jovens a ser bem orientados profissionalmente para aproveitarem estas oportunidades? Infelizmente, penso que não. Penso que ainda estamos a desperdiçar

oportunidades. No passado mês de novembro tomamos conhecimento que este ano Portugal subiu 3 posições no ranking digital da UE. Mas não basta criar infraestrutura para a transição digital. É preciso criar um ecossistema, formado pelo ensino secundário, psicólogos de orientação vocacional, universidades e empresas para que esta transição realmente se faça e não se limite a mera mudança de "cablagem".





RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

CONECTAR

Apesar de não ser vista como uma cidade de encantos mil, São Paulo é um local que não se esquece facilmente.

Poderia começar pelo contraste da Avenida Brasil com o centro histórico e partir depois para outras histórias, mas vou deter-me apenas num episódio que se mantém intacto na minha memória. Para conhecer a agitada noite paulista, um amigo residente teve a amabilidade de me vir buscar ao hotel no seu carro desportivo e de me convidar previamente para almoçar em sua casa. Conduzindo habilmente naquele trânsito algo caótico, acabou por entrar numa requintada zona residencial substancialmente mais calma. Todas as casas tinham muros altos, portões em ferro de aspeto robusto e algumas tinham uma espécie de guaritas que, vim a saber, eram mesmo locais para uso dos seguranças.

Via-se que o procedimento estava rotinado e não havia grande margem para variações.

Evitar parar em semáforos, ainda que vermelhos, fazer uma aproximação à casa se não houvesse ninguém nas redondezas, abrir o portão exterior com alguma antecedência para evitar paragens indesejadas, entrar com o carro rapidamente mantendo as portas travadas e aguardar que o portão exterior se fechasse.

Seguidamente é aberta a porta da garagem na qual o carro entra, aguarda-se

que essa mesma porta feche e só depois se sai em segurança. A isto não é alheio o facto da família já ter sido alvo de vários assaltos que causaram naturais perturbações.

Este episódio fez-me saltar para outro bem mais simples ocorrido igualmente no Brasil, mas desta vez no Nordeste. Ao vermos um individuo na berma da estrada a beber tranquilamente uma cerveja com roupas muito gastas e com aspeto de quem não teve uma vida fácil, pedimos uma qualquer informação e perguntámos se estava tudo bem. A resposta foi célere e adornada por um sorriso contagiante: - *Se melhorar estraga!*

Indicadores

Alguém disse que viajar é a coisa onde se gasta dinheiro e se fica mais rico. Apesar de entender que há muito mais coisas para além desta que nos enriquecem, vou sendo tentado a concordar com esta afirmação, enquanto me vou focando naquilo que se passa no lado de cá do Atlântico. Ouvia recentemente cientistas pronunciarem-se sobre a saúde pública em Portugal e não pude deixar de reparar na insistência da jornalista, quando atirou diretamente a um epidemiologista a seguinte questão:

- Mas as medidas tomadas parecem-lhe acertadas?

A vontade de informar misturada com algum desejo de incendiar o debate não parece ter importunado minimamente o entrevistado que, antes de explicar com detalhe, disse calmamente que as medidas são tomadas num contexto e não podemos esquecer que o *contexto de uma pandemia* é dinâmico e portanto exige uma adaptação constante.

A montanha russa em

que temos viajado no passado recente tem tido sempre por perto uma *salada russa* de informações, que acaba por ser o reflexo de uma sociedade globalizada, imediatista, na qual não há espaço para o vazio. Sem dúvida que estamos confrontados com vários desafios que não afetam de igual forma todas as empresas, mas há desde logo um conjunto de indicadores

macroeconómicos que não devemos subestimar. Temos já aí fortes pressões inflacionistas, temos uma dívida pública que no terceiro trimestre de 2021 atingia 131,4% do PIB e ainda que se possa argumentar que esta teve origem em medidas destinadas a mitigar os impactos da pandemia, o que é certo é que não há almoços grátis e portanto a fatura aparecerá e alguém vai ter que a pagar. Por outro lado, temos previsões de crescimento do PIB para 2022 que variam entre 4,9% e 5,5% vindas da OCDE e do Governo respetivamente, sendo que as análises mais profundas ficarão para os especialistas.

“Se eu voltasse atrás faria tudo da mesma forma!”

Quantos de nós já não ouviram esta frase lapidar?

Sempre que sou confrontado com ela, sinto como que uma quase reverência pelo orador, misturada com alguma perplexidade. Confesso que, no que a mim diz respeito, faria muitas coisas diferentes, já que as decisões são tomadas com a informação de que dispomos no momento, num determinado enquadramento e são influenciadas por muitíssimas variáveis. Claro que em consciência naquele instante seguimos o caminho certo, mas olhar para trás e assumir

que tudo seria feito da mesma forma, é notável. Tomamos milhares de decisões diariamente que têm impacto na nossa vida, na vida de outros e definem em parte o caminho que vamos seguir. Por isso mesmo, o local onde estamos hoje foi também fruto dessas decisões, não obstante a multiplicidade de condicionalismos que não tivemos possibilidades de controlar.

Se muitos sentem que o mundo parou desde Março de 2020, deixando-os num estado de prostração como que à espera de uma normalidade que teima em não chegar, muitos outros sentiram que essa paragem foi meramente ilusória pois constataram um salto de tal forma gigantesco, que nos parece ter retirado capacidade de o avaliar. A forma como nos cumprimentamos, o distanciamento social, as máscaras, as vacinações sucessivas, o uso massivo de desinfetantes, os testes, os confinamentos, a anestesia coletiva perante as notícias diárias até poderão ter sido mais ou menos circunstanciais, mas o mundo mudou! Segundo um estudo da McKinsey, já antes da pandemia 92% das empresas acreditavam que teriam que implementar mudanças nos seus modelos de negócio de acordo com o ritmo de digitalização da época. O que se passou foi que em poucos meses ocorreu uma aceleração correspondente a cerca de 4 anos, já que a transformação digital ditou em muitos casos a própria sobrevivência das empresas. Ainda estamos muito envolvidos para termos a verdadeira medida da mudança mas, em vez de mencionarmos hábitos de consumo, compras online e outros indicadores que revelam sem margem para

qualquer dúvida que tudo mudou, lembremo-nos apenas que jamais tinha sido criada uma vacina em menos de um ano.

Desafios

As empresas estão agora a lidar com essa transformação acelerada em que a tecnologia tem um lugar indispensável, sem esquecer que nada disto funciona sem uma estratégia, sem processos definidos e sem pessoas.

Estamos condenados a surfar esta onda ou a ser engolidos por ela, pois os desafios passam por equacionar novos modelos de negócio, novas formas de comunicar, definir realmente em que é que consiste um modelo híbrido e estar disposto a afiná-lo, apostar numa angariação diversificada, escutar os Clientes para lhes entregar cada vez mais valor, conciliar personalização com capacidade de escalar, ter sempre presente a rentabilidade do negócio, usar novas ferramentas de trabalho, apostar em parcerias, estar recetivo à mudança que jamais terminará e trabalhar em Equipa. Sim, desta vez misturei propositadamente aquilo que cabe fazer às empresas e aos profissionais de vendas, pois só com um forte envolvimento se conseguirá ter sucesso.

Apesar de tudo o que até agora foi escrito, há um desafio muito particular que neste momento vejo destacar-se de todos os outros. É urgente conectar!

As consultas de psiquiatria e de psicologia aumentaram, a venda de antidepressivos e ansiolíticos atingiu recordes, os confinamentos encurralaram muitas pessoas num espaço físico que fizeram disparar o risco de violência doméstica, as videochamadas revelaram

algumas realidades até então ocultas, a ansiedade, a angustia e a solidão começaram a ser muito visíveis. Isto teve impacto nas organizações e apesar dos muitos esforços feitos, esta é uma batalha que ainda não está ganha. Muitas das relações deslassaram, muitos contactos entraram em regime de serviços mínimos e a brisa de abertura gradual da sociedade que afastou algumas nuvens mais sombrias, não foi ainda suficiente para resolver este assunto. É pois urgente conectar colegas de trabalho, Equipas, diferentes áreas e departamentos. É necessário incrementar proximidade com Clientes e com Parceiros de negócio. É vital ter conexões fortes com os círculos mais chegados como sejam por exemplo a família e os amigos. E por último, é preciso validar se estamos conectados connosco, pois já que cada um vive consigo próprio diariamente, é interessante que possa ser uma boa companhia. Num inspirado poema recorrentemente atribuído a Pablo Neruda lê-se que *"Morre lentamente quem não conversa com quem não conhece. Morre lentamente quem não viaja, quem não lê, quem não ouve música, quem não encontra graça em si mesmo. Morre lentamente quem passa os dias queixando-se da sua má sorte ou da chuva incessante"*. Querer voltar na íntegra a um tempo que passou, não sendo tão extremado como o negacionismo a que temos assistido, equivale a alguém dizer, após a revolução industrial, que em vez do motor a vapor, que entretanto foi aplicado ao comboio, gostava mesmo era de ver cavalos a puxar carroças para fazer o transporte massivo de mercadorias.

Conectemo-nos! Os

profissionais de vendas fazem um exercício de conexão diário quase instintivo pois não há venda sem relação. É contudo necessário ir para além do que fica da superficialidade dos dias e arriscar novos caminhos de proximidade e cumplicidade. Talvez pela primeira vez na história faça excepcionalmente sentido marcar uma ou outra reunião sem agenda, sacrificando por alguns momentos a produtividade. Forcemos o contacto, numa altura em que há colaboradores que entram nas empresas e nunca conheceram outro lugar que não fosse a sua casa. Sem querer entrar em questões filosóficas, mas assumindo que na busca da felicidade há uma tendência para que o ser humano procure o prazer e tente afastar a dor, então isto do conectar ganha um significado acrescido.

As Provas

Todos terão já ouvido falar do *Grant Study*, porventura o mais completo e longo estudo feito sobre a vida adulta, promovido pela *Harvard Medical School*. Iniciado em 1938, foi estendido por mais de 75 anos e permitiu ir acompanhando em tempo real 724 pessoas desde a sua adolescência até à velhice, para perceber o que realmente as mantém saudáveis e felizes. Ao longo do tempo foram sendo questionadas sobre a sua atividade profissional, aspetos da vida particular, saúde, e isto não se resumiu a um simples envio de inquéritos, mas implicava a entrada nas suas casas para conversar e respirar o mesmo ar. Um outro estudo realizado há meia dúzia de anos junto da Geração Y, tentou perceber quais eram os objetivos mais importantes para as suas vidas e concluiu que mais

Pois é...
temos
informações
com
alguma
relevância a
transmitir à
geração Y,
mas que
fazem
certamente
refletir
qualquer
pessoa.

de 80% tinha como prioridade ser rico.

O *Grant Study*, que ganhou maior visibilidade através de uma palestra TED proferida por *Robert Walinger* (4º diretor do estudo) chegou a algumas conclusões bem interessantes.

1. As conexões sociais são boas e a solidão mata. As pessoas que estão mais conectadas socialmente (família, amigos, comunidade) são mais felizes, fisicamente mais saudáveis e vivem mais do que as outras.

2. É muito importante a qualidade dos relacionamentos mais próximos. Viver no meio de conflitos constantes faz mal à saúde, enquanto que viver relações boas e reconfortantes dá proteção.

3. As relações saudáveis protegem não apenas o corpo, mas também o cérebro.

Quem sabe se iremos ainda a tempo de avisar Patrizia Reggiani que estava completamente errada quando disse que *"é melhor chorar num Rolls Royce do que ser feliz numa bicicleta"*. Em boa verdade, a herdeira da Gucci, que não escondia esta obsessão pela fama e pela riqueza e não olhava a meios para atingir os seus fins, acabou por passar quase 20 anos na cadeia e quando teve oportunidade de sair, com a condição de ter um emprego, recusou porque nunca tinha trabalhado e também não o iria fazer naquela altura. Talvez ela não tenha percebido que a *"simplicidade é o mais alto grau de sofisticação"*, como terá dito Leonardo da Vinci muitos anos antes. Talvez também não tenha percebido aquilo que o trabalho de facto é.

Assumindo que dormimos 8 horas, significa que 50% do tempo em que estamos acordados em cada dia é passado a trabalhar. Ora, se o trabalho for visto apenas como um meio para

obtenção de rendimento que nos permite fazer depois algo de que gostamos, estamos perante um cenário muito pouco recomendável. O Trabalho deve ser também um fim em si mesmo, deve ser algo que nos realiza, deve ser algo que nos orgulha, que cria valor e nos deixa felizes.

