

START & GO

Nº 39 | AGOSTO 2022



www.startandgo.pt

ECONOMIA DO MAR

Direção Geral de Política do Mar acredita em dar rumo ao nosso mar **P.3**

Os Oceanos... que futuro? **P.9**

EMPREENDER

Novas gerações, novas vivências e atraem novas ou antigas profissões? **P.13**

MARKETING & VENDAS

Os famosos KPI e os novos CPI **P.17**

UX e UI **P.21**

A importância do LinkedIn para empresas e saiba como utilizar a ferramenta **P.28**

ECONOMIA

As fadas e os factos **P.30**

RECURSOS HUMANOS

"A Agilidade já não é só para as Tecnologias" **P.30**

Liderança vs. Gestão: as 2 faces da moeda **P.34**

O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

ARGENTINA – SURPREENDER O CLIENTE **P.38**

ECONOMIA DO MAR



MÓNICA MONTEIRO

monicamonteiro@startandgo.pt

O mar faz parte da identidade e da história do nosso país! Portugal detém uma das maiores Zonas Económicas Exclusivas do mundo, registando uma dimensão maior em mar do que em terra. Enquanto recurso natural, constituindo fator de competitividade para a economia portuguesa, é consensual que ainda há muito potencial por explorar. Contudo, o crescimento da importância económica do mar precisa ser pensado do ponto de vista do seu desenvolvimento sustentável e dos princípios da economia circular.

Mar, Inovação, Sustentabilidade e Oportunidade são os drivers dos projetos, ligados à economia do mar, que vos apresentamos nesta edição. Não deixem de ler 😊!

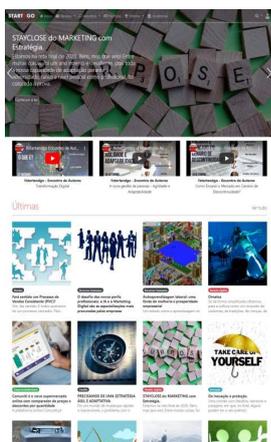
E no mundo BANI que vivemos atualmente, como afirma o José Carlos Pereira, o mar é certamente uma oportunidade para os que querem empreender.

Aprender e reaprender, agilidade, user experience e surpreender o cliente são conceitos que os nossos autores trazem nesta edição e que todos os nossos leitores necessitam conhecer para enfrentar as ameaças atuais. Como diz o Rui Pedro Oliveira no seu artigo "Fora da Caixa" - A ameaça não se acomoda, enfrenta-se!

Agora é a altura para parar e replanear. O momento ideal para fazer um balanço da atividade, rever estratégia, ajustar os nossos KPI's. Estamos a preparar novidades para vocês 😊.

Neste momento só nos resta desejar-vos umas excelentes férias e um ótimo descanso!

Mónica Monteiro



Visite o nosso website e subscreva a nossa revista!

www.startandgo.pt

START&GO - Revista nº 39 | Agosto 2022 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: André Pinheiro, António Costa, Fernanda Teixeira, Helder Barbosa, João Miguel Lopes, José Carlos Pereira, Karla Martins, Luis Lobão, Manuela Ribeiro, Maria de Jesus Fonseca, Mónica Monteiro, Pedro Amendoeira, Rui Guedes, Susana Barros, Vítor Briga

ÍNDICE

- ECONOMIA DO MAR**
 - Direção Geral de Política do Mar acredita em dar rumo ao nosso mar 3
 - Horta da Ria - Paixão pela ria e pela biodiversidade 4
 - PROEMAR 6
 - Os Oceanos... que futuro? 9

- GESTÃO DA QUALIDADE**
 - David Pescador contra a Marinha de Golias 11

- EMPREENDER**
 - Novas gerações, novas vivências e atraem novas ou antigas profissões? 13

- GESTÃO E ESTRATEGIA**
 - Aprendendo na prática: 10 inovações do retalho 15

- MARKETING & VENDAS**
 - Os famosos KPI e os novos CPI 17
 - UX e UI 21
 - Marcas com uma história ou histórias de marcas? 24
 - Retail a Granel 26
 - A importância do LinkedIn para empresas e saiba como utilizar a ferramenta 28

- ECONOMIA**
 - As fadas e os factos 30

- RECURSOS HUMANOS**
 - "A Agilidade já não é só para as Tecnologias" 32
 - Liderança vs. Gestão: as 2 faces da moeda 34
 - Prémios de referência são estratégia de eleição para atração e retenção de talento em Portugal 36

- O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS**
 - ARGENTINA – SURPREENDER O CLIENTE 38

- FORA DA CAIXA**
 - A ameaça não se acomoda, enfrenta-se. 42

- TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**
 - 59% das PME portuguesas está mais dependente da tecnologia depois da pandemia 45
 - Wi-Fi para Hotéis: uma forma eficiente de recolher dados e de se envolver com os hóspedes 46

- PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR**
 - "Conhecer e sentir o terreno" 48

Direção Geral de Política do Mar acredita em dar rumo ao nosso mar

Portugal tem no oceano uma porta para o mundo, com uma linha de costa de 2586 Km, o país detém quase metade das águas marinhas da União Europeia (UE) e uma das maiores zonas económicas exclusivas do planeta.

Por Fernanda Silva Teixeira

Com o processo de extensão da plataforma continental a decorrer junto das Nações Unidas, estamos a caminho dos 4 milhões de KM quadrados de oceano.

Mas tudo isto, levanta uma questão. Afinal como surgem as políticas para tanto mar?

Essa é a missão da Direção Geral de Política do Mar (DGPM), o organismo do Ministério do Mar que promove e acompanha a política, a economia, o financiamento e a literacia do oceano. A DGPM elabora e implementa a visão da estratégia nacional para o mar em articulação com a Comissão Interministerial para os Assuntos do Mar (CIAM), um organismo que junta todos os ministérios envolvidos nesta matéria.

Tem ainda um papel importante na estratégia do ordenamento do espaço marítimo. Lá fora, participa em ações de cooperação internacional em estreita articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros e procura influenciar a política marítima integrada da UE que junta os diferentes setores ligados ao oceano, salvaguardando os interesses nacionais. O Mar, tem hoje um enorme destaque nas contas portuguesas. A Conta Satélite do Mar é um instrumento pioneiro que reúne todos os dados estatísticos do setor e nos permite saber quanto vale o mar para o país.

Em Portugal, o mar representa 5,1% do Produto Interno Bruto (PIB), 5% das exportações, e é responsável por cerca de 189 mil postos de trabalho (4%). O setor do mar tem crescido o dobro da economia nacional nos últimos anos (dados de 2016-2018), através da gestão de vários programas, Fundos

Estruturais, projetos e outros apoios. A DGPM dinamiza a economia azul e promove o empreendedorismo e a inovação no mar, em Portugal. Tem ainda a missão de despertar a consciência de todos para a importância do mar, incluindo as novas gerações, através do programa Escola Azul, a mensagem chega a centenas de escolas, milhares de alunos e já atravessou fronteiras. Já são muitos os projetos promovidos ou em que a Direção Geral de Política do Mar tem estado envolvida. São eles: SEAMind – indicadores e monitorização económica, social e ambiental. CISE – Common Information Sharing Environment, a Bluemed CSA, a Conta Satélite do Mar, TPEA, Coop.P ou a Blue Bio Med, entre outros.



Horta da Ria - Paixão pela ria e pela biodiversidade

Júlio e Júlia são os rostos da Horta da Ria. Ele esteve sempre ligado ao desporto, nomeadamente ao basquetebol, já Júlia fez um longo percurso profissional numa empresa de telecomunicações. Ambos partilham a paixão pela Ria de Aveiro e a vontade de conhecer a biodiversidade desta laguna.

Foi em 2009 que tiveram contacto com a Salicórnica, numa festa na Ilha dos Puxadoiros e após a realização de um curso de empreendedorismo apareceu a ideia de negócio: produzir salicórnica.

A salicórnica, (nome científico *Salicornia ramosissima*), é uma espécie nativa da costa portuguesa, planta suculenta com sabor salgado que nasce e cresce naturalmente em zonas de sapal, em solos salinos como as marinhas de sal da nossa ria de Aveiro.

Pode ser comercializada fresca durante o ciclo de vida da planta (março a agosto) e em pó durante todo o ano. Pode ainda ser incorporada em outros produtos tais como: farinha de trigo com salicórnica, bolacha de água e salicórnica, chocolate com salicórnica e cerveja preta com ostras e salicórnica.