2022

O passado não vai voltar e portanto o desafio passa em cada dia por ser feliz com a realidade que formos encontrando e construindo. Somos atores de uma época que tem tanto de desafiante como de extraordinário e de aliciente, e temos por isso que agarrar esta oportunidade única de estar por cá, sorvendo o muito que a vida nos põe à disposição. Com isto não pretendo em nenhum momento assumir que o futuro está controlado e que nós somos os grandes heróis que vão domar a fera. A história está cheia de heróis improváveis, não sabemos como reagiremos se tivermos que enfrentar certas adversidades e talvez seja por isso que alguém disse que Deus se diverte imenso a ouvir os nossos planos. A Dinamarca, supostamente o país mais feliz do mundo, tem um conceito que me fascina e que encerra um significado imenso numa palavra intraduzível: *"hygge"*. Efetivamente não há tradução direta, mas termos como conforto, abraço, convívio, refúgio e intimidade talvez possam fazer uma primeira aproximação, sendo que podemos depois ir mais longe se pensarmos em coisas triviais como estar tranquilamente à lareira a ouvir música ou a ler, sentindo a chuva a bater na janela.

Conectemo-nos pois! Derrubemos muros, façamos pontes, estendamos a mão, conversemos, escutemos, reforcemos a confiança e partamos revitalizados para um Grande 2022 .



António Silva
CEO da Nonius

Adaptar e crescer internacionalmente em tempos de pandemia: o caso da Nonius

A Nonius é uma empresa que nasceu em 2005 e que desenvolve soluções tecnológicas para Hotelaria.

A pandemia trouxe um dos maiores desafios da história da nossa empresa, aos quais respondemos com inovação tecnológica e a captura de novas oportunidades de negócio!

Impacto e Desafios

A crise pandémica da Covid-19 rapidamente se propagou por todo o mundo, afetando de forma intensa os nossos clientes, que maioritariamente pertencem ao setor hoteleiro. A atividade turística foi fortemente condicionada pelas medidas de confinamento, pelas restrições de viajar em todo o mundo e assistimos, em consequência, ao encerramento generalizado dos hotéis nas várias geografias onde operamos. Cerca de 90% dos nossos clientes solicitaram a suspensão de serviços ou adiaram projetos que já estavam contratados, comprometendo o fluxo normal de caixa da empresa. Esta situação colocou em causa o nosso plano de negócios e tornou imperativa a sua revisão para garantir que continuávamos a operar e manter a boa saúde financeira da empresa.

Com representatividade a nível nacional e internacional, foi fácil às equipas da Nonius adaptarem-se ao regime de teletrabalho, apoiado na forte digitalização e conectividade que já existia. Contudo, diversas funções tiveram que ser mantidas de forma presencial nos escritórios pelo que fizemos investimentos na remodelação e ampliação dos mesmos.

Em termos económicos, o impacto da pandemia foi severo, com quebras do volume de negócios médio na ordem dos 45%, impactado por algumas regiões fortemente afetadas, como foram os casos de Portugal e Espanha, embora compensado por outros mercados, como o Benelux, que registou uma descida de apenas 10%, tendo-se revelado o nosso mercado mais resiliente.

A nossa atuação preventiva no reforço dos níveis de liquidez, aproveitando as medidas imediatas do governo, permitiu-nos enfrentar esta fase, repleta de incertezas, em segurança.

É importante realçar que o maior desafio foi manter a nossa operação a nível global, pois a manutenção das nossas soluções tecnológicas requer a presença de profissionais qualificados no hotel, o que se tornou inviável devido à proibição das viagens.

Oportunidades

Perante esta nova realidade, procuramos tirar partido da solidez financeira da empresa e investir na abertura de novos escritórios, aumentar a nossa rede de parceiros instaladores e reinventar os processos que permitissem que as implementações passassem a ser feitas de forma remota, com acompanhamento local por profissionais habilitados. Em termos de desenvolvimento de produto, direcionamos a capacidade de Investigação e Desenvolvimento na melhoria dos nossos produtos para permitir aos hotéis proporcionar uma jornada mais segura aos seus hóspedes - "Safe Guest Journey" - oferecendo uma

estadia *contactless* e minimizando interação com o staff do hotel, através de funcionalidades como a *mobile key*, *check-in* e *check out online*, entre outras, a funcionar de forma totalmente integrada com o ambiente tecnológico do hotel.

Todas estas iniciativas foram reconhecidas pelo mercado e traduziram-se numa expansão em novos mercados mais resilientes, onde ainda não tínhamos uma presença tão significativa e, consequentemente, um ganho de quota de mercado e uma maior robustez ao nível operativo. Abrimos subsidiárias nos Estados Unidos, no Reino Unido, na Suécia, em França e planeamos abrir em Itália e na Alemanha no curto prazo. Estas novas subsidiárias são o resultado da aquisição de pequenas empresas locais, que já eram nossos parceiros, e cujos mercados apresentam maior solidez e resiliência devido ao poder de compra do consumidor. Fruto desta aposta, iremos atingir em 2021 um volume de negócio internacional

de 85% do negócio total, o que representa um crescimento de 25% face aos valores de 2019 (pré-pandemia), sendo que dos novos mercados, o Reino Unido e a Suécia representam já 25% do negócio total, ultrapassando o contributo das demais regiões.

Acreditamos que 2022 será um marco histórico no nosso crescimento.





JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Flash review as 10 tendências de VENDAS para 2022

Por vezes a Mónica Monteiro faz-me desafios com base em “futurologia”! – terei uma imagem de “Professor Zandinga”? Somo a alguma dificuldade em prever o futuro, pois não tenho uma bola de cristal (nem quero ter!), para mais com o enquadramento que atualmente vivemos. Se já era difícil vislumbrar o amanhã com algumas certezas, nesta fase é quase “hercúleo” – embora reconheça que as 10 tendências, que enumero mais abaixo, servem para 2022 e mesmo para os próximos 5 anos.

No meio de muitas dúvidas, uma certeza tenho: aprender a aprender (e de forma rápida) passou a ser um dos maiores ativos num contexto turbulento, incerto e até incompreensível...

Os desafios futuros das equipas de vendas são consideráveis. O fator “confiança” dos negócios caiu muito nos últimos 2 anos; e uma equipa, entre muitas outras coisas, é um conjunto de pessoas que confiam umas nas outras. A confiança é contagiante – assim como a sua falta. Se estivermos mais bem preparados para ler tendências e nos adaptarmos, mesmo fortemente condicionados, poderemos vislumbrar um futuro mais risonho.

No meio de muitas dúvidas, uma certeza tenho: aprender a aprender (e de forma rápida) passou a ser um dos maiores ativos num contexto turbulento, incerto e até incompreensível...

A confiança é contagiante – assim como a sua falta. Se estivermos mais bem preparados para ler tendências e nos adaptarmos, mesmo fortemente condicionados, poderemos vislumbrar um futuro mais risonho.

Os **drivers transversais às tendências** julgo serem estes: competência e resiliência das equipas; empatia e atenção com os clientes (humanidade e presença); importância crescente do contexto e adaptabilidade; transparência e intuição.

A cada vez maior fusão entre vendas e tecnologia já é uma realidade hoje e vai continuar a ser uma tendência. Recolher e transformar dados em oportunidades será a chave. Isto porque vivemos num mundo dinâmico e acelerado em que a informação é muita. E estabelecer padrões que permitam ligar todos estes dados só é possível com tecnologia, ou melhor, fica mais fácil para uma efetiva inteligência em vendas, para melhorar os processos na tomada de decisão.

E, direto ao assunto, permitam-me ser “bruxo” nos próximos minutos de leitura!

Processo híbrido ou totalmente remoto

A aposta deverá continuar a ser em automatizar e investir em ferramentas (até em treino nesta vertente) para um caminho mais virtual das vendas: *virtual selling*, como lhe chamo, para vender remotamente quando o cliente não nos quer ver, ou está impedido de o fazer. De acordo com a HubSpot, colocar “fichas” aqui, em 2020 e 2021, valeu a pena: 64% dos que fizeram a transição para uma venda mais remota cumpriram ou excederam os seus objetivos, enquanto o número daqueles que não o fizeram foi de apenas 50%. Acredito que o caminho é o híbrido e dependerá sempre do setor e do modelo de negócio. O *LinkedIn State of Sales Report 2021* revelou, ainda, que 50% dos compradores acreditam que o *virtual selling* também facilitou o processo de compra.

Personalização para melhorar o caminho de compra (experiência)

A personalização da abordagem ao cliente vale mais pela forma como vendemos do que por aquilo que vendemos. Personalizar é diferente de humanizar (também importante!); e tornar a relação única é um caminho para a fidelização.

Quanto maior a fidelidade do cliente, maior e mais rápido é o crescimento do nosso negócio em vendas, a rentabilidade e a quota de mercado. A chave é hoje ensinar os *leads* a perceberem os resultados únicos que podemos garantir como fornecedor (mais até que os benefícios) em oposição à utilização do processo de influência pelas necessidades, como era apanágio no passado. Depois de reformular a maneira como os clientes pensam sobre os seus problemas (por vezes nem os conhecem), os comerciais passam a criar oportunidades para falar sobre um conjunto de capacidades/soluções que podem oferecer – uma melhor forma de gerir ou eliminar esses problemas –, levando a reuniões de vendas de nível elevado, com maiores e melhores negócios para fechar. Num estudo com mais de 5000 clientes como amostra (*sales executive council research*), descobriu-se que, de todos os fatores possíveis que podem facilitar a fidelização – incluindo marca, qualidade do produto/serviço e relação preço-valor –, o maior contributo é, de longe, algo que a maioria das empresas ainda estão a começar a perceber e utilizar: a experiência da venda, com um peso de 53% do total.

Novas narrativas e apelo à criatividade na abordagem

Quem compra hoje desenvolveu uma preferência pelo digital. 41% dos líderes de vendas dizem que os seus clientes agora desejam comunicar-se digitalmente e 38% desejam comprar online. E daí as novas narrativas e abordagens. A mudança de geração de quem compra, assim como as funções ou responsabilidades crescentes da Geração Y e da Geração Z estão a obrigar a um maior conhecimento digital e de novos conteúdos no processo de compra, o que torna, naturalmente, o ambiente e o caminho de compra mais digital. Da perspectiva do comprador, isso pode significar confiar mais em ferramentas (*chat* ao vivo ou plataformas), onde as perguntas podem ser colocadas e respondidas “a quente” e sob procura. Os clientes B2B vão cada vez mais comportar-se como os clientes no B2C. Devem ser tratados com unicidade num jogo permanente entre resultados a entregar e expectativas que têm. Estas novas narrativas devem também apelar a uma experiência digital oferecendo os atributos esperados em cada uma das interações.

Acredito que a criatividade pode fazer a diferença em qualquer abordagem, deixando um registo memorável (*customer delight!*).

Aposta significativa no social selling

As vendas sociais não são uma simples “postagem” nas redes sociais. Antes de qualquer conteúdo partilhado vem a estratégia e o posicionamento. Note-se: mais de 70% dos compradores B2B não pretendem ser contactados até fazerem eles próprios as suas pesquisas *online*; 55% dos compradores realizam as suas pesquisas via redes sociais; e 70% dos decisores de compra B2B usam as redes sociais como auxílio para a tomada de decisão (fonte: Hubspot). O *social selling* não é uma panaceia para os problemas de comunicação/-promoção, embora seja um facilitador que dá origem a novas oportunidades. E oportunidades dão origem a novas oportunidades. O foco é mesmo estar em contacto permanente com os nossos compradores em potencial, e quem o faz tem melhores resultados do quem não o faz. Recentemente, ouvi o seguinte e gostei: “Não utilizar redes sociais e outras plataformas hoje em dia é como piscar o olho a uma mulher num quarto escuro!”

Se estivermos mais bem preparados para ler tendências e nos adaptarmos, mesmo fortemente condicionados, poderemos vislumbrar um futuro mais risonho.

Atenção redobrada a novas tecnologias (autónomas) e à sua adoção

O foco deverá estar nas tecnologias que permitam escala, que garantam uma maior previsibilidade de vendas e que consolidem os processos, visto que ajudam a tomar decisões, errando menos. E por “tecnologia autónoma” entende-se tudo o que não necessite de intervenção humana para tomar decisões e que, se possível, aprenda por si e se adapte ao contexto. O objetivo é manter uma comunicação contínua, direcionada e personalizada para resolver os problemas que os clientes enfrentam. Os sistemas de automação de vendas (e de marketing) ajudam as empresas a conectar-se com os clientes em potencial – e, em paralelo, um CRM que dá vida aos dados e identifica a mensagem certa a ser enviada no momento certo.

Estamos na era da assistência: a nossa mensagem tem de chegar à pessoa certa, no contexto certo e com a informação certa, garantindo o melhor resultado para o negócio – em resumo: *show up, wise up and speed up!*

Demonstrar “amor” a toda a equipa

Se me autorizam a algum egocentrismo, recomendo a leitura de um artigo meu de novembro de 2021, aqui na revista, em que falo da neurobiologia das vendas. Com as nossas equipas, temos de libertar a oxitocina, fazendo notar que é o único neurotransmissor que precisa de outras pessoas para ser libertado, sendo responsável pela sensação de calma e conforto que sentimos quando estamos com pessoas de quem gostamos. Trata-se, então, de fazer conexões através de conversas, partilhando histórias numa simples reunião de equipa num formato de “breve pausa” (pode ser suficiente o contacto visual através de uma plataforma de comunicação à distância). A oxitocina também pode ser libertada ao fazer novas conexões, simplesmente reunindo membros da equipa, que normalmente não se cruzariam, para o *brainstorming* de uma estratégia de abordagem ao mercado. Assim, estamos a gerar confiança, bem como uma colaboração eficaz. Isto permite, entre outras coisas, que o nosso corpo lute contra a segregação de cortisol – com ligação direta ao medo e ao stress –, permitindo um maior otimismo e bem-estar social. E **uma “verdadeira” equipa não é nada mais do que um conjunto de pessoas que confiam umas nas outras**. E esse nível de confiança é contagiante numa venda e no relacionamento com um cliente.

(...) a nossa mensagem tem de chegar à pessoa certa, no contexto certo e com a informação certa, garantindo o melhor resultado para o negócio – em resumo: show up, wise up and speed up!

Obrigação de investimento em treino de upskilling e reskilling

Já pensou que nas nossas empresas passamos a maior parte do tempo em operação e pouco tempo a treinar? E como é no desporto? O inverso – tal e qual, o inverso, ou seja, mais de 90% é treino para ir a jogo/competição. Em termos empresariais o investimento em treino, de preferência o que leva a mudança de comportamentos, é muito baixo.

Embora se desejem resultados extraordinários no jogo, não se investe em formação. Daí que sempre utilizei a expressão “treino duro é uma venda fácil”. E mais do que *upgrades* em novas técnicas de abordagem, a prioridade é também reformatar vendedores para novos modelos de negócio e novos caminhos de venda, pois os caminhos de compra mudaram e vão mudar novamente. Mais do que recrutar bons elementos, os bons têm que ser retidos. Uma cultura organizacional que investe no treino do seu talento é uma empresa atrativa (para os de dentro e para os de fora). Invista em treino, pois é dos investimentos que provocam maior retorno. A velocidade é importante, embora a direção para bons desempenhos seja mais!

Análises preditivas do processo de vendas

Num negócio, o ideal é ter pessoas *top performers*, processos (eficientes e eficazes), sustentabilidade e, acima de tudo, alguma previsibilidade – algumas certezas sobre o que vai acontecer só se conseguem sendo preditivo. A análise preditiva vai passar a ser essencial para um vendedor. Os volumes de dados são cada vez maiores e mais complexos para análise e tomada de decisão. Passou a ser difícil classificar os dados sem a ajuda de mecanismos analíticos fornecidos por ferramentas de inteligência de negócios (incluídos em alguns CRM do mercado e em adicionais de inteligência artificial). O ideal é descobrir rapidamente *insights* que sejam acionáveis para a tomada de decisões estratégicas. Ou seja, processar grandes conjuntos de dados em várias fontes e apresentar as descobertas em formatos visuais fáceis de entender e partilhar. Com este recurso, a equipa de vendas pode avaliar o que aconteceu num certo período de tempo em análise e construir os seus *insights* com base no que o passado lhes diz. O maior benefício da utilização destas ferramentas é olhar para o futuro (projetando padrões de comportamento) e identificar oportunidades ignoradas anteriormente, enquanto se evitam riscos. Não ser preditivo em vendas é perder oportunidades.

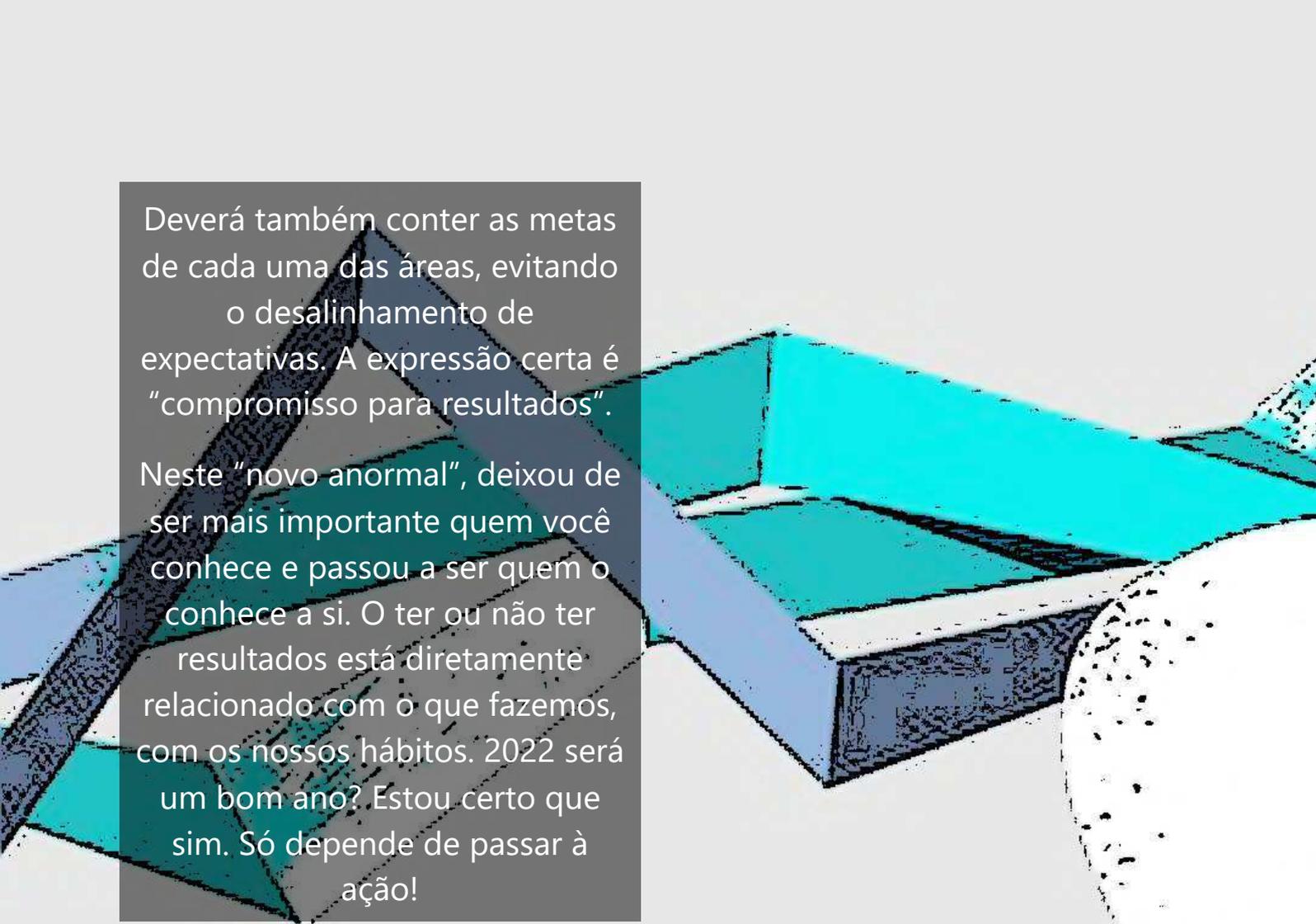
Venda omnicanal como um upgrade para um alinhamento no “novo normal”

O omnicanal (não confundir com multicanal) será o futuro na maioria de compras do mercado B2B. Este conceito refere-se à multiplicidade de canais de

vendas e atendimento, integrando uma componente física (loja) no ambiente virtual. O objetivo dessa integração é atender quem compra onde quer que esteja, possibilitando diversas formas de interação com o negócio. Esta abordagem parte do princípio de que quem compra procura conveniência para uma experiência única (liberdade de escolha – comprar onde e como desejar). Segundo um estudo da *Mckinsey*, cerca de 73% dos compradores procuram canais diferentes enquanto procuram um produto (*sites de e-commerce*, redes sociais e lojas físicas); as empresas que utilizam vendas omnicanal retêm 89% de seus clientes; 8 em cada 10 líderes B2B dizem que o omnicanal é tão ou mais eficaz do que os métodos tradicionais (sentimento que disparou durante o enquadramento de pandemia). Logo, ter visibilidade em todos os potenciais pontos de contacto melhoram a conveniência e a experiência de compra. Agora junte que utilizar uma estratégia omnicanal no seu negócio o coloca na frente de outros fornecedores, pois 55% das empresas ainda não a utilizam.

Marketing e vendas num casamento perfeito

O *smarketing* (*sales + marketing*) não é de hoje, embora continue a sentir e a ver resultados extraordinários quando os dois elementos do casal estão efetivamente juntos e não divorciados. Segundo os últimos estudos (Gong), empresas com o *marketing* e as vendas alinhados geram 208% mais resultados no *marketing* e 3 vezes mais em resultados globais; quando as equipas do *marketing* e das vendas estão sincronizadas e envolvidas, as empresas que o praticam, em geral, ficam 67% mais eficazes no fecho; 50% dos vendedores ignoram os leads gerados pelo *marketing*; só 56% das organizações B2B validam e qualificam os leads antes de os passarem para a equipa de vendas; só 44% das empresas utilizam um sistema de *scoring* para *leads*; organizações com as funções de *marketing* e de vendas alinhadas conseguem taxas superiores de 36% de retenção de clientes em relação às que não têm. Estes dados chegam para justificar um alinhamento total? Julgo que sim. A proposta para 2022 é um SLA (*Service Level Agreement*), ou seja, um contrato que define responsabilidades e expectativas de cada um dos lados, principalmente sobre quantidade e qualidade das leads passadas do *Marketing* para as Vendas.



Deverá também conter as metas de cada uma das áreas, evitando o desalinhamento de expectativas. A expressão certa é “compromisso para resultados”.

Neste “novo anormal”, deixou de ser mais importante quem você conhece e passou a ser quem o conhece a si. O ter ou não ter resultados está diretamente relacionado com o que fazemos, com os nossos hábitos. 2022 será um bom ano? Estou certo que sim. Só depende de passar à ação!



HÉLIO CABRAL
Consultor de Marketing

5G: perante a (R)evolução, a palavra-chave é Adaptação

A chegada do 5G vai mudar o paradigma do Marketing, as Relações Humanas e a Tecnologia.

rá proporcionar downloads super-rápidos, velocidades de upload altas, uma cobertura mais ampla, conexões mais estáveis e também um maior número de dispositivos conectados em simultâneo.

QUAL SERÁ O VERDADEIRO IMPACTO DA CHEGADA DO 5G NO MARKETING?

A partir daqui, muda tudo. No cenário atual em que o Marketing, mais concretamente os meios digitais e a tecnologia evoluem a grande velocidade, o 5G destaca-se como uma grande oportunidade **Estratégica e Criativa** e ainda contribuir para a aceleração da transformação digital das empresas. Isso vai permitir aos profissionais de marketing que as empresas sejam mais relevantes, sobretudo na construção da mais em melhores relações entre clientes e as marcas. Para entender e tirar o melhor partido do 5G, é importante questionar-se: e se a velocidade e a latência não fossem mais um problema? Que projetos criaria? Podemos utilizar AR e VR? Que novas formas de recolher e tratar mais dados do cliente implementaria?

Uma coisa é certa, na minha opinião o melhor mesmo é não esperar por toda esta revolução que acompanha o 5G para agir, mas sim antecipar, planejar e implementar. É preciso começar já a preparar o futuro e dar um passo em frente face à concorrência.

O 5G vai obrigar a uma maior agilidade e integração das ferramentas de marketing digital.

MAS COMO PODE ENTÃO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

Vão existir mais e mais “touchpoints” entre as marcas e clientes sejam eles B2B e B2C, ou melhor dizendo, H2H, o que vai permitir que estes experienciem tipos de conteúdo mais sofisticado e avançado, com maior rapidez e muito melhores a nível de *Customer Experience* (CX). Por exemplo, reduzirá ainda mais o tempo de carregamento de websites ou lojas online em qualquer local, tornará o acesso ao conteúdo mais fácil do que nunca, dá a possibilidade de responder em tempo real às solicitações do cliente, vai permitir a criação de novos serviços 100% digitais para targets específicos e podia continuar. Mas isto é apenas a ponta do iceberg.