Gostam de apresentar a salicórnica como Sal Verde, uma opção saudável ao sal tradicional, tendo em conta os seus benefícios nutricionais já que contém menos sódio que o sal, mas contém outras substâncias como cálcio, ferro, potássio, fósforo, ómega3 e outros compostos que concernem à planta propriedades anti tumorais, antioxidantes, antibacterianas e anti-inflamatórias. Esta planta é também conhecida por “espargo do mar” devido à sua configuração ramificada e pode ser consumida fresca, crua ou cozinhada ou transformada em pó, como especiaria para temperar.



Ainda não é muito conhecida e por isso pouco consumida em Portugal, a Salicórnia começa agora a ganhar atenção de pessoas que desejam substituir o sal na sua alimentação. Também se começa a registar a procura por chefs de alguns restaurantes portugueses.

Podemos encontrar os produtos disponíveis na loja online: www.hortadaria.pt e algumas lojas físicas e online da região de Aveiro, "estamos sempre à procura de novas parcerias" afirmam os empreendedores.

Um dos primeiros desafios que sentiram no desenvolvimento da ideia "foi encontrar marinhas para a produção da salicórnia e de seguida a automatização da apanha através de uma máquina de corte que não existia em Portugal" Para a produção da salicórnia em pó, estão neste momento a implementar a secagem da salicórnia fresca em estufas solares porque "queremos um produto mais natural e mais sustentável"

No futuro próximo está a promoção do consumo de salicórnia em Portugal e a sua utilização em produtos transformados como molhos, massas, charcutaria e em geral naqueles que usam sal na sua confeção, tornando estes produtos mais saudáveis.

Para quem quer empreender deixam o seguinte conselho "A economia do mar tem de ser sustentável, pelo que é cada vez mais importante que, no desenvolvimento de projetos nesta área seja avaliado o impacto ambiental de todas as suas atividades e o mesmo deve ser reduzido e se possível eliminado."

Ainda não é muito conhecida e por isso pouco consumida em Portugal, a Salicórnia começa agora a ganhar atenção de pessoas que desejam substituir o sal na sua alimentação. Também se começa a registar a procura por chefs de alguns restaurantes portugueses.

Podemos encontrar os produtos disponíveis na loja online: www.hortadaria.pt e algumas lojas físicas e online da região de Aveiro, "estamos sempre à procura de novas parcerias" afirmam os empreendedores.

Um dos primeiros desafios que sentiram no desenvolvimento da ideia "foi encontrar marinhas para a produção da salicórnia e de seguida a automatização da apanha através de uma máquina de corte que não existia em Portugal" Para a produção da salicórnia em pó, estão neste momento



a implementar a secagem da salicórnia fresca em estufas solares porque "queremos um produto mais natural e mais sustentável"

No futuro próximo está a promoção do consumo de salicórnia em Portugal e a sua utilização em produtos transformados como molhos, massas, charcutaria e em geral naqueles que usam sal na sua confeção, tornando

estes produtos mais saudáveis.

Para quem quer empreender deixam o seguinte conselho "A economia do mar tem de ser sustentável, pelo que é cada vez mais importante que, no desenvolvimento de projetos nesta área seja avaliado o impacto ambiental de todas as suas atividades e o mesmo deve ser reduzido e se possível eliminado."

PROREMAR

Um projeto com o objetivo promover o consumo de recursos alimentares marinhos de elevado valor nutricional, mas sem valor comercial, através do desenvolvimento de produtos inovadores e com valor acrescentado.

Fomos conhecer melhor este projeto e estivemos à conversa com Maria Manuel Gil e Filipa Pinto professora membros do projeto Proremar.

Start & Go - Como surgiu a ideia do PROREMAR?

Maria Manuel Gil - A ideia surge da necessidade! Necessidade de diminuir o desperdício alimentar e de aumentar a gama de alimentos que podemos ter disponíveis. Esta temática assenta no paradigma de uma alimentação sustentável onde pretendemos promover a comercialização de alguns peixes e introduzir algas na alimentação. Existem muitas espécies que não são alvo da pesca. A rejeição de muitas destas espécies traduz-se na perda de valor que poderia interessar quer à administração (promovendo a exploração racional de outros recursos potencialmente menos explorados), quer aos pescadores (que veriam aumentar e rentabilizar o rendimento da pesca). Para muitas destas espécies há já uma preocupação por parte do Conselho Internacional para a Exploração do Mar para o seu estudo em termos de recurso.

Com esta estratégia conseguimos ajudar pescadores (diminuindo o desperdício das pescas), e consequentemente a economia local, revitalizar o mercado alimentar do pescado (pela introdução de novos produtos alimentares), equilibrar ecossistemas (ao incentivar o consumo de peixes menos explorados, o que levará a uma captura mais equilibrada de espécies, bem como a introdução de algas como novo alimento) e por fim oferecer ao consumidor novos produtos nutricionalmente ricos.

"A ideia surge da necessidade! Necessidade de diminuir o desperdício alimentar e de aumentar a gama de alimentos que podemos ter disponíveis."

S&G - Qual a proposta de valor dos produtos que estão a desenvolver?

Filipa Pinto - Para atingir os objetivos acima descritos, ou seja, para a valorização de recursos marinhos endógenos (as algas marinhas e o pescado, principalmente de baixo e/ou sem valor comercial), desenvolveram-se três produtos alimentares inovadores. Por um lado, são o formato de produtos já conhecidos, por outro têm formulações distintas. Essas formulações tornam os produtos não só apetecíveis, mas também nutricionalmente ricos destacando-os dos demais existentes no mercado, prevendo preços de mercado semelhantes.

S&G - Quem são os potenciais clientes dos vossos produtos? Já existem empresas parceiras para a sua produção e comercialização?

MMG - Não consideramos que os produtos desenvolvidos tenham um público alvo. São produtos que tentam associar a sua imagem tradicional a uma nova imagem moderna e dinâmica, ligada à promoção de uma alimentação sustentável, saudável e equilibrada. Produtos como uma salsicha, fiambre ou hambúrguer vegan podem e são consumidos pela população em geral, contudo futuros produtores podem pela imagem de marketing facilmente adaptar a diferentes grupos de consumidores.





S&G - Este é um projeto que nasceu na academia. Para quando o lançamento dos produtos no mercado?

FP- O processo de lançamento de produtos no mercado quando o seu desenvolvimento não é associado a priori a uma empresa, é mais difícil. Contudo estamos a reunir todos os esforços (realização de Showcooking, entrevistas, participação em eventos técnico científicos, publicação sites e redes sociais) para a disseminação dos resultados do projeto de modo a que o interesse possa surgir.

S&G - Como encaram esta articulação entre o meio académico e o meio empresarial?

MMG - O MARE-Politécnico de Leiria tem um forte compromisso com a inovação, potenciando a partilha e valorização de conhecimento com as empresas, refletido nas mais de 80 parcerias com empresas (nacionais e internacionais), maximizando o impacto regional e nacional da investigação.

Conscientes da crescente importância dos recursos marinhos e de uma economia realmente azul, estamos certos que esta missão se concretiza através de redes colaborativas, desenvolvidas a nível nacional e internacional, com foco na investigação científica, na educação, na valorização e partilha de conhecimento e de tecnologia, e na divulgação de Ciência.

Acreditamos que as atividades

desenvolvidas irão certamente abrir novas oportunidades de mercado para as indústrias portuguesas, trazendo benefícios duplos de agregar valor para a sociedade, nomeadamente através da criação de emprego.

S&G - O que seria importante fazer para fomentar ainda mais esta articulação?

FP - As colaborações entre o meio académico e o meio empresarial, frequentemente apoiadas por fundos públicos, são consideradas críticas para melhorar os sistemas regionais e nacionais de inovação e impulsionar o desenvolvimento económico. As empresas recorrem cada vez mais a fontes externas para adquirir os conhecimentos tecnológicos de que



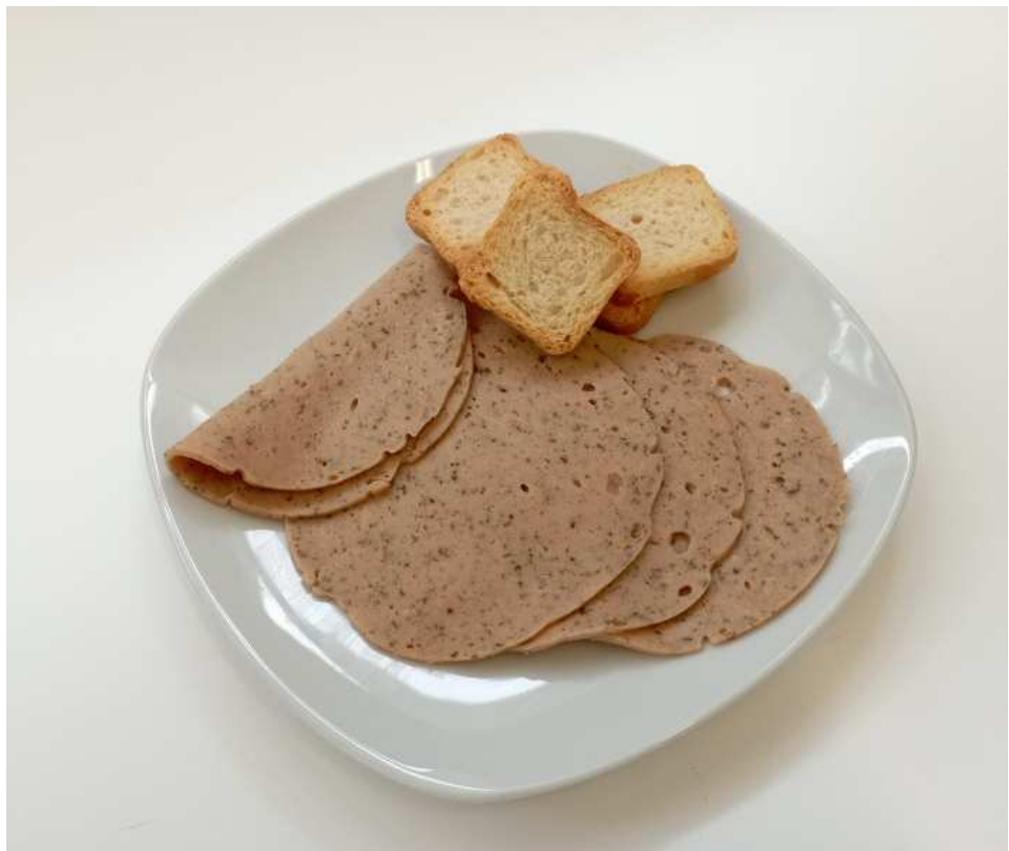
necessitam para introduzir inovações de produtos e processos. As redes são claramente um mecanismo através do qual as organizações partilham conhecimentos e geram inovações de forma eficaz e eficiente.

Não obstante todo o investimento efetuado nos últimos tempos, é clara a necessidade de continuar a reforçar e capacitar o Sistema de Investigação e Inovação, e, de forma particular, fomentar a sua articulação com a indústria, por forma a assegurar uma eficaz transferência de tecnologia e a valorização económica e social do conhecimento. Portugal precisa de investigação e inovação no mar, de fomentar e reforçar a cooperação e a partilha de meios e conhecimento.

S&G - Que oportunidades de investigação e negócio oferece, na vossa opinião, o mar?

MMG - O mar é um livro aberto com muitas folhas para desfolhar. Isto porque tem inúmeros recursos que podem ser utilizados direta ou indiretamente na investigação que por sua vez deve desbravar caminho para encontrar soluções para mundo empresarial.

S&G - As empresas estão abertas a financiar investigação orientada ao desenvolvimento de produtos inovadores com origem no mar?



FP - Sim, temos tido várias propostas de cooperação com empresas e isto deve-se não apenas à necessidade crescente de ter produtos

inovadores no mercado, mas também à consciência de que os recursos marinhos nos podem trazer diferentes benefícios nutricionais.

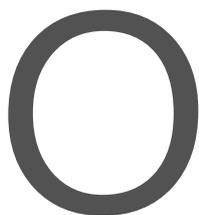
Os Oceanos... que futuro?

Não há dúvidas, os Oceanos não podem esperar mais!

Esperar por mais proteção...

Esperar por mais ação...

Esperar por uma maior cooperação...



Os Oceanos refletem a sustentabilidade e a equidade do nosso Planeta, eles representam

um motor de equilíbrio fundamental, por isso se os Oceanos se encontram ameaçados, consequentemente, nós também. Como tal é imperativo preservar e conservar os oceanos, usufruindo dos seus recursos de uma forma mais sustentável – o oceano tem de ser parte da solução!

É, certamente, com essa convicção que os Governos de Portugal e do Quênia coorganizaram a II Conferência dos Oceanos, no âmbito das Nações Unidas, que decorreu em Lisboa, entre os dias 27 de junho e 1 de julho.

Entre as temáticas a debate destaca-se a do Lixo Marinho. Existe uma grande variedade de materiais desde o vidro, o metal, a borracha, os têxteis, mas a principal ameaça é o Plástico. Estima-se que o plástico represente mais de 80% do lixo marinho. Este material é bastante resistente, duradouro, leve, fácil de transportar tendo múltiplas funções de extrema utilidade para a nossa sociedade. Mas é devido às quantidades e à forma como os plásticos estão a ser produzidos, utilizados e descartados, pelo ser humano, que não está a ser possível otimizar e rentabilizar este recurso de uma forma mais sustentável através de uma economia circular. Em vez disso o ser humano está a transformar o plástico numa ameaça grave para o

ambiente marinho e terrestre. Outro fator de risco no que toca ao uso excessivo do plástico prende-se com a ameaça para o ambiente e para a saúde humana. A degradação do plástico em pequenos fragmentos, os Microplásticos (de granulometria inferior a 5mm) facilita a ingestão por parte dos animais marinhos, entrando na cadeia alimentar. Alguns estudos revelam a existência de microplásticos noutros locais como: no ar, nas reservas de água subterrânea e em alguns produtos alimentares, no sal e no mel.

Estima-se que o plástico represente mais de 80% do lixo marinho.

**A NATUREZA
DÁ-NOS VIDA.
E TU QUE LHE DÁS?**



A LIPOR, ciente da importância da sensibilização e da intervenção dos cidadãos para a problemática do lixo marinho, tem vindo a trabalhar este tema. Mais recentemente, dinamizamos o projeto HÁ RIO E MAR, HÁ LIXO PARA TRANSFORMAR, com o intuito de promover um conjunto de iniciativas e ferramentas que promovessem a intensa e contínua Literacia do Oceano e a Proteção e Preservação do Mar integradas nos sistemas educativos, na informação aos cidadãos, na capacitação de técnicos ao nível administrativo e empresarial, lembrando-os que o lixo marinho começa em nossas casas. Assume-se, pois, que o fortalecimento da educação e a consciencialização das populações são os fatores determinantes para o sucesso na prossecução de um novo rumo.

Durante 22 meses, de maio de 2020 a março de 2022, com o apoio financeiro dos EEA Grants e mesmo durante o período pandémico, desenvolveram 390 ações de sensibilização, promovemos 8 campanhas de plogging, 14 ações de formação, lançamos um Guia de Boas Práticas e dinamizamos a itinerância de uma exposição temática. Estas ações envolveram mais de 16.000 cidadãos, desde alunos e agentes educativos, a profissionais do mar e um público mais específico, como técnicos e decisores políticos.

Findo o projeto, mantemos uma aposta contínua nesta área específica de atividade, sendo o exemplo disso a recente colaboração com o Ministério do Ambiente e da Ação Climática num projeto de cooperação com o Governo Argentino, que visa a capacitação a diversos grupos de stakeholders relevantes nas temáticas da preservação do Oceano e na Prevenção do Lixo Marinho, entre os quais Rede de Municípios Costeira, as ONG's e entidades representantes da classe piscatória do país.

Sabemos que a prevenção da produção de resíduos, a gestão equilibrada de recursos e o tratamento responsável dos nossos resíduos são princípios fundamentais e prioritários que nos colocam mais perto de um Oceano com Futuro.

Para saber mais sobre o projeto: <https://www.lipor.pt/pt/recicla-te/ha-rio-e-mar/>





ANDRÉ PINHEIRO

Direção de Qualidade

David Pescador contra a Marinha de Golias

Quem, durante os seus tempos de juventude, teve as suas noitadas em bares e discotecas terá seguramente encontrado ocasiões em que o segurança/porteiro à porta não deixou entrar, talvez porque não estaríamos como a roupinha da moda, ou porque o rácio homens-mulheres estava desequilibrado (seja lá o que isso quer dizer). Pensávamos ter uma noite agradável naquele local, e de repente uma pessoa com uma tarefa vista como básica e de menor importância estraga tudo.

Ao longo da vida teremos tido outros exemplos desta índole, em que pessoas a operar funções tidas como menores acabam por criar um impacto em toda uma organização.

O habitual é apercebermo-nos deste tipo de efeito quando resulta em consequências negativas, como o caso da discoteca, ou aquele funcionário das Finanças que parece fazer de propósito para nos atrapalhar a vida, ou aquele funcionário que regula o trânsito à volta de uma zona de obras na estrada e parece demorar mais tempo para nos deixar passar do que aconteceu com outros condutores.

Mas não tem que ser sempre assim. Todos temos o nosso papel, e naturalmente há hierarquias diferentes, mas todas são importantes, todas são peças que fazem mover a engrenagem.