COMO O 5G VAI INFLUENCIAR O MARKETING DIGITAL: A OPORTUNIDADE DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING E PUBLICIDADE ONLINE AINDA MAIS FOCADAS NO CLIENTE.

O 5G não só promete melhorar a experiência do cliente, como é uma oportunidade e um desafio para profissionais de marketing. Porquê? Com o 5G a utilização de dispositivos móveis vai crescer e fazer cada vez mais parte da vida das pessoas, em qualquer lado e significa a oportunidade de alcançar e impactar mais pessoas em todo o mundo e em qualquer lugar, não apenas de forma orgânica, como através da publicidade online.

Isto leva-nos a uma orientação estratégica: os dispositivos móveis muito provavelmente vão tornar-se o principal dispositivo utilizado (basta pensar na evolução que têm sofrido) e com isso originar muitos mais potenciais clientes online e sempre em movimento, o que vai exigir uma maior ousadia por parte das marcas no que diz respeito a aproveitar em seu benefício as novas oportunidades de comunicação e interação que vão surgir. Isto representa, naturalmente, uma oportunidade real para o ecossistema da publicidade online adaptada para mobile, com a realidade aumentada e a realidade virtual a desempenhar um papel fundamental na criatividade para anúncios móveis e experiências do consumidor. Mas não só.

O 5G vai permitir executar formatos de publicidade mais avançados, vídeos de alta definição em qualquer local ou anúncios interativos, em diferentes meios.

SIM, CONTEÚDO EM VÍDEO SERÁ AINDA MAIS IMPORTANTE.

O *streaming* cresceu com a pandemia e o 5G vai acelerar ainda mais esse comportamento. Os dispositivos móveis vão ser capazes de transmitir conteúdo mais instantaneamente. Passaremos a transmitir ainda mais ao vivo no Facebook, partilhar mais histórias em vídeo no Instagram, realizar chats de vídeo ou videoconferências passará a ser um conteúdo normal diário, assim como vendas por *livestream* nas redes sociais. Com a facilidade de consumo de vídeo graças ao 5G, abre-se também uma janela de oportunidade para o crescimento da publicidade de vídeo segmentada.

E A PUBLICIDADE COMO A CONHECEMOS ATUALMENTE?

Independentemente do formato, pode ser muito mais segmentada, interativa e com anúncios mais relevantes. Com o Marketing puramente orientado por dados, já não se trata de mostrar a mensagem certa e na hora certa para grupos de pessoas, mas sim impactar pessoas de forma individual e ainda mais personalizada.

AS MARCAS TÊM AQUI A OPORTUNIDADE DE EXPLORAR AINDA MAIS O SEU LADO CRIATIVO, DE PROPORCIONAR UMA EXPERIÊNCIA AINDA MELHOR JUNTO DO SEU CLIENTE, CRIAR MOMENTOS “WOW” DE FORMA CONTÍNUA E FICAR NO SEU TOP OF MIND.

Vai também transformar a experiência mobile “tradicional”. Por exemplo, assistir a um jogo de futebol diretamente no smartphone sem falhas e em alta-definição, bem como televisão. Para quem anuncia, por seu lado, pode aproveitar esta nova forma de consumir conteúdo para mostrar anúncios personalizados durante o intervalo ou criar dinâmicas de interação durante o jogo/ programa de tv.

É importante lembrar que o 5G não vai influenciar apenas dispositivos móveis. Muitas outras tecnologias e espaços terão a integração do 5G, como a Internet das Coisas (IoT), automóveis, pontos de venda, drones e muito mais. E estas tecnologias “desconectadas” que passarão a estar conectadas, ganham uma nova vida e novas oportunidade de comunicação com o cliente.

O 5G E A COMUNICAÇÃO OMNICANAL

O 5G vai permitir uma maior digitalização da comunicação do marketing e permitir uma maior e melhor aproximação entre o mundo offline e online, em qualquer local e criar mais aproximação das marcas às Pessoas. Além disso, vai permitir o crescimento ainda mais rápido e novas utilidades de toda a tecnologia já existente. A realidade virtual, realidade aumentada, *gaming*, experiências imersivas vão alcançar um nível nunca antes visto e permitir abrir novas fronteiras do *in-game advertising*, por exemplo.

Já existem óculos de Realidade Aumentada e Inteligência Artificial do Facebook, os EGO4D, em parceria com a Rayban, que até ao momento, são capazes de gravar e partilhar imagens. Ou então a junção do mundo real com o mundo digital (ao bom estilo do *Second Life*, lembra-se?) como foi apresentado durante a apresentação da mudança de nome da empresa Facebook para Meta. A Netflix já está a dar os primeiros passos no *gaming*, assim como a Apple, Amazon, Facebook.

NO ECOMMERCE, O QUE PODE MUDAR?

Não se vai tratar apenas de ter a típica loja online para aproveitar a velocidade de acesso e boom de novos acessos para procurar mais vendas. Com clientes mais exigentes, as fotografias ou vídeos já não são suficientes e é por isso a oportunidade de inovar e transportar um pouco da experiência na loja física para o online, ao implementar experiências visuais avançadas de compra dentro da sua loja online, *showrooms* virtuais com inteligência artificial, realidade aumentada e realidade virtual. Além disso, vai existir uma aceleração e crescimento no *mobile commerce*. O setor automóvel está em grande transformação e por uma questão de stocks, são já várias as marcas a adotar a venda online como canal principal, relegando para os pontos de venda, um local de experiências e proximidade com o cliente, através do lado humano e tecnológico.

A TECNOLOGIA AO SERVIÇO DA HUMANIZAÇÃO. E QUANTO MAIS TECNOLÓGICO O MUNDO SE TORNA, MAIS HUMANAS AS MARCAS DEVEM SER.

À medida que a tecnologia evolui e dá ferramentas aos profissionais de marketing para proporcionar experiências entre marcas e pessoas cada vez melhores, é inevitável não se abordar esta junção entre o "marketing" e "technology" - conhecido por *Martech*. Por exemplo, para cada micro momento de decisão, o objetivo das marcas passa por ter influência nesse momento e um contacto mais próximo. Isso significa que será necessário recorrer ao marketing e tecnologia para conseguir analisar dados e responder em tempo real.

Por outro lado, existe também a tecnologia focada na análise e gestão de publicidade online – conhecido por *AdTechs* (*Advertising + Technology*). 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.

Ambos serão fundamentais no momento em que decide adaptar-se às mudanças que o 5G traz consigo. É importante para as marcas estarem a par das novas tecnologias e soluções, evoluir, inovar, testar e encontrar novas formas de serem mais relevantes e impactantes.

MAIS DADOS, MAIS E MELHOR CONHECIMENTO DO CLIENTE.

Haverá mais dados, de maior qualidade e a circular com volumes e velocidades inéditas: isso abre fronteiras em âmbitos como a híper segmentação, a geolocalização relacionada aos conceitos de ubiquidade e mobilidade e o aparecimento de novas formas de contato entre marcas e consumidores. Também a personalização poderá ser muito mais fácil e refinada, desde que os dados certos sejam corretamente trabalhados.

Com todas estas mudanças, a grande quantidade e diferentes tipos de dados gerada necessitam de melhores processos internos nas empresas para os compreender e trabalhar, já que obter esses dados em tempo real vai permitir a tomada de decisões mais rápidas e fundamentadas e será mesmo uma das grandes vantagens competitivas das empresas.

Torna-se importante, por exemplo, implementar uma *Customer Data Platform* que permita recolher e analisar dados, obter e dar respostas, em tempo real. Sem esquecer que a estratégia é fundamental para evoluir o negócio, sendo ainda mais importante que nunca para unir toda esta transformação e entender como retirar o melhor partido dela.

E claro, dados leva-nos a um termo já um pouco falado no Marketing, o Marketing Preditivo, que consiste em recorrer a *Big Data* e *Data Analytics* e através de algoritmos e outras técnicas de *machine learning*, conseguir prever resultados de ações de marketing que vão ser realizadas, comportamentos de consumidor ou até antecipá-los.

AGORA É O MOMENTO. PORQUE DEVE PREPARAR-SE JÁ PARA O 5G?

Estratégias de Marketing mais assertivas com o apoio da tecnologia, dados com mais qualidade e melhor conhecimento do cliente. Ainda que não vá ter todos os benefícios, estrategicamente é importante compreender a tecnologia existente para depois tirar o melhor partido do 5G, preparar a sua marca para o que aí vem e inovar, já. No nosso caso, estamos já a implementar algumas soluções em clientes, não a pensar no imediato, mas a preparar o futuro cada vez mais presente. E esta será com toda a certeza, uma vantagem competitiva face à concorrência quando o 5G fizer parte do nosso dia a dia.

A implementação do 5G mudará radicalmente a forma como são utilizados os dispositivos de hoje e do futuro. As marcas devem entender toda esta evolução para atender a novas oportunidades e novas necessidades que a tecnologia 5G trará, como uma personalização mais rica, velocidades mais rápidas e maior acesso à Internet.

Termino com outra orientação ou cuidado, se quiser, em termos estratégicos. É preciso ter em conta que, assim como o 5G vai acelerar a informação e o acesso a ela por parte do cliente, este vai querer também respostas mais rápidas / tempo real. As marcas precisam de acompanhar esta rapidez e isto significa que vão ter de otimizar processos, torná-los mais ágeis, apostar na automatização, entre outros, pois vão ser obrigadas a uma maior exigência para dar essas respostas rápidas.

Ahh e não esquecer, mais tecnologia e dados obrigam também a um maior cuidado no que diz respeito à segurança.

AS MARCAS PRECISAM DE
COMPREENDER COMO RELACIONAR O
MARKETING, A ESTRATÉGIA, A TECNOLOGIA, O 5G
E A CAPACIDADE DE MELHORAR A VIDA DOS SEUS
CLIENTES. PORQUE SEM ISSO NÃO HÁ INOVAÇÃO E
UMA VERDADEIRA EVOLUÇÃO NO QUE TOCA À FIDELIZAÇÃO



JOÃO MIGUEL LOPES

Docente Universitário | Consultor e Formador

Desafios e Oportunidades no marketing

A

s dinâmicas tecnológica e social e o conjunto de consequências resultantes da ligação entre

ambas, têm sido, nos últimos anos, um desafio constante para o marketing e gestão das marcas.

Nesta revolução, relativamente recente do marketing, em que as estratégias se centravam no consumidor enquanto mero target de mercado, evoluindo com o tempo para outros conceitos, tais como a atenção pelo ser humano e os seus valores, a era da socialização através dos meios digitais online, da consciencialização das marcas e a capacidade que estas, através de tecnologias mais recentes, tais como inteligência artificial, melhoram as suas ações de marketing, promovendo uma relação mais transparente com as pessoas, potenciais públicos da marca, resultam num conjunto de desafios e oportunidades que a empresas e sociedade em geral enfrentam, na atualidade.

Com a proximidade do início de mais um ano, repleto de desafios e oportunidades ao nível das instituições e da sua relação para com os seu públicos, elejo 5 temas para reflexão e que considero prioritários no universo do marketing e gestão de marcas.



****MAIS DO QUE CONSUMIDORES, SOMOS PESSOAS****

Numa sociedade de pessoas, cada vez mais global e digitalmente ligada, emergem novos valores, formas de consumo e de partilha, impulsionados por indivíduos que deixaram, há muito, de ser atores passivos no processo de construção e partilha de informação acerca do universo das marcas, para assumirem um papel ativo na forma como estas se constroem, divulgam a sua mensagem e fazem os seus negócios.

Hoje estamos perante uma geração de pessoas novas consumidoras que evita "rótulos" de marcas centenárias, valorizando marcas que lhes permitem uma expressão individual e em sintonia com os seus valores. Uma geração que se move por causas, que confronta e valoriza diferentes pontos de vista, que acredita que o diálogo e a partilha, mesmo que de forma virtual, ajudam a construir um mundo melhor e que decide, de uma forma analítica e pragmática, a relação que quer ter com a marca.

É neste contexto que surgem os principais desafios e oportunidades para o marketing e para as marcas, obrigando estas a repensar a forma como entregam valor ao consumidor. Como passam a um novo patamar de produção de produtos e entrega de serviços, equilibrando o resultado da maximização das massas com a necessidade de uma crescente personalização de processos, perante uma geração que analisa constantemente o que compra, bem como o próprio ato de consumir determinado produto.