Numa visão mais "macro", vejamos o que ocorreu no início de 2022, ao largo da Irlanda. Em Janeiro, a Rússia tinha planeada a realização de exercícios navais, a cerca de 150km ao largo da costa leste irlandesa.

Mas muitos analistas previam que estes não fossem "simples" exercícios navais, muitas vezes utilizados não apenas para treino das forças armadas, mas também para demonstrar o poderio militar do país. Pensava-se que a Rússia poderia estar a preparar-se para uma ação física que atrapalharia durante algum tempo as comunicações em toda a Europa, e principalmente entre a Europa e os Estados Unidos: o corte de cabos submarinos de comunicações.

Embora muita gente pense que hoje em dia as comunicações entre continentes são realizadas via satélite, a verdade é que ainda são suportadas por cabos, que percorrem o fundo do mar entre continentes. Existem vários entre o norte da Europa e o norte dos Estados Unidos, mas também alguns que ligam a Europa e a América do Sul, e que inclusive têm terminais em Portugal, como em Carcavelos e em Sines, e ainda outros que ligam diretamente África à América do Sul. Estes cabos são vitais para assegurar comunicações de qualidade entre os países, e para muito mais do que simples consultas na internet, afinal hoje em dia tudo está ligado em rede!

As consequências do corte do principal cabo de comunicação entre a Europa e os Estados Unidos seriam muito graves para a economia mundial, pelo menos até ser encontrada uma solução de recurso. Foram tentadas soluções diplomáticas para alterar a zona dos exercícios mas sem solução.

Mas quando os pescadores da zona do sudoeste irlandês, nomeadamente da zona de Castletownbere souberam da realização destes exercícios, perceberam que iriam ocorrer na sua zona de pesca. E fizeram-se ouvir. Quais gauleses irredutíveis, enfrentaram o poderio da marinha russa e deixaram clara a indicação que iriam manter a sua atividade piscatória naquela zona, com ou sem navios de guerra pelo meio.

Isto seria um perigo tremendo, e face à manutenção da postura confrontacional dos pescadores, o embaixador da Rússia deslocou-se à zona para tentar negociar com a comunidade local. Nem assim os pescadores desistiram, pelo que, para evitar problemas maiores com um país membro da NATO, a Rússia acabou por cancelar os exercícios navais. Passadas apenas algumas semanas, a 24 de

Fevereiro, a Rússia invade a Ucrânia para uma guerra que, à data de escrita deste artigo, infelizmente parece não ter fim à vista.

Provavelmente nunca saberemos se a Rússia pretendia mesmo causar o caos nas comunicações mundiais com o corte dos cabos submarinos, mas a valentia da pequena comunidade piscatória do leste da Irlanda será recordada pela forma como enfrentou a poderosa marinha russa num braço de ferro, e saiu vencedora, como David contra Golias.

Em muitas empresas recorre-se à “figura” do espelho para indicar a pessoa mais importante para garantir a qualidade do produto ou serviço ali produzido.

Todos temos o nosso papel, seja em que ponto da organização nos encontramos. E todos podemos fazer a diferença, para o melhor ou para o pior.





ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Novas gerações, novas vivências e atraem novas ou antigas profissões?

A continuidade da raça humana está suportada na gestação e nascimento de novos seres que, tipicamente, viverão num contexto familiar e protetor até alcançarem uma determinada capacidade de sobrevivência e desenvolvimento autónomo.

A família assume-se de forma natural como a envolvente mais próxima e impactante no desenvolvimento da pessoa, complementada pela significativa, crescente e contínua influência do mundo externo - a socialização começa muito cedo e é cada vez mais envolvente (creche, infantário, ensino obrigatório, profissional, superior, ...). É, pois, muito natural que estas células sociais influenciem e até condicionem a personalidade e o desenvolvimento de cada um dos seus membros, em especial os mais novos. Um/a jovem que nasça no seio de uma família que possui um negócio - seja ele micro ou de grande dimensão - rapidamente vai sentir e experienciar uma variedade de situações que impactarão de forma significativa o seu futuro formativo e profissional, em especial quanto ao sentimento de atratividade ou de repulsa pelas atividades em que se viu imerso.

Na linguagem atual de negócios, pode-se dizer que estes/as jovens podem possuir vantagens comparativas - "filhos do ferreiro não têm medo de fagulhas" - relativamente a outros que não vivenciam tais imersões.

O 1º quartil deste século proporciona um conjunto de condições

ímpares - de acesso a formação, experiências, diversidade de oferta, novas e inimagináveis profissões, mobilidade, ... - que confronta as novas gerações, para além das suas legítimas vontades e em especial as nascidas no seio de famílias empresárias®, com uma ambivalência:

- Dedico-me ao desenvolvimento pessoal numa perspetiva de integração imediata nos negócios da família?
- Envolver-me em novos contextos que me proporcionarão o envolvimento em distintas atividades ou negócios dos atuais da família?

UM/A JOVEM QUE NASÇA NO SEIO DE UMA FAMÍLIA QUE POSSUI UM NEGÓCIO RAPIDAMENTE VAI SENTIR E EXPERIENCIAR UMA VARIEDADE DE SITUAÇÕES QUE IMPACTARÃO DE FORMA SIGNIFICATIVA O SEU FUTURO

Qualquer uma das opções é legitimamente válida, potenciadora de

favorável à família empresária® e seu património múltiplas vantagens, desvantagens e mónio empresarial:

- Quem decide integrar "desde sempre" o negócio familiar, ganha em rápido conhecimento interno, mas corre o risco de não perceber ou ganhar competências que as realidades externas proporcionam;
- Quem decide partir para o "desconhecido" vai criar e gerar competências de desenvolvimento individual e coletivo noutras entidades, mas que no futuro poderão acrescentar valor à empresa familiar.

Neste contexto, acredito que proporcionar às novas gerações vias que facilitem a aquisição de uma maior amplitude de alternativas formativas e de experiências profissionais ou empresariais, será um enorme desafio - em especial para as empresas familiares - mas também a melhor opção para se ter pessoas implicadas, felizes e geradores de um mundo melhor.



SE FILHO DE PEIXE SABE NADAR, FILHO DE PESCADOR ...

O dia do pescador dinamizado pela Câmara Municipal de Sesimbra, 31 de maio de 2021, e a revista notícias magazine de 10 de junho de 2022, apresentam diversas histórias ligadas ao negócio da pesca, que ilustram a ideia expressa no texto principal.

Miguel Vicente, 21 anos, estudou para pastelaria e cozinha, como tinha ligação familiar ao mar, aproveitou a falta de trabalho e a instabilidade do setor turístico, fortemente impactado pelo covid-19, para experimentar a pesca. Ficou surpreendido, pela positiva. *“O meu pai passava-me uma ideia de que era pior do que realmente é. Ainda se pensa que é como antigamente, que as pessoas são brutas, carrancudas e que não ajudam.”* No entanto o Miguel só identifica vantagens na profissão. *“Podes trabalhar mais um bocadinho, mas és bem recompensado monetariamente. E não é uma vida assim tão dura como toda a gente pensa.”*

Não é apenas a pesca que tem algo a oferecer, também os jovens trazem algo para a profissão. Para Miguel, a maior vantagem é a inovação. Para provar o seu ponto de vista, recorda uma história do pai. *“Os antigos não gostavam muito de pescar no fundo, diziam que lá não se apanhava nada, e houve uma vez que o meu pai experimentou e o meu avô chamou-lhe maluco.”* Nesse mesmo dia, provou que uma nova cabeça traz também novas ideias e o pai de Miguel chegou à doca com um lance *“que deixou todos de boca aberta”*. Agora é a vez do Miguel acrescentar valor ao negócio do pai integrando as novas tecnologias que facilitam a profissão.



Foto: Carlos Pimentel/Global Imagens, in Notícias Magazine
<https://www.facebook.com/watch/?v=942206066592359>



Foto: Carlos Pimentel/Global Imagens in Notícias Magazine

António Salter aponta as primeiras memórias da pesca aos nove anos. Foi muitas vezes ao mar com o avô e pescar lulas com o pai. Os vómitos e enjoos não o demoveram de aos 20 anos se dedicar à pesca. Mas nem a má experiência inicial o fez duvidar. Atualmente trabalha na embarcação “João Alexandre”, juntamente com um tio.

Fontes: Citações do artigo “Esta pesca já não é para velhos”, notícias magazine, 2022/06/10.



Luis Augusto Lobão Mendes
Professor e Consultor

Aprendendo na prática: 10 inovações do retalho

Foram 10 dias de muitas visitas e muita aprendizagem!

Recebi o convite da querida amiga Surama Jurdi, para participar como um dos convidados na missão *Business Innovation*, que trabalha com o conceito de "live case", que é viver os melhores casos do retalho de Nova York ao vivo, não só visitando as lojas com o olhar técnico, mas realizado a jornada de compra e as experiências propostas nos diversos canais das empresas como consumidor.