Passamos de uma era em que o consumo das marcas deixa de ser impulsionado por normas sociais, em função de uma forma de autoexpressão, em que as pessoas procuram e estão dispostas a pagar mais por produtos, cada vez mais, personalizados e que destaquem sua individualidade.

****MARCAS COM PROPÓSITO****

Um dos desafios do marketing está relacionado com um termo que, apesar de não ser novo, cada vez fará mais sentido no universo da relação entre marcas e públicos: "comunidade de marca".

As marcas têm que se esforçar por compreender e interiorizar nas suas estratégias de marketing as razões que

levam grupos de consumidores a criarem laços profundos com determinadas marcas e, através destas, a criarem ligações com outros consumidores.

Não existe qualquer dúvida que um dos objetivos que as marcas pretendem alcançar é a criação de comunidades de indivíduos com uma forte ligação para à marca, através de valores partilhados entre si (marca e consumidores). Se esse trabalho for realizado corretamente, estes indivíduos vão também criar outras relações com novos indivíduos, permitindo uma aproximação de novos públicos à marca, aumentando a sua base de clientes.

Os públicos consumidores esperam, cada vez mais, que as marcas assumam uma posição ética perante fenómenos sociais, defendendo valores que permitam humanizar a atitude das mesmas. Não se trata, apenas, da marca defender uma determinada posição politicamente correta. Trata-se de encontrar causas que façam sentido envolver-se e que envolvam também os seus públicos, permitindo a ambos uma relação baseada no encontro de ideias.

As ações de uma marca devem corresponder aos seus ideais, e esses ideais devem ir mais além da vertente funcional do produto/serviço ou da vertente de negócio. Devem funcionar para a criação do "propósito da marca" na vida das pessoas - algo funciona num nível emocional.

Como exemplo, destaca-se a marca Grega de chocolate Lacta, que procura consciencializar para o aumento da violência doméstica naquele país. "*Don't ever leave me*" é o vídeo que se transformou já num fenómeno viral, e que alimenta uma estratégia de marca que aposta em valores humanos, como a consciencialização da sociedade. Além de dar destaque a um tema que é, muitas vezes ignorado, o filme da marca Lacta termina com um alerta para que a sociedade esteja atenta a indícios de abusos físicos e psicológicos nas relações.

Filme que dá início à ativação do projeto de consciencialização da marca: <https://www.youtube.com/watch?v=cCYkym2EmtU&t=1s>

****EFICÁCIA DOS MEDIA****

Temos assistido a uma evolução da tecnologia de media sem qualquer precedente, permitindo-nos o acesso à informação sem qualquer barreira, quer esta seja geográfica ou em termos de

formato.

Por sua vez, o fluxo de conteúdos gerado através das múltiplas plataformas de media e o comportamento de mudança das pessoas na forma como consomem os media, deslocando-se através de diferentes plataformas na procura de experiências de entretenimento, de informação ou relacionamentos, definem os desafios que as marcas têm no âmbito dos seus processos de comunicação.

Não há dúvida que os meios de comunicação juntos se fortalecem e complementam a mensagem da marca que chega aos públicos. Cada plataforma ajuda a criar algo único e válido, com vários pontos de entrada para uma determinada narrativa, sendo que um dos principais desafios para o marketing e para as marcas nesta área é, desta forma, procurarem entender o potencial da Narrativa Transmedia na criação de ligações com o público, ligação que vão muito além do fator funcional que a mensagem transmite, passando toda a sua relação a um estágio mais emocional.

Pessoas são marcas e marcas devem ser como as pessoas, devem refletir valores, posições, atitudes humanas, pois só assim conseguirão permanecer no ecossistema de relacionamentos pessoais e os media têm a capacidade de amplificar uma narrativa de marca, usando o potencial das características de cada plataforma para amplificar a experiência que temos com essa marca. É uma oportunidade, tão grande quanto o desafio, as marcas entenderem, genuinamente, as características de consumo de media dos seus públicos e apostarem, de forma disruptiva, em meios e formatos de mensagem "entendidos" pelas novas gerações de consumidores de media.

****A NARRATIVA DA MARCA****

É da natureza do ser humano e da sociedade em geral, que os símbolos e expressões visuais representam traços da nossa personalidade e até valores. Esses símbolos são, na maioria das vezes, conferidos às pessoas através de marcas fortes. E uma marca forte constrói-se com base na criação de laços emocionais com os públicos, aproveitando as histórias para transmitir valores e promover emoções. O desenvolvimento de uma narrativa de marca permite, através da criatividade inerente à estratégia de *Storytelling*, captar a atenção dos públicos,

completamente saturados de excesso de informação. Desta forma, estratégia de *Storytelling* confere uma personalidade à marca, pois permite evidenciar e transmitir os valores desta. Permite compreender e relacionar dados de informação, nem sempre lógicos, mas facilmente compreendidos devido ao poder que a narrativa tem para dar significado a esses dados.

Continua a ser uma oportunidade para as marcas trabalharem os seus conteúdos com base numa estratégia de narrativa de marca, permitindo-lhes um discurso coerente e consistente, e proporcionando à sua audiência resposta a uma expectativa cada vez mais elevada que esta deposita na relação com marca.

A estratégia de *Storytelling* permite, de uma forma criativa, transmitir pensamentos, ideias, defender pontos de vista e até criar mundos ficcionais, envolvendo o público na narrativa da marca de uma forma ímpar.

Sendo uma realidade que as marcas ambicionam reconhecimento no mercado e notoriedade, torna-se imperativo que trabalhem conteúdos que promovam a sua personalidade, o seu propósito, aquilo em que acreditam, de forma a serem compreendidas e aceites por nós, humanos.

**** O MARKETING E GESTÃO DE DADOS ****

O futuro da estratégia de marketing depende, cada vez mais, dos dados disponíveis acerca dos públicos da marca, sendo um dos grandes desafios das marcas, a capacidade de tratar, relacionarem e compreenderem a informação (dados) recolhido sobre os seus públicos e mercado em geral, muitas vezes armazenados sem o devido valor estratégico.

Assim, torna-se fundamental as marcas desenvolverem estratégias que lhes permitam, através dos dados, promover novas propostas de valor com o objetivo de trabalhar os consumidores de forma individual ou, no máximo, em segmentos o mais estreitos possíveis. Usar os dados para, mais do que vender diretamente, compreender a natureza do seu humano e a sua

forma de relacionamento com os seus pares e para com a marca, através deste "new digital world".

As pessoas estão disponíveis para partilhar os seus dados com as marcas, mas é fundamental o marketing desenvolver processos de transparência e confiança, no que respeita às práticas de recolha e tratamento de dados dos clientes. E isso implica desenvolver uma relação que crie valor; implica experiências baseadas na personalização; implica promover, de forma aberta e

transparente, que o cliente controle a sua própria "jornada" de gestão dos seus dados.

Nesta era da "segmentação de um para um", em que as marcas têm a capacidade de usar análises de dados avançadas para conhecer em pormenor o cliente e as suas percepções, é fundamental que esse processo resulte numa maior humanização das ações da marca, permitindo transformar os consumidores em elementos da "comunidade de marca".



ANDRÉ PINHEIRO

Direção de Qualidade

Resoluções de Qualidade

O arranque de um Ano Novo é sempre uma época dada às chamadas “resoluções de Ano Novo. Praticamente todos as fazemos, sejam mais ou menos públicas, e muitas são comuns à maioria das pessoas, como perder peso, deixar de fumar, mudar de emprego, etc.

Mas isto não é novo. Os historiadores estimam que esta prática de definir objetivos por alturas do Ano Novo já terá mais de 4000 anos, desde a antiga Babilónia. Mas nessa altura não era utilizado o calendário tal como o conhecemos hoje, que só foi definido em 45 A.C. pelo imperador romano Júlio Cesar (daí o nome de “calendário juliano”), ainda que este tenha sido ligeiramente alterado em 1582 pelo papa Gregório XIII (daí o nome de “calendário gregoriano”) para adequá-lo ao movimento da terra à volta do Sol (e para isto introduziu o dia 29 de Fevereiro em anos bissextos). De forma a introduzir esta correção, no ano de 1582 o calendário saltou diretamente de 5ª-Feira, dia 4 de Outubro, para 6ª-Feira, dia 15 de Outubro. Não imagino como tenham sido os aniversários nesse ano, de quem nasceu entre os dias 5 e 14 de Outubro...

O 1º mês do calendário juliano foi definido como “Janeiro” em honra ao deus Janus, que era representado como tendo 2 caras. Os romanos acreditavam que uma cara refletia sobre o passado enquanto a outra olhava para o futuro, e com base nisto começaram não só a oferecer sacrifícios mas também a fazer promessas de melhoria nos comportamentos para o ano seguinte.

Hoje em dia encontramos outras resoluções adaptadas aos tempos modernos, como passar menos tempo nas redes sociais, ou não passar tanto tempo no sofá a ver séries de TV em cadeia.

Nas empresas o cenário não é muito diferente. A passagem de ano representa um momento de viragem, uma nova estratégia, novos objetivos. A norma ISO 9001 fala dos “objetivos da qualidade”, mas eu não concordo com esta designação. A Qualidade deve ajudar a monitorizar os objetivos da empresa, abrangendo todas as áreas, pois um “Sistema de Gestão” é isso mesmo: uma forma de garantir que a gestão da empresa segue no caminho traçado para alcançar os seus objetivos, e que os indicadores definidos permitem detetar desvios e corrigi-los. Isto significa também que devem ser acompanhados com frequência, idealmente até em tempo real, e não apenas numa reunião por ano, por alturas das auditorias...

Esta é, portanto, uma altura de reflexão, não apenas no sentido de definir novas metas para os indicadores que já temos (e que poderão até manter-se idênticos, caso não tenham sido atingidos ou tenham sido condicionados, por exemplo, pela pandemia), mas até para avaliar se os que existem são úteis, porque ter gráficos e indicadores apenas para “fazer número” não ajudam a empresa.

Indicadores úteis são aqueles que

podemos influenciar, definindo ações para reagir no caso de perceber que estão a desviar-se dos objetivos. E nada impede que novos indicadores sejam definidos em função de novos desafios, ou por exemplo novas oportunidades oferecidas pelo “novo normal”, após a fase aguda da pandemia. Por exemplo, em meados do século XIX, na altura em que se democratizou a utilização de bicicletas, era habitual tomar a resolução de “vou passar a andar mais de bicicleta”. Naquela altura estes equipamentos eram muito mais simples, sem suspensão e sem pneus adequados a andar nas estradas rudimentares da altura. Isto levou a muitas dores musculares nas costas devido à posição curvada. Para tentar

resolver este problema e obter daí algum lucro, a empresa Johnson & Johnson lançou para o mercado uma placa maleável de borracha, impregnada em químicos que aliviavam a dor e relaxavam os músculos. Terá sido este o primeiro exemplo de venda comercial daquilo que hoje conhecemos como um emplastro.

Esta reflexão também é aplicável às nossas vidas pessoais. Está estudado que as “resoluções de Ano Novo falham com grande facilidade durando, em média, entre 6 a 8 semanas até serem abandonadas. É claro que muito disto se deve à nossa força de vontade, mas também é verdade que muitas vezes definimos mal as nossas resoluções.

Por exemplo, “perder peso” é um objetivo demasiado vago, pelo que será mais útil definir ações mais concretas, como por exemplo definir um limite para a ingestão de alimentos que influenciam o peso.

Quanto mais mensurável for o objetivo, mais fácil vai ser seguir a evolução, e maior será a satisfação se (ou melhor: quando!) o atingirmos.





PEDRO AMENDOEIRA
Partner na Expense Reduction Analysts

Todos têm um plano até apanharem um soco na cara

"Todos têm um plano, até apanharem um soco na cara" - foi com esta frase que Mike Tyson respondeu quando lhe perguntaram se estava preocupado com os planos de Evander Holyfield para o combate que se avizinhava.

Nos últimos dois anos, todos temos sido socados com

violência. Todos os planos que fizemos pré-pandemia, fossem de trabalho ou lazer, tiveram que ser alterados ou cancelados. Sempre que a normalidade parece estar quase a voltar, algo acontece que a adia mais algum tempo, indeterminado.

Ainda assim, continuamos a fazer planos. No final de cada ano é comum fazermos listas do que queremos que aconteça durante os próximos 12 meses. Alguns chamam-lhes desejos, outros objetivos, as empresas chamam-lhe orçamentos.

Porque persistimos em fazer planos quando a realidade nos esmurra repetidamente de modo tão violento? Talvez seja porque somos humanos, e sem ter um propósito a vida nos pareça vazia de significado. Por isso afadigamo-nos a construir listas de tudo o que queremos fazer nos próximos tempos, planos para ultrapassar os desafios, metas a atingir.