A cidade mais global do mundo, é um excelente laboratório para inovação! Do comércio de peles no século 17, aos novos polos tecnológicos e acadêmicos que querem manter a relevância da maior metrópole americana no século 21, a história de Nova York é a história da globalização — e, se as iniciativas atuais forem bem-sucedidas, também será o futuro. Nova York, também é a capital financeira do planeta, assim como também está na linha de frente quando se trata de tecnologia da informação e inovações voltadas para o consumidor final. E este cenário que construímos nosso laboratório!

O retalho é hoje um mercado cheio de inovações. As tecnologias que vêm surgindo, como pagamento sem contato, "mobile-commerce" e "internet das coisas", prometem transformar a maneira como fazemos negócios.

É um dos setores mais vibrantes para se trabalhar neste momento, muito embora esse foco em inovação não seja assim tão recente. A inovação e o retalho sempre caminharam de mãos dadas e aqui quero destacar as 10 que mais me chamaram atenção nesta nossa jornada.

#1 No friction

A experiência de compra começa com uma jornada sem atrito! A Bed Bath & Beyond está dando um show, depois de fazer uma grande reforma na sua super loja, incorporou uma série de canais de compra e relacionamento com o cliente. O "scan and go" elimina filas, pois permite que você compre dentro da loja. Mas o interessante não são as ferramentas, mas a cultura e o empoderamento dos colaboradores para reduzir totalmente o atrito com os clientes, principalmente no momento de negociação de preços ou mesmo em devoluções de produtos.

#2 Experiências marcantes

O O Museo do Sorvete e nova loja da Channel dão um show a parte! Todo o cuidado com a "experiência sensorial", mostram uma nova tendência do retalho. Na Channel você pode descobrir a cegas o seu gosto aromático e fazer seu perfume sob medida. Na loja do Microsoft eu consegui pilotar um McLaren, um carro instalado dentro da loja para

apresentar a sensação de seu novo game Forza.

#3 A inspiração

O poder do *storytelling* A loja do Harry Potter a conexão dos produtos com o filme é fascinante! Toda loja foi pensada para trazer a magia e os elementos do mundo da ficção para uma loja! O ponto, a cerveja de manteiga, as balinhas com gostos estranhos e a gamificação dentro da loja, tornam um ponto obrigatório para quem quer entender o novo retalho.

#4 Membership

O conceito de membro com vantagens também foi uma descoberta neste processo de imersão no retalho de NY. As empresas cobram para os clientes serem membros e retornam o valor em descontos e experiências nas lojas! A Nike e Channel estão mostrando este novo caminho para se aproximar mais de seus consumidores.

#5 Omminichanel

Aqui já não se trata de uma novidade, mas de uma realidade, o cliente compra como, onde e quando ele quiser! As empresas precisam ir para um conceito superior -o de onechannel! A Alure mostrou que uma revista pode ter uma loja de cosméticos! O que é bom está na revista o que é sensacional está na loja, garante a marca com a curadoria dos seus editores.



#6 Personalização

Na loja da Samsung você monta o seu telemóvel através de um robô e já consegue ver como ele vai ficar!! Mas a Bonobos mostrou que um mercado tradicional como o de roupas ainda pode ser inovador! Com hora marcada você tem o atendimento de um *personal stylist* e depois recebe sua compra em casa! A loja no modelo guide shop.

#7 Economia circular e seminovos

The Real Real mostra a preocupação com a sustentabilidade e da economia circular, vendendo produtos de marca seminovos! A loja faz todo um trabalho de avaliação e revenda dos produtos.

#8 Cloud Market

Aqui a ideia é ser um marketplace vivo e isto a Showfields faz muito bem!

Além de ser a loja mais legal de NY. Cria espaços para novos produtos e empresas se apresentarem tanto no físico como no digital. A ideia é impulsionar a vendas de novos entrantes.

#9 Conexão

O que falar da proposta da American Girl! Apaixonante!! As bonecas agora têm sua história retratadas em livros! Personagens de uma vida de voluntariado e de empreendedorismo, mostrando que é possível fazer a diferença no mundo! Lá a criança pode personalizar a boneca e sair com o mesmo vestido do seu brinquedo! Até marcar uma hora no salão de beleza e fazer simultaneamente o cabelo da boneca e da sua filha!

#10 Metaverso

Terminamos com um assunto polêmico e que divide opiniões, mas o

fato é que será uma nova fronteira! Muitas das marcas já marcam presença e se posicionam, algo que precisamos acompanhar, mas já dá sinais de que veio para ficar e será cada dia mais próximo como canal de vendas e espaço para criação de experiências imersivas.

Foi uma experiência fascinante a que tivemos nestes dias em NY, dezenas de lojas visitadas, muita inspiração! Termino afirmando que as marcas e empresas não podem mais de distanciar das redes sociais, o apoio de influenciadores e de espaços "instagramáveis" devem fazer parte da sua estratégia de mercado e posicionamento!

Agora é esperar por janeiro, lá estaremos na NRF (o maior evento do retalho do mundo) novamente e traremos mais novidades!!



JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Os famosos KPI e os novos CPI

Atividade não é sinónimo de produtividade. Ser muito ativo na má direção pode ser um desastre. Por isso, quando me pedem motivação e atitude nas equipas que treino, primeiro prefiro conhecer a estratégia, a abordagem, o modelo e os processos.

Estando uma equipa de vendas na má direção, se apenas me focar na motivação estarei somente a acelerar uma caminhada para o abismo, ou seja, vender mal e com maior velocidade – fica aqui um aviso à navegação para os *motivational speakers* e para alguns coaches transformacionais. Ninguém motiva ou transforma alguém – quando muito, inspira ou influencia com um motivador de ação. A motivação vem de dentro!

A performance avalia para dentro (organização/negócio), quando falamos de **KPI** (*Key Performance Indicators*), e para fora (cliente), quando falamos de **CPI** (*Customer Performance Indicators*). A propósito, já ouviu falar em **CPI**?

Se sim, fantástico, pois a maioria, pelo que me é dado conhecer, não. E, já agora, um pedido de desculpa por um arranque tão agressivo! Já dizia Richard Freyman: “prefiro uma pergunta com uma resposta difícil, do que uma resposta que não pode ser questionada”.

Entro logo a “matar” neste artigo, abrindo hostilidades. Indicadores de atividade não são indicadores de performance (há quem pense que sim!).

O cliente nem sempre tem razão, mas é claramente a razão de ser do nosso negócio. É um dos ativos mais importantes de um negócio, e toda a empresa deveria estar orientada para resolver os problemas e necessidades dos seus clientes, acrescentando valor no seu processo – o tal customer centric de que se fala muito, mas depois, na prática, o que se faz? Medem-se **KPI** até à exaustão, mas ninguém mede os **CPI**. Já consegui captar a sua atenção? Espero que sim.

Avaliamos até à exaustão como o comportamento do cliente impacta o negócio e qual o resultado para o negócio da atividade (desempenho) do cliente. E isto diz alguma coisa sobre quem compra, conveniência e experiência? Porque compra? O que o leva a comprar? O que o leva a decidir? Porque nos escolhe como fornecedor? Porque se sente satisfeito com a nossa marca ou mesmo fidelizado? Porque se sente bem (seguro, sem medos) dentro da nossa tribo ou status que lhe proporcionamos? Porque me recomendaria a outro cliente? E a quem?

Estas perguntas servem para construirmos os **CPI**, pois dão resposta à experiência que um produto/serviço tem na vida do cliente como pessoa ou como empresa. Calma com essa ansiedade de já querer alguns *insights*! Vamos lá chegar, mais à frente, com exemplos práticos para passar a utilizar.

Temos de resolver problemas nas vendas e entregar resultados. Limpar obstáculos, transferir confiança, merecer a discriminação positiva de quem compra (influenciar a decisão), retirar medos na decisão para satisfazer as suas expectativas e desejos, assim como a rapidez e facilidade com que entregamos esses resultados.

Os **KPI** recompensam a equipa pelo cumprimento de certas metas que levam ao melhor resultado da empresa, independentemente do resultado desejado pelo cliente. Contudo, os objetivos da nossa equipa e os do cliente nem sempre estão alinhados, o que pode criar dificuldades em proporcionar ao cliente a melhor experiência possível (excedendo todas as suas expectativas e desejos para que se sinta satisfeito). É mais um mito destruído, se me permitem – posso ter toda uma equipa a cumprir com os seus indicadores de performance e não estar a construir uma maior lealdade à minha marca/empresa.

Este artigo vai
doer: serão
algumas
verdades
inconvenientes,
em vez de
mentiras
reconfortantes
que
normalmente
adoramos e, vá
lá, até
preferimos!

No curto prazo, parece estar tudo bem, mas não está... Este tema, entre um jogo finito e infinito, vou deixá-lo para outra altura. É muito interessante para a gestão de negócios e de equipas a gestão de curto e de longo prazo.

Os **KPI** são muito importantes, reconheço (quando não exagerados só porque sim!); porém, podem não ser indicadores eficazes quando utilizados isoladamente. Julgo que, quando alinhados com os **CPI**, podem ajudar a criar uma imagem (e uma visão) muito mais clara do sucesso de um negócio/processo. A combinação dos principais indicadores de desempenho com os **CPI** ajuda a alinhar os objetivos da empresa com os objetivos do cliente e mostra o impacto que os **CPI** têm no alcance dos objetivos da empresa.

Já concluí que um bom vendedor tem de ser curioso (um verdadeiro detetive a fazer perguntas inteligentes), ter intensidade na comunicação e captar a atenção e o interesse. Tem de fazer diferente na abordagem para conseguir uma vantagem comparativa; tem de saber apresentar uma proposta e, no final, sair com um compromisso. De preferência, para sempre – e que essa experiência faça do novo cliente o seu braço comercial no mercado através da recomendação a outros. É simples, mas não é fácil!

Enquanto um KPI é sobre medir o valor que o cliente acrescenta no negócio, um CPI é sobre o valor que a nossa empresa (marca, produto ou serviço) acrescenta ao cliente.

O que fazemos pelo cliente é que deve ser medido e, normalmente, não é. Que melhor versão dele próprio estamos a proporcionar-lhe? O que é realmente importante para ele? Como quer ser tratado? O que realmente valoriza na nossa relação? O que lhe fazemos ganhar ou poupar (tempo e dinheiro)?

Pense comigo: “trata os outros como eles querem ser tratados” deveria ser o caminho; não o mito utilizado quase sempre: “faz aos outros aquilo que gostarias que te fizessem a ti”. Já pensou seriamente neste mito de “frases feitas, mas erradas”?

Quantos mais dados tivermos dos nossos clientes, mais decisões informadas tomaremos e melhores **CPI** podemos conceber.



Quando não conhecemos as suas preferências e desejos, sabe o que temos de fazer? Eu sei: perguntar-lhes. Se fizermos perguntas, eles ajudam a ser ajudados e dizem-nos como querem ser tratados. E depois de descobrirmos o que os move, começam a surgir indicadores de *performance* dos clientes por geração espontânea. Experimente!

Quando uma equipa é medida e recompensada pelo seu desempenho nos **KPI**, os seus elementos são naturalmente estimulados a fazer o que for necessário para alcançar esse resultado para a empresa (não diria “mercenários”!). O que pode levar à manipulação de clientes. Por outro lado, quando as equipas prestam contas pelos seus **CPI**, ficam mais motivados para ajudar a alcançar o resultado desejado pelo cliente (não pelo negócio), e a *accountability* aumenta – um genuíno e autêntico interesse em satisfazer o cliente.

Dos estudos a que tive acesso (*Harvard Business Review*), as empresas que adotam **CPI** normalmente maximizam o valor das vendas (lucros e fluxos de caixa), diminuem o ciclo de compra, melhoram a experiência e aumentam a taxa de fidelização.

Primeiro passo para construir um CPI

Recomendo tempo e foco na sua construção, de preferência com uma equipa multidisciplinar (vendas, marketing e todos os elementos que tenham um ponto de contacto com o cliente). Em segundo lugar, testar e validar. Em terceiro, e por último, verificar a fiabilidade e sensibilidade destes novos indicadores – garanta que são consistentes e precisos ao longo do tempo.

Como prometido, ficam aqui alguns exemplos, embora faça notar que cada negócio, em função do seu contexto, deverá construir os seus (todas as áreas/equipas que toquem os clientes podem usar CPI e devem ser chamados ao processo de criação): tempo de um processo de decisão de compra; tempo de adjudicação de uma proposta/orçamento; tempo de resolução de um pedido de ajuda (esclarecimento ou dúvida) ou mesmo de uma reclamação; resultados de partilha de um conteúdo pelas redes sociais que impactam outros; poupança de um recurso ou ganho de um recurso valorizado aos olhos de quem compra (tempo e dinheiro, por exemplo, num processo); conteúdos, partilhados pela equipa de vendas, que adicionaram valor ao

cliente; diversificação de opções e conveniência disponível numa decisão de compra; reconhecimento da marca e da experiência de compra.

Por exemplo, avaliar a produtividade (*performance*) da sua equipa de vendas é vital para desenhar iniciativas de formação e treino (*reskilling* e *upskilling*). Para gerir todo este esforço, deveremos priorizar as atividades em medidas de eficácia e de eficiência. Ao alcançar a eficácia das vendas (resultados), visamos melhorar as habilidades da equipa, a dimensão da carteira e a rentabilidade. Por outro lado, as atividades que visam a eficiência em vendas incluem a construção de um processo de vendas (modelo com previsibilidade) ou um repositório de conteúdo de vendas (artigos, estudos e infográficos) a ser partilhado num processo de compra. Juntos, estes elementos criam um plano de suporte para os **CPI** que o ajudarão a alavancar e cumprir com os seus **KPI**.

Depois de personalizar os seus **CPI** (inspire-se noutros, mas não os copie – investigue, pois investigar não é copiar), comece a medi-los e procure tudo o que é relacional com os seus atuais **KPI**. A partir daqui, podemos começar a comprometer as equipas pelos **CPI** com maior impacto. Numa relação da regra de Pareto, vai concluir, por experiência própria, que 20% dos novos indicadores serão responsáveis por 80% do crescimento do negócio.

Faço notar que em vários estudos se refere que mais de 90% dos clientes trocam de fornecedor devido a uma má experiência num processo de compra.

Com estes novos indicadores, pode-se estimar o crescimento de uma empresa, pois conseguimos medir o que motiva uma compra e aquilo a que um cliente dá efetivamente valor.

Para construir uma boa experiência de compra, deixo aqui algumas perguntas para autoanálise ao seu modelo/equipa: o conteúdo que partilha vai ao encontro do seu propósito e posicionamento? Adiciona valor aos seus clientes? Quais são as perceções (pensamentos e sentimentos) dos clientes em relação ao conteúdo que partilha com eles? O conteúdo ajuda e facilita a tomada de decisão de compra? Existe um repositório (pode ser o blog da empresa) em que o vendedor localiza facilmente o material para partilha? Está dividido por temas ou mesmo pelas diferentes fases de consciencialização de compra? Há alguma automação de partilha por

parte da equipa? Nunca esquecendo que a personalização e autenticidade são das maiores alavancas de vendas que conheço na construção de narrativas (*storyselling*).

Para mim, a principal razão para a adoção de **CPI** é que, quanto mais interessada e focada a empresa estiver em resultados importantes para os seus clientes, melhor desempenho terá nos resultados importantes para o seu negócio (**KPI**). Em resumo, e em linguagem automobilística, os indicadores de performance de clientes podem funcionar como um “turbo” para melhores **KPI**. Se isto fizer sentido para si, passe à ação e acelere no processo!

Enquanto um
KPI é sobre
medir o valor
que o cliente
acrescenta no
negócio, um CPI
é sobre o valor
que a nossa
empresa (marca,
produto ou
serviço)
acrescenta ao
cliente.



RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

UX e UI

Na terceira década do século XXI, os acrónimos UX e UI são usados massivamente e diga-se desde já, é desejável que isto aconteça.

Todos os dias surgem novidades, a especialização chega a uma profundidade nunca vista e é por isso natural, que apareçam *novos* termos destinados a dar suporte a um conhecimento que cresce exponencialmente.

É recomendável contudo, que a divulgação, e porque não dizer a formação, seja feita de uma forma que não leve as pessoas a sentirem-se intimidadas pelo facto de não estarem familiarizadas com os assuntos em causa, sendo que em relação às siglas que dão título a este texto, não são de todo recentes.

Terá sido em 1995 que Don Norman da Apple falou pela primeira vez sobre UX e estou certo que leu atentamente o que escreveu Paul Fitts algumas dezenas de anos antes, pois a relação é evidente. Dizer que, a dificuldade que temos em atingir um alvo é diretamente influenciada pela distância a que este se encontra e pelo seu tamanho, parece ser algo básico, mas a Lei de Fitts, aqui excessivamente simplificada, poderá explicar muitos factos do nosso quotidiano, a começar pela localização do travão dos automóveis que está mesmo ao lado do acelerador e é bem mais largo que do que este.