Quando as pessoas não se sentem bem no seu trabalho - pelas razões apontadas ou quaisquer outras - começam a procurar soluções.

Porque a Start & Go é uma publicação dedicada ao contexto empresarial, vamos focar este texto no processo orçamental e nas suas inerentes limitações.

A maior parte destas advém justamente de sermos humanos e por isso transportarmos os nossos vieses. Alguns de nós somos preponderantemente otimistas, outros pessimistas. Isto naturalmente influenciará aquilo que achamos provável que aconteça. Fazer este trabalho em equipas poderia diluir este efeito, ao integrar uma amostra alargada de pessoas, mas as decisões em equipa acarretam os seus próprios vieses, resultando por vezes em opções mais extremas do que aquelas a que os membros chegariam individualmente.

Pior do que o efeito dos vieses é o das recompensas. A maior parte dos processos orçamentais está ligado a remuneração e isso pode induzir comportamentos que pervertem o sistema. Sobretudo em multinacionais, onde se vive e morre pelo cumprimento do orçamento, é frequente que se empurrem despesas de um ano para o outro, consoante seja mais benéfico para quem decide. Também se fazem vendas insensatas, a perder dinheiro, apenas para cumprir o valor absoluto de vendas. Conheço um caso em que se ia bem mais além: em anos em que os objetivos de vendas estavam próximos mas não tinham sido alcançados, eram enviadas e faturadas no final do ano grandes encomendas para as Ilhas, sem que tivessem sido pedidas pelos clientes. Quando lá chegavam, em janeiro, eram prontamente devolvidas, a custo naturalmente do fornecedor, mas os resultados do ano tinham sido atingidos.

Se os orçamentos são assim tão propensos a erros e manipulação, deveremos abandonar essa prática? As vantagens do processo são muitas (apoiar visão comum, repensar metas e necessidades, preparar tesouraria, etc.), e suplantam largamente os seus inconvenientes. Estar consciente das limitações do processo e de como pode ser distorcido ajudará a mantê-lo mais saudável, ainda que nunca perfeito.

Em relação a precaver tanto o efeito dos murros dados pela realidade, como dos vieses, ter não um mas vários orçamentos poderá ajudar. Planear versões extremas (otimista/pessimista) poderá ajudar a preparar melhor cenários como os que temos enfrentado, em que as vendas ou os custos ficam bem longe do planeado, seja acima ou abaixo.

Desenhar cenários diversos pode ser uma forma de repensar estratégias de vendas, de modo a criar rentabilidade sustentada. Trocar despesas fixas por variáveis pode fazer sentido em muitos casos. Reduzir custos encaixa em qualquer orçamento, ao minorar os efeitos de maus cenários.

Posso não saber muito sobre o que nos reserva 2022 (não tenho bola de cristal), uma certeza tenho: vamos ser atingidos por muitos murros na face. Não há receitas nem milagres. Os planos serão abandonados, mas ter vários será útil. Quem melhor preparado esteja para lidar com os inevitáveis socos - e para contra-atacar - ganhará os seus combates.



MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

Na Gestão de Pessoas, 2022 será o ano das máquinas

Segundo um estudo de tendências da Consultora Gartner, o número de empresas que usam Inteligência Artificial (IA) nas funções de RH terá um incremento de 30% no próximo ano.

Esta tendência não surpreende dado que, segundo outra Consultora, McKinsey Global Institute, com recurso à tecnologia atualmente disponível, 56% das atividades de RH podem ser automatizadas, libertando a equipa de RH para se focar na estratégia e cuidar das emoções e das relações, gastando menos tempo com atividades monótonas centradas em documentos em vez de se centrarem nas pessoas (já dediquei um #minutostartandgo ao papel estratégico e emocional da GRH, viram?).

Entre os principais motivos citados pelos Gestores de RH para a implementação da IA surgem, segundo a mesma fonte (Gartner), a economia de custos, a tomada de decisões mais precisa com base em dados e a melhoria da experiência do colaborador. Tal resulta do facto de as soluções baseadas em IA gerarem serviços de RH mais rápidos, mais ágeis e mais

personalizados. A resultante melhoria da experiência do colaborador poderá aumentar o desempenho do funcionário médio em 17%.

Deste modo, o uso da IA constitui uma oportunidade de melhoria dos processos de RH, estando já em curso esta transformação, sobretudo, nas seguintes áreas: operações de RH (40% das organizações), aquisição de talentos (38%), monitoramento do envolvimento dos funcionários (38%), formação e desenvolvimento (51%), gestão de competências (48%) e gestão de desempenho (44%). A pesquisa da Gartner concluiu que 47% dos líderes de RH aumentarão os seus investimentos em IA em 2022 e 51% manterão os seus investimentos atuais.

As vantagens da IA estão a ser sentidas pelas empresas, pelos colaboradores e pelos candidatos nos processos de recrutamento e *onboarding*. No primeiro, o processo torna-se mais rápido, a pesquisa de Talento mais direta, simples e menos enviesada. Apps específicas e sistemas de rastreamento

de candidatos (ATS - *Applicant Tracking Systems*) têm a capacidade de comparar CVs com o perfil da função, marcar entrevistas e até fazer uma primeira entrevista com um *chatbot* (robot que simula uma conversação). Ao nível do *onboarding*, as soluções online são cada vez mais essenciais, dado que se prevê que em 2022 um terço dos trabalhadores, em todo o mundo, poderá trabalhar remotamente.

Entre as dificuldades na implementação da IA, os líderes de RH referem, em primeiro lugar, o financiamento, dado que nem todos os benefícios são fáceis de quantificar em termos de retorno; em segundo lugar, a segurança dos dados e a privacidade; em terceiro lugar, a adaptação das infraestruturas existentes na empresa.

A tecnologia continuará a transformar o mundo e a GRH deve integrar essa mudança, proporcionando aos seus clientes internos um serviço de excelência, associado a maior eficiência e redução de custos.

Na
Gestão de
Pessoas,
2022 será
o ano das
máquinas,
quem
concorda





HUGO GONÇALVES

Executive Coach | Senior Organizational Engineer

A Tecnologia Social

"A Tecnologia evolui de forma exponencial, as Organizações transformam-se de forma logarítmica. Quanto aos Humanos os resultados são ainda inconclusivos".

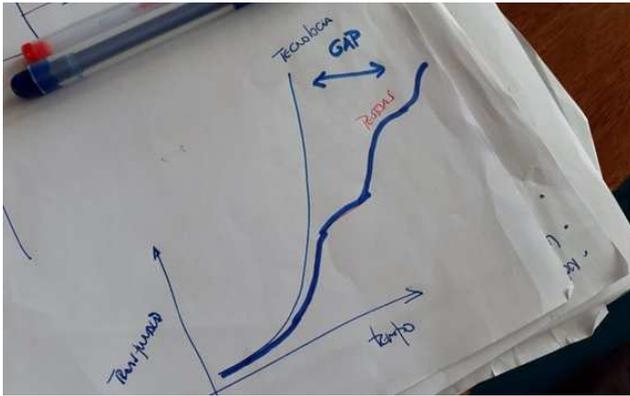
Hugo Gonçalves

Coloquei em formato visual a minha visão pessoal sobre esta frase que me surgiu e o resultado foi o esperado, pois de forma mais ou menos informal ia fazendo este "boneco" nos meus workshops e projetos. Para mim o mais impactante desta imagem não são as linhas logarítmicas e exponenciais. É o *gap*, afastamento, divergência que se acentua à medida que o tempo passa. É outro tipo de distância social.

Ou seja, o Mundo está a fugir do nosso controlo. Que irónico, quando passámos milhares de anos a tentar:

1. Interagir com o Mundo, mantendo-nos Vivos;
2. Compreender o Mundo, explorando-o (expedições e curiosidade);
3. Moldar o Mundo, explorando-o (extração de recursos e guerras);
4. Controlar o Mundo (levar os standards, dados e informação aos limites).

Ainda relativamente à citação do início, como as Organizações se transformam de forma logarítmica, obviamente também nós como Pessoas seguimos esse percurso. Mas de uma forma mais caótica. Imprevisível! As Organizações são o MCC (mínimo consenso comum) das Pessoas.



Evolução Pessoas vs Tecnologia

Porque através dela, coisas como a Escuta Ativa, *Meaningful Conversations*, *Self Leadership*, Inteligência Emocional, Alinhamento, Criatividade, Risco, Diversidade podem ser consideradas Tecnologias. Hoje e cada vez mais, tudo o que fazemos e fizemos terá uma vertente e foco SOCIAL.

Que tal isto como ideia disruptiva?

Não apenas pelas interações mas pelos impactos e pela necessidade de cada vez mais termos sentidos de urgência comuns e globais que facilitem a colaboração ágil e sem grandes "merdas" – leiam se burocracias, foco em controlar,

etc.

Ou seja, É Possível!

Profissionais e Organizações Serem e Trabalharem de forma diferente e equilibrada!

Acho que alguns dos meus colegas e clientes que, quando eu e outros colegas ligados ao desenvolvimento do Capital Humano e Organizacional propúnhamos esta fluidez através do *Self Leadership*, *Coaching*, *Design Thinking*, Equipas Autônomas, Cultura por Valores, etc. e torciam o nariz ou até algo mais interno como o Ego e Receio, agora não terão grandes argumentos.

Nós como Pessoas somos Lava e as Organizações são Lava + Trilhos/Canais que nós rasgamos para que a energia e impacto dessa lava possa ser direcionada para resultados e valor. E para que o gap mencionado há pouco não atinja distâncias irreversíveis temos apenas duas hipóteses – ir atrás da Tecnologia ou eventualmente abrandá-la.

E aqui caímos em mais um "pecado" coletivo de interpretação:

Temos sempre a tendência a associar a palavra Tecnologia a algo umbilicalmente ligado à digitalização, automação, software e inteligência artificial.

Mas se virmos a origem da palavra, tecnologia significa "Transformar Conhecimento e Experiência em Resultados Práticos e que possam tem Impacto na Vida e Evolução das Pessoas". **E porque é que esta definição é importante?**

Considero que o Coaching, o *Design Thinking* e as abordagens de desenvolvimento de equipas autônomas como o *Management 3.0* e as *Liberating Structures* são Tecnologias Sociais (tendo em conta o significado que defini nas linhas acima). E são para mim a melhor e mais integrativa solução de Liderança e Desenvolvimento. É relativamente fácil ver uma correlação/alinhamento quase total entre estas abordagens.

O truque e talento é escolher a receita/mix adequados a cada equipa e organização.

Para além do que fazemos, experienciamos e desenvolvemos que é apresentado na figura anterior, é também importante ter uma noção de individualidade e grupo que está relacionada com o mindset e heartset necessários para que isto tudo se "encaixe":

ME

A parte do [ME] tem a ver com o nosso próprio desenvolvimento em questões chave como ver as coisas da perspectiva interna e externa (720°), conseguirmos comunicar com as nossas equipas em processo de partilha das nossas ideias e estarmos receptivos a fazer o mesmo com as partilhas deles. Conhecer e Regular o nosso Interior, ser Curioso e estabelecer as melhores Parcerias com o Interior dos Outros.

Tornamo-nos facilitadores, que por acaso fazem um part-time na liderança e gestão ou nos votos de qualidade em questões onde o consenso não seja alcançado.

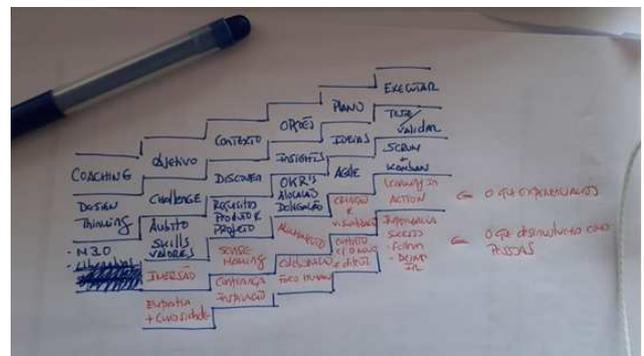
Implica saber quais as fronteiras, âmbitos, saber falar vários idiomas (cada um de nós tem o seu) e tentar encontrar a nossa própria "Voz" e ajudar os outros a encontrarem a deles.

WE

Aqui trata-se de como conseguimos colocar as competências, paixão, energia e personalidade ao serviço de um todo, ou focado num determinado desafio, oportunidade ou resposta que tem que ser dada a nível organizacional – sempre *Human Centric*.

A transformação organizacional (que muitas vezes não implica grandes transformações digitais) necessita de espaços sociais comuns onde através de foco, transparência e ecossistemas de conversas abertas permitem que os melhores especialistas da Organização – as suas Pessoas – possam ter uma visão síncrona e única dos mapas e territórios internos e externos que existem.

O mais importante das atividades realizadas aqui nem são tanto os canvas, post-its e uma visão coerente do que se passa. São as conversas que desbloqueiam enviesamentos, percepções e mal entendidos e as decisões que após todos estes percursos se tornam tão claras e menos complexas do que seria de supor. Cria-se uma



inteligência social. Por isso considero que nem a consultoria nem a formação "pura e dura" conseguem dar resposta ao que apresento neste ponto. A facilitação – criação customizada de percursos / roadmaps para que as equipas coloquem as "mãos, cabeça, coração, diversão e sonhos" na massa – é o que traz uma transformação e evolução perenes e autossustentáveis.

US

O [US] tem a ver com tribos. Com o Social. Com a Cultura e Workflow Organizacionais. Enquanto a fase [WE] é estratégica, criativa e de *lessons learned*, aqui temos que criar o ecossistema que permita que várias personalidades, competências e emoções possam interagir.

Expetativas, âmbitos, objetivos pessoais e coletivos, barreiras e riscos, valores comuns e regras de interação, comunicação (que podem ser desenhadas pela própria equipa ou em conjunto com os seus líderes) permitem que todo o valor, consciência e transformação definidos nas fases anteriores tenham espaço, ar para fluir.

A Lava vem aí.

Vamos ser Estratégicos e Curiosos sobre quais os trilhos e canais que podemos construir nos nossos solos (Pessoal, Profissional e Organizacional) para que essa energia possa ser colocada ao nosso serviço.

Pois é da lava que surgem os solos mais férteis





VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

PORTUGAL – SABER APROVEITAR O ACASO

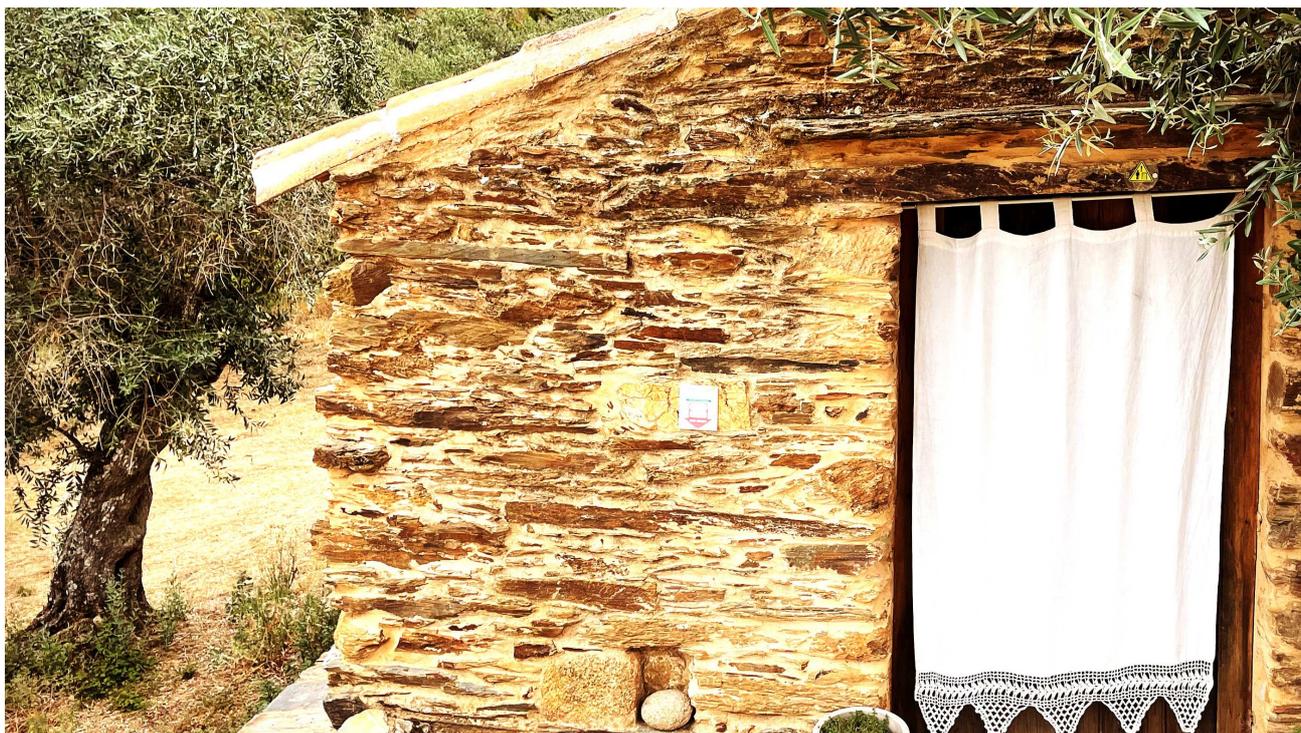
"Quem exclui o acaso da sua vida priva-se do melhor que ela tem para dar."

Gregory Berns

Ainda devido à pandemia, eu e a minha companheira decidimos, em 2021, fazer a nossa viagem de férias por Portugal. Optámos por um destino tranquilo: um turismo rural numa aldeia de casas de xisto cercadas por maravilhosos olivais na zona das Beiras. Um lugar onde o objetivo não é tanto o da descoberta, mas sim o da contemplação. A aldeia onde ficámos tinha cerca de duas dezenas de habitantes. Um lugar esquecido no tempo, com casas de xisto e granito, algumas em ruínas poéticas, recantos encantadores onde podíamos reparar no brilho prateado das oliveiras ao sol e ser embalados pelo som persistente do ribeiro que ali passava.

Nesta aldeia começava uma caminhada de cerca de nove quilómetros que, por entre montes, olivais e ribeiros, iria até à aldeia seguinte. Certa manhã, apesar do calor, decidimos iniciar o trilho, supostamente bem identificado pelos sinais comuns para caminhantes. Como habitualmente nestas caminhadas, começamos com o bom humor dado pelo fresco da manhã e o ímpeto de quem vai ter a terapia única que nos oferece a imersão na natureza.

Pouco tempo depois de começarmos, deparamos com uma encruzilhada e um



sinal mal colocado (ou mal interpretado por nós) que nos levou por um caminho que se mostrava cada vez mais estreito e perigoso, com troncos caídos e declives acentuados, enfim, um autêntico "caminho de cabras". Como a temperatura nesta altura rondava já os trinta e cinco graus, uma vez que se aproximava o fim da manhã, o bom senso indicava que não era boa ideia continuar e por isso recuamos e voltamos para perto da aldeia.

No caminho de regresso, bastante frustrados por não termos conseguido o objetivo, decidimos parar numa pequena quinta junto a um ribeiro onde centenas de cabras pastavam. A dona da quinta, uma simpática e determinada jovem agricultora, acompanhada pela sua pequena (mas muito autoconfiante) filha, percebeu que andávamos perdidos. Decidimos perguntar-lhe o que tínhamos feito de errado, pois achávamos o caminho muito perigoso. Recebemos uma gargalhada típica de alguém para quem aquele caminho era a coisa mais

simples do mundo. Um autêntico choque cómico dos hábitos da aldeia com os hábitos da cidade.

As nossas novas amigas decidiram vir connosco fazer o caminho e levar-nos por recantos que calcorreavam com toda a naturalidade. Aquilo que antes era para nós uma floresta de medos, tornou-se um parque de diversões, bastou sermos guiados pela pessoa certa. Pelo caminho, ainda houve muito riso pela falta de perícia dos cidadãos nestas coisas. A verdade é que acabamos na casa desta local a beber uma refrescante cerveja, daquelas que nunca mais se esquecem por terem sido oferecidas no momento certo. Saímos com sacos de histórias, tomates, pepinos, peixes do rio e queijo de cabra oferecidos pela nossa amiga, na sua simpatia genuína de quem quer partilhar as coisas que produz, e deslumbrados com este acaso. Na verdade, a melhor coisa que nos aconteceu nessa manhã foi termo-nos perdido!

O termo inglês Serendipity, serendipidade em português, é usado

para definir o ato de "encontrar algo magnífico enquanto se procura outra coisa" ou "a capacidade para fazer descobrimentos desejáveis por acidente". É a arte de aproveitar, e otimizar, o acaso. A definição mais divertida é a do investigador holandês Pek Van An del que diz que serendipidade é «**tentar encontrar uma agulha num palheiro e sair de lá na companhia de uma bela camponesa**».

A história demonstra que a serendipidade é uma fonte inesgotável de criatividade. Vejamos alguns exemplos:

1 - O primeiro registo escrito sobre o **chá** aparece num livro de 2737 a.C. sobre farmácia e ervas, escrito pelo carismático imperador e cientista chinês Shen Nung. De acordo com a lenda chinesa, foi este líder que inventou o chá. Conta-se que o imperador teimava em só beber água fervida. Um dia, de visita a uma zona remota do império, quando os seus criados lhe ferviam água, o vento soprou algumas folhas de um arbusto para dentro da

água que ficou com cor e aroma. O imperador, que era muito curioso, resolveu provar a mistura e o resultado é o que sabemos. O chá, juntamente com a água, é a bebida mais popular do mundo;

2 - Alexander Fleming foi de férias e, por esquecimento, deixou algumas placas com culturas de estafilococos sobre a mesa, em vez de as guardar no frigorífico ou inutilizá-las, como seria natural. Quando voltou ao trabalho, em setembro, observou que algumas das placas estavam contaminadas com mofo, facto que é relativamente frequente. Notou, no entanto, que havia, numa das placas, um halo transparente em torno do mofo contaminante, o que parecia indicar que aquele fungo produzia uma substância bactericida. O fungo foi identificado como pertencente ao género *Penicilium*, donde deriva o nome de **penicilina** dado à substância por ele produzida;

3 - O **Viagra** deveria ser um medicamento para o coração. Mostrou-se

ineficaz. No entanto, os investigadores estranharam que as cobaias masculinas não queriam parar de o tomar...

O acaso é uma fonte inesgotável de ideias criativas. Para o aproveitar teremos de ser humildes e estar atentos. Só aqueles que quiserem e lhe derem a oportunidade é que vão vê-lo.

Como disse Louis Pasteur, «o acaso só favorece os espíritos preparados».

Três comportamentos que favorecem a ocorrência de serendipidade:

Interesse – Queira entender e explorar os eventos inesperados, em vez de simplesmente os descartar como inoportunos. Evite julgamentos apressados e prematuros e considere-os oportunidades.

Conhecimento – Para poder aproveitar as oportunidades do acaso, deverá fazer estudos cuidadosos e intensivos na área que escolheu para criar, pois de outra forma não entenderá a relevância do que surgir e as suas potenciais consequências.

Permita o inesperado – Não fique refém da eficácia, vá por caminhos que ainda não explorou e deixe-se ser surpreendido. Aproveite a excitação que o acaso provoca.

«A natureza programou-nos para aproveitarmos as oportunidades inesperadas. É por isso que as surpresas e as expectativas incertas colocam o cérebro num estado de excitação que subjetivamente sentimos como um estado de prazer», diz o neurocientista alemão Stefan

Klein no seu belo livro “Como o acaso comanda as nossas vidas.” E aconselha: «Vale a pena organizar a nossa vida de modo a conceder mais espaço ao acaso. O que mais nos impede de o fazer é, frequentemente, para além do receio perante o desconhecido, a caça ao proveito mais evidente: não queremos esbanjar tempo e energia com pessoas e coisas das quais pouco esperamos. Naturalmente faz todo o sentido que não dispersemos, mas quem exagerar na sua tentativa de maximizar a eficiência desaproveita inúmeras oportunidades. Facilmente nos esquecemos de que apenas podemos calcular o valor daquilo que já conhecemos. Quem considera desinteressante uma experiência que nunca fez ou uma pessoa que pouco conhece pode ter razão...ou não».

Às vezes, pequenas portas dão para grandes salas!





Cisco indica como conseguir uma estratégia de cibersegurança com sucesso

Proteger as organizações num panorama de ciberameaças em constante mudança é mais importante e complexo do que nunca. Quais são as principais medidas que as equipas de Segurança devem adotar para terem mais êxito na sua estratégia?

As empresas e outras entidades de podem melhorar a eficácia dos seus programas de cibersegurança em até 20% se se focarem em cinco práticas principais: atualização proativa de tecnologia obsoleta; soluções de segurança bem integradas; resposta oportuna a incidentes; recuperação rápida de desastres; e capacidades precisas de deteção de ameaças através de ciberinteligência.