UX

A sigla UX que surge da expressão *User Experience*, significa sinteticamente **Experiência do Utilizador** e de alguma forma retrata a relação que uma pessoa estabelece com determinado produto ou serviço. Poderíamos ser então levados a pensar, que um produto de excepcional qualidade responderia por inteiro aos requisitos exigidos pelo referido conceito e é exatamente aqui que interessa clarificar. A experiência a que nos referimos é muitíssimo abrangente, pode iniciar-se a qualquer momento e se tivermos em conta que 90% dos consumidores leem avaliações online antes de visitarem uma empresa, estamos conversados sobre a importância da informação que é disponibilizada, muito antes do Cliente ter um contacto direto com o produto.

UI

Por outro lado a sigla UI que resulta da expressão *User Interface* - **Interface do Utilizador** - refere-se aos elementos visuais providenciados por uma plataforma, podendo assumir a forma de botões, cores, tipos de letra ou ícones. A prioridade é a usabilidade, deixando a beleza para um segundo plano, já que se pretende propiciar ao utilizador uma navegação simples e intuitiva, levando-o a ver determinados aspetos, por um percurso tão natural quanto possível. Se o utilizador não obtiver respostas e se ficar numa encruzilhada sem saber para onde ir, é natural que abandone precocemente o caminho que estava a seguir... e não regresse.

As Diferenças entre UX e UI.

Se é claro que ambos os conceitos estão intimamente ligados, pode dizer-se muito sucintamente que o UX está focado na boa experiência do utilizador e o UI cria um interface com os elementos que possibilitam essa experiência. Sendo as duas faces de uma mesma moeda, o UI representa o lado mais tangível pois é materializável num conjunto de elementos visuais e o UX representa o lado mais intangível, na medida em que está centrado na sensação produzida em cada um dos pontos de contacto com o *Produto*.

Conclui-se então que no UI temos a Razão e no UX temos a Emoção, sendo que aquilo que faz realmente sentido é que coexistam em harmonia, pois qualquer um de nós já entrou certamente num site com uma navegação muito simples, mas da qual não retirou uma boa experiência.

Quando alguns autores já falam em Experiência Total, é interessante constatar que se a um *UI Designer* se pedem elevadas competências técnicas e o domínio de diversas ferramentas, a um *UX Designer* se exigem ainda um conjunto de soft skills. Efetivamente, se a experiência do utilizador remete para tudo aquilo que acima expusemos, percebe-se que as habilidades comportamentais tenham que estar bem desenvolvidas, pois não vai ser (apenas) em frente a um computador de última geração que este profissional vai conseguir ter sucesso.

Sem discutir se deverá ser este o caminho, vemos muitas empresas a recrutarem uma única pessoa para assumir simultaneamente UX e UI (interligando ainda mais estas áreas cuja fronteira nem sempre é totalmente clara) ficando este colaborador com a responsabilidade de um projeto ponta a ponta.

O mercado é implacável e portanto, as empresas que colocarem o Cliente no centro das suas decisões de produto, terão certamente mais facilidade em proporcionar boas experiências, maior fidelização, não sendo já de estranhar que quando se fala de UX e UI, surjam termos como personas, objetivos, dor, análise de necessidades, empatia, toque humano, tecnologia e expectativas.

O Estudo PwC

A PricewaterhouseCoopers – PwC divulgou um estudo muito interessante envolvendo 15.000 pessoas em 12 países, dos quais podemos destacar os EUA, México, Brasil, Alemanha, Reino Unido, Austrália e Japão. A conclusão mais impactante que retirei dessa leitura, foi que **73% dos participantes indicaram a “experiência do Cliente” como o fator mais importante nas suas decisões de compra.**

Há contudo outras ilações a retirar deste estudo que não podem ser

desprezadas.

Para 80% dos consumidores, quais são os aspetos mais potenciadores de uma experiência positiva?

- Velocidade
- Conveniência
- Conhecimento
- Atendimento

Os Clientes querem ainda facilidade, sites com design moderno e que a automação facilite a sua experiência. Isto até poderia ser fruto de uma migração brusca para o digital provocada pela conjuntura, só que este estudo foi feito antes de 2020.

Veja-se que 32% deixariam de fazer negócio com uma marca de que gostam depois de uma má experiência e 59% acreditam que as empresas perderam contacto com o elemento humano da experiência do Cliente.

A recomendação da PwC é clara: - Há que recorrer à automação, assegurar que as soluções daqui decorrentes aprendem com as interações humanas mas garantir que, quando é preciso, os Clientes conseguem fazer um contacto de pessoa para pessoa.

E as Vendas?

Aqui chegados poder-se-á legitimamente perguntar se este é um artigo sobre Design e se vamos continuar a velejar por aí? De todo!

Das muitas (mas mesmo muitas) reuniões que fomos tendo com Clientes ao longo dos anos e das revisitas a vários desses Clientes, fica uma convicção que, aliás, é validada pela nossa própria experiência enquanto Consumidores. É perfeitamente possível, e até natural, que os Clientes se esqueçam com detalhe do que dissemos, do que fizemos, do que contratamos, mas dificilmente se esquecerão de como os fizemos sentir.

Aquela sensação que temos, quando olhamos para uma fotografia com alguns anos que nos põe a sorrir instantaneamente, é única. É uma imagem que não durou mais do que um instante, mas que nos transporta num ápice para aquilo que sentimos na altura. É este sorriso que temos que procurar em cada ponto de contacto com o Cliente.

À semelhança do que se passa com o UX e o UI, o bom Consultor Comercial incorpora em si mesmo as duas faces de uma mesma moeda. Uma mais tangível e materializável em tudo aquilo que o Cliente vê, e outra mais intangível centrada na sensação que este vai tendo ao longo da reunião. Por um lado exige-se ao profissional de vendas um conjunto de competências técnicas, começando pelo domínio do produto, e por outro pede-se também que tenha várias habilidades comportamentais bem desenvolvidas.

Dependendo da complexidade e da tipologia da Venda, temos por

vezes uma Equipa constituída por um conjunto de pessoas com competências desenvolvidas em diversas áreas. Contudo, o que se passa na maior parte dos casos, é que a responsabilidade da abordagem ao mercado, está concentrada num único Vendedor, que habilmente conciliará a Razão e a Emoção, mostrando diariamente que a Venda continua a ser uma mistura de ciência com umas pinceladas de arte. O vendedor sabe como ninguém que se o Cliente se sentir numa encruzilhada sem saber para onde ir, abandonará precocemente o caminho que estava a

seguir, pois como sabemos não há uma segunda oportunidade para criar uma primeira boa impressão.

Os Clientes desejam ver satisfeitas as suas necessidades, mas exigem bem mais que isso. Querem experiências memoráveis, anseiam por sentimentos positivos e, ainda segundo o estudo da PwC, estão dispostos a pagar mais por isso. É pois imprescindível que em cada contacto que temos com um Cliente, quer remotamente quer presencialmente, nos lembremos do que disse Seth Godin acerca deste assunto:

“As pessoas não compram bens e serviços. Elas compram relacionamentos, histórias e magia.”



JOÃO MIGUEL LOPES
Docente Universitário e Consultor

Marcas com uma história ou histórias de marcas?

Para a maioria dos cidadãos, genericamente, uma marca é uma associação feita a um nome usado de forma direta para comunicar e comercializar uma determinada entidade, produto ou serviço. O que, até certo ponto, não está errado.

No entanto, uma marca é mais do que apenas um nome ou uma representação visual. Há muitos outros fatores que contribuem para a materialização de uma marca, que vão desde toda a imagética e linguagem verbal, as histórias que lhe estão associadas, passando pela sua qualidade percebida e envolvendo também o seu contexto de uso.

Na realidade, quando falamos de uma marca, referimo-nos de forma mais simplista ao nome ou símbolo diretamente usado para vender produtos ou serviços, mas que representa, acima de tudo, o sinal de um benefício junto de um determinado público. Uma marca, na realidade, é muito mais do que um produto ou serviço. É uma referência, uma força intangível que desenvolvemos na nossa mente de forma irracional e que, em última instância, nos permite reduzir a incerteza e o risco, associados a um processo de decisão.

Como um dia alguém afirmou, *“a marca é apenas um conjunto de percepções na mente do consumidor”*, sendo que cada um de nós, quando exposto a uma marca e de acordo com os seus valores e percepções, entende-a, avalia-a e reconhece nela, ou não, um valor acrescentado para a sua vivência.

É por isso que a marca se tornou um dos principais ativos de qualquer organização, tenha esta, ou não, fins lucrativos, pois permite gerar um capital qualitativo ou quantitativo que se reflete em mais valor para a organização e para seu público.

É por isso que a marca se tornou um dos principais ativos de qualquer organização, tenha esta, ou não, fins lucrativos, pois permite gerar um capital qualitativo ou quantitativo que se reflete em mais valor para a organização e para seu público.