São estas as principais conclusões do segundo relatório anual "Cisco Security Outcomes", com base numa consulta a mais de 5.100 profissionais de Segurança e Privacidade em 27 países. Sendo de destacar:

ATUALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA ARQUITETURA

Desenvolver uma estratégia de atualização tecnológica proativa é mais crítico do que nunca, uma vez que, em média, 39% das tecnologias utilizadas

pelas organizações a nível mundial são consideradas obsoletas.

Neste sentido, as organizações com arquiteturas baseadas na Cloud têm mais do dobro de probabilidades de se atualizarem do que as empresas que contam com tecnologias mais antiquadas. Por outro lado, as organizações com tecnologias integradas têm sete vezes mais probabilidades de alcançar altos níveis de automatização de processos. Para além disso, contam com uma capacidade de deteção de ameaças melhorada em 40%.

AUTOMAÇÃO, DETEÇÃO E RESPOSTA A INCIDENTES

A automação é uma grande aliada para fazer frente ao défice de talento. De facto, mais de 75% dos departamentos de Segurança afirma alcançar uma proteção sólida através de altos níveis de automação, que "duplicam" o rendimento dos colaboradores com menos experiência, ajudando as empresas a superar a escassez de profissionais e a falta de capacidades.

Também não se pode subestimar o valor das arquiteturas de segurança baseadas na Cloud. As organizações com implementações maduras de arquiteturas *Zero Trust* ou *Secure Access Service Edge* (SASE) têm mais 35% de probabilidade de sucesso na sua estratégia de segurança do que as empresas com implementações incipientes.

Da mesma forma, as organizações que se apoiam em ciberinteligência contra ameaças conseguem um tempo médio de reparação (*Mean Time To Repair* – MTTR) mais rápido, podendo ser inferior em até 50% ao MTTR das empresas que não a utilizam.

RECUPERAÇÃO DE DESASTRES

Avaliar, de forma regular e diversificada, a continuidade do negócio e as capacidades de recuperação de desastres, é também mais crítico do que nunca. As organizações proativas neste sentido têm 2,5 vezes mais probabilidades de manter a resiliência do seu negócio.

2022 será o ano da Inteligência Artificial

Nos dois últimos anos, o ecossistema empresarial registou um aumento exponencial da adoção de serviços digitais, com o objetivo de adaptar os modelos de negócio à situação atual e garantir a sua continuidade.

A medida que as empresas se preparam para enfrentar um novo ano carregado de desafios, a Sage, empresa líder de mercado em soluções de gestão empresarial na Cloud, propõe a utilização da Inteligência Artificial como ferramenta para aumentar a produtividade e reativar o crescimento em 2022.

DETEÇÃO DE PADRÕES PARA A OTIMIZAÇÃO DOS FLUXOS DE TRABALHO

Atualmente, os dados são uns dos bens mais valorizados das empresas. Com a implementação de soluções digitais, estas acumularam enormes quantidades de dados de clientes e colaboradores, que atuam como uma poderosa fonte de informação e permitem impulsionar a produtividade e as experiências conectadas. Por esta razão, espera-se que durante o próximo ano as empresas invistam em software inteligente que lhes permita detetar padrões nos seus dados e obter informação para otimizar as cargas de trabalho.

Na área dos Recursos Humanos, a IA permite rastrear os dados existentes sobre as tarefas das equipas, as folhas de presenças e as cargas de trabalho, de forma a prever a quantidade de tempo necessária para completar determinada tarefa. Desta forma, os responsáveis poderão gerir as cargas de trabalho à distância, o tempo, e assignar aos diferentes colaboradores as tarefas mais adequadas para si.

Por outro lado, a implementação da IA nos softwares de finanças e contabilidade também permite detetar padrões no fluxo de caixa, identificado anomalias e ajudando as empresas a tomar decisões estratégicas importantes de forma rápida e eficiente.

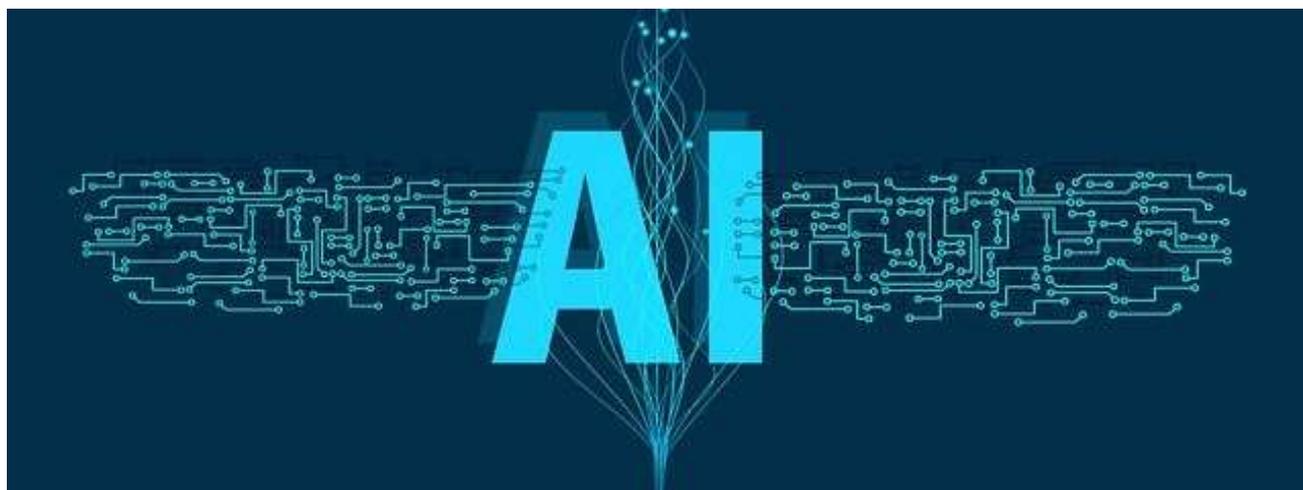
Finalmente, a privacidade é o primeiro passo crucial para qualquer organização que implemente IA para compreender melhor os dados dos seus clientes ou colaboradores. Os dados só deverão ser utilizados se as empresas estiverem dispostas a aderir às normas mais rígidas, de forma a garantir que as previsões e insights que adquirirem são de elevada qualidade, mas não intrusivos.

Apenas assim as empresas poderão fomentar confiança e garantir justiça no progresso das suas tecnologias.

O PROCESSAMENTO DA LINGUAGEM NATURAL VAI ENRAIZAR-SE NO DIA A DIA

O processamento de linguagem natural (NLP, na sua sigla em inglês) é um software que utiliza a IA para averiguar exatamente o que pedimos. Ainda que já se utilize no quotidiano, por exemplo nos assistentes inteligentes domésticos a quem damos ordens de voz, prevê-se que em 2022 aumente a prevalência desta tecnologia no âmbito laboral.

Em breve, as novas soluções de processamento de linguagem natural integradas no software colaborativo que utilizamos diariamente serão capazes de detetar pedidos que sejam feitos, por exemplo, em voz alta durante uma videochamada. A tecnologia entenderá o que lhe é dito e procurará o recurso necessário em questão de segundos; e não existirá apenas em computadores – os smartphones também contarão com estas ferramentas. Uma vez conectadas às soluções centrais de gestão empresarial,



poderão facilitar informação atualizada sobre próximas faturas, saldos ou previsões de negócio.

AUMENTO DA REGULAÇÃO PARA UMA MAIOR SEGURANÇA

Contudo, à medida que a Inteligência Artificial evolui e vai adquirindo novas capacidades que anteriormente estavam reservadas apenas ao conhecimento humano, como a criação de planos de negócio completos, a revisão de candidaturas de emprego ou até a aprovação de um empréstimo, surge a problemática de se realmente se pode confiar nesta

tecnologia, tendo em conta o seu estado atual.

Deste modo, em 2022 vão surgir novas regulações regulamentações para a IA, às quais as empresas deverão ajustar-se de forma rápida e diligente. Portugal tem sido um dos países pioneiros na procura deste tipo de legislação, tendo tirado partido da sua recente Presidência da União Europeia para propor uma lei comunitária sobre a IA; enquanto a nível mundial, por exemplo a UNESCO já trabalha também no mesmo sentido, tendo criado recomendações sobre a ética da utilização desta tecnologia.

"Através de uma abordagem experimental, as empresas têm agora a oportunidade de desenvolver soluções e ideias criativas baseadas em tecnologia avançada, como é o caso da Inteligência Artificial. Para isso, durante o próximo ano a Sage estará uma vez mais ao lado dos seus Clientes para os ajudar a desenvolver e implementar todas as soluções tecnológicas de que necessitem," comentou Susana Duran, Vice President of Digital Experiences da Sage. *"Ainda não podemos prever o que o mundo nos trará em 2022, mas sentimo-nos preparados para tudo o que possa estar por vir."*





CARLA SEPÚLVEDA

Vereadora na Câmara Municipal de Braga Pelouros Educação, Inovação e Coesão Social

Ano Novo: Metas e Resoluções Novas!

É comum, no início de cada ano civil, estabelecer metas e resoluções a concretizar no decurso do novo ano. Mas deverá ser também, e antes do seguinte, um momento de despedida do ano que agora se findou. 2021.

E, desta forma, iniciar um processo de saída/entrada no novo ano. Tempo de reflexão, que nos leva ao conhecimento profundo sobre de que forma o conjunto de acontecimentos vividos nos tocaram e/ou nos afetaram; de que forma as contrariedades foram ultrapassadas; que experiências vivemos; o que foi aprendido; o que poderia ter sido enfrentado de um modo diferente; em que fomos bem sucedidas(os); que objetivos foram concretizados e quais não o foram e, principalmente, por que razão(ões). Não é um momento de lamentação, mas sim de reconhecimento, de aprendizagem para o presente, para o futuro mesmo que ainda desconhecido. Como dizia o poeta "..., o passado, já o não tenho."

2021 foi um ano de retomas, algumas perdidas, muitas bem-sucedidas. Foi também mais um ano pleno de desafios a nível pessoal e a nível profissional. Vivido por pessoas e organizações.

2021 fica na memória coletiva por muitas razões.

Más, mas também, e felizmente, boas. Independentemente do credo de cada um, Portugal foi capaz de mostrar uma união e um movimento

raramente visto na maioria dos Países que, tal como o nosso, enfrentam esta nova ameaça que congelou muitas das nossas aspirações mas que, por outro lado, potenciou um conjunto de novas experiências e o desenvolvimento de novas formas de estar quer na vida pessoal, quer no trabalho, quer enquanto sociedade, que de outra forma não seriam vividas.

Vale a pena?

Um grito de revolta comum diria «Não»! Mas faz parte da nossa condição humana... Sairemos vencedores? Sim, se visto na perspetiva da aquisição de conhecimento e controlo desta nova ameaça, que como é óbvio nunca será eliminada.

E nesta entrada em 2022 somos "convidados" a estabelecer um novo conjunto de metas e resoluções que, por várias razões, não se concretizarão:

- Devido a fatores externos
- Porque ambicionamos demasiadas coisas
- Porque ambicionamos algo que realmente não queremos

Metas e resoluções devem ser a segunda etapa de um processo, de uma reflexão que começa com um olhar para o interior de cada um. O que realmente quero? O que me motiva? Onde devo colocar o meu foco?

A ideia é criar uma perspetiva, um sentimento profundo para o novo ano e uma base para a definição de metas e resoluções:

- (1) Qual o meu propósito de vida?
- (2) Como me quero sentir? – mais saudável; em melhor forma; criar novas oportunidades; ...

- (3) O que quero que aconteça na minha vida? – que aspetos devo enfrentar ou considerar, o que devo concretizar no decurso do ano de modo a que me sinta da forma descrita em (2)?

A energia flui para onde coloco o meu foco.

O mesmo poeta* dizia "Vivo sempre no presente. O futuro, não o conheço. ...". O presente: é o conhecimento do "eu", da minha condição e do que quero para mim, com a convicção de:

- . CAMINHAR, apesar das distâncias
- . VENCER, apesar dos obstáculos
- . SONHAR, apesar das desilusões
- . SORRIR, apesar das angústias
- . ACREDITAR, e jamais desistir

.... e de
assim
criar um
futuro
que ainda
não é
meu, mas
que no
final vai
valer a
pena!

Votos de um Ano Novo pleno de realizações!

*Fernando Pessoa – Livro do Desassossego "Vivo sempre no presente. O futuro, não o conheço. O passado, já o não tenho".



www.startandgo.pt