É neste processo de criação de notoriedade da marca, as marcas são obrigadas a encontrar novos argumentos e formas para se ligarem com as pessoas, que vão muito para além do benefício funcional do produto, outrora decisivo na opção de compra. Hoje o desempenho ou qualidade do produto, embora fundamental, por si só já não é um fator exclusivo de diferenciação para as marcas. Na realidade social que vivemos, estas são obrigadas a desenvolver a sua personalidade, suportada em princípios e valores humanos, de forma serem compreendidas e aceites por todos nós.

As marcas já não podem assumir um papel meramente comercial na sua relação com as pessoas, pois deixámos de ter a figura do consumidor, e da relação tradicional de troca de quase exclusiva de valor económico, para passarmos a ter, entre ambos, uma relação mais emocional e de interajuda

que promove uma troca constante de valor e princípios sociais.

A internet trouxe inúmeras oportunidades e desafios para as marcas e para as pessoas. Mas acima de tudo, transformou cada um de nós, outrora meros consumidores de produtos e de informação comercial exposta pelas marcas, em indivíduos com uma “voz ativa”, com uma “marca” própria e uma influência sobre um determinado espectro social, exercendo um poder de transformação e vinculação de mensagens que acabam por redefinir o papel de cada um na vida das marcas que conosco coabitam.

Não existe qualquer dúvida que, hoje, essencialmente, como consequência da forma e dos meios que cada um de nós dispõe para comunicar, pessoas comuns tornaram-se marcas e as marcas devem ser como as pessoas, refletindo valores, posições e atitudes humanas, pois só assim conseguirão permanecer no ecossistema de relacionamentos pessoais com os seus públicos.

É essencial a marca trabalhar de forma amplificada a experiência do uso dos seus produtos e, acima de tudo, envolver o seu público na própria construção da marca, envolvendo-o numa narrativa que aborde os seus desafios diários, norteadas por valores comuns.

Surge, neste contexto, uma série de desafios para as marcas e profissionais de marketing, dos quais reduziria à

questão de entender de que forma as marcas se podem relacionar com os seus públicos, através de uma estratégia que envolva uma narrativa de marca, promovendo um maior envolvimento do público no universo da marca e, conseqüentemente, transformando-o num agente de cocriação e partilha de conteúdo da própria marca.

Sinto que esta é uma questão pertinente para qualquer marca e é neste enquadramento que a estratégia de Storytelling ganha uma importância vital na vida atual das marcas, pois permite, de forma criativa e fundamentada, transmitir valores, ideias, pontos de vista e até criar mundos, mesmo que ficcionais, que envolvem o público no story world da marca de uma forma ímpar.

Assim, quando trabalhamos, no âmbito do marketing, uma estratégia que envolve storytelling, é fundamental refletir numa série de características, das quais destaco:

Construir uma narrativa de marca deve, sempre, considerar uma história verdadeira!

Não necessariamente por se basear em factos reais, mas por ser autêntica, permitindo, desta forma, gerar um discurso coerente e consistente, permitindo à sua audiência desenvolver o sonho em relação à promessa que a marca lhe propõe.

Na verdade, todas as marcas podem contar histórias, mas nem todas podem contar uma boa história!

A narrativa da marca tem que ser confiável, caso ambicione tornar-se em algo forte!

Hoje é clara a dificuldade que temos em confiar, seja em pessoas ou marcas. Digamos que a confiança se tornou num recurso social escasso. Assim, só é possível a uma marca contar uma boa história se ela manifestar credibilidade, caso contrário, vamos perceber facilmente que algo não bate certo no seu discurso. E esta credibilidade só é possível ser gerada através dos pontos de contacto entre o ADN da marca e o discurso adotado por esta. Quantos casos conhecemos em que a marca comunica determinados valores que, na realidade, não fazem parte do sua natureza? Acredito que sejam muitos.

Um outro fator que devemos considerar quando concebemos uma narrativa de marca, é que esta não tem, necessariamente, que apelar a uma lógica. Tem, contudo, que apelar aos sentidos e emoções das pessoas. E é por esta razão que as histórias fortes nem sempre agradam ou são compreendidas por todos da mesma forma.

Embora uma história eficaz tenha que coincidir com a visão do mundo, diga-se, de tudo o que nos rodeia, a narrativa permite-nos, muitas vezes, analisar e entender tudo à nossa volta através de uma perspetiva diferente.

É por isso que uns amam determinada história e outros, pelo contrário, ignoram-na. Isto acontece porque todos temos valores, crenças, graus de conhecimento e compreensão distintos de tudo aquilo com que interagimos.

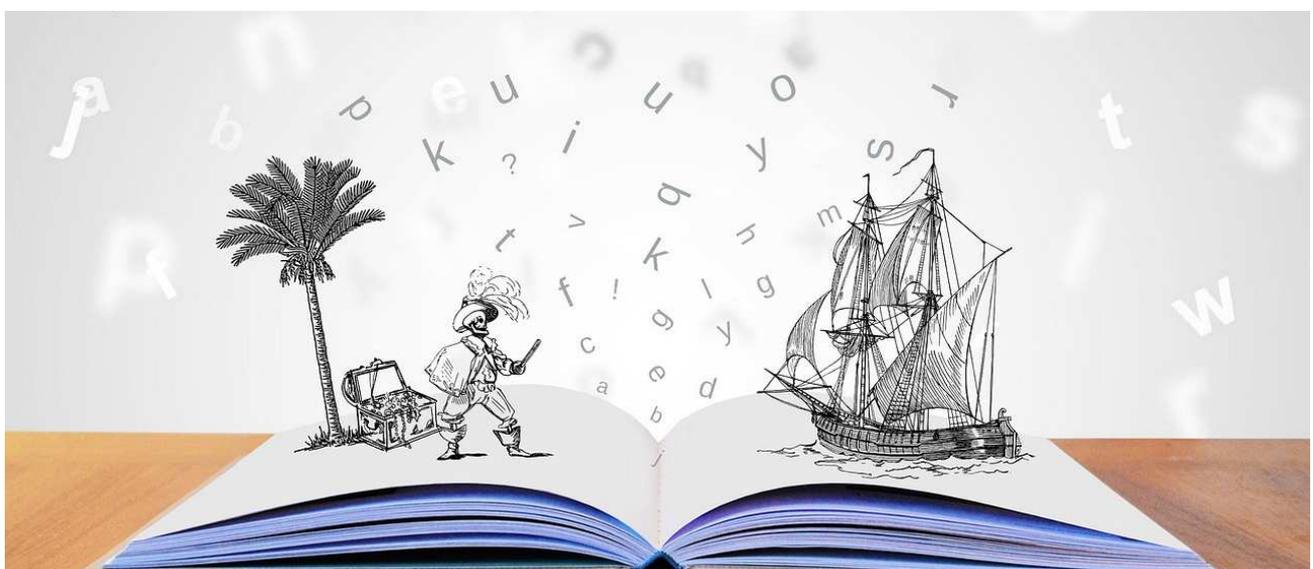
Por fim, é importante percebermos uma das características elementares quando trabalhamos uma boa narrativa de marca, é que esta se prende com o facto de que qualquer narrativa não deverá ensinar algo de novo ao ser humano. Pelo contrário, uma grande história deve abordar temáticas que estão presentes no nosso dia-a-dia ou que fizeram parte de um legado social, reconhecidos por todos nós.

Se analisarmos bem, a maioria das histórias que nos marcaram ou marcam, advêm de experiências pessoais ou sociais que conduziram a um determinado legado.

Hoje já não consumimos marcas, meramente, pelo status ou funcionalidade do produto destas nos dão. Valorizamos, cada vez mais, um outro lado da marca. Aquele que nos transmite uma história baseada em crenças e uma ideia principal que defende princípios e valores morais e sociais.

É neste contexto que a estratégia de storytelling faz sentido, pois ajuda a promover uma declaração de missão que atrai as pessoas para o universo da marca.

É o primeiro caminho para a construção daquilo que designamos pelo **Brand Story World** da marca! Um mundo do qual o seu público também querera fazer parte, contribuindo para o desenvolvimento do capital desta.





HELDER BARBOSA

Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Retail a Granel

A venda a granel é a solução para a inflação e insustentabilidade. Mas os consumidores precisam de mudar os seus hábitos de compra para que os retalhistas aumentem a sua oferta de produtos a granel.

Na prática, é possível comprar quase tudo a granel com inúmeras vantagens para o consumidor

final. Desde logo, o preço unitário tenderá a ser inferior em face de uma maior eficiência obtida, quer no transporte quer no embalamento.

Neste sentido, várias questões se colocam: porquê que esta opção não tem maior expressão no retalho atual? Será por pressão dos fabricantes que preferem embalar os seus produtos, de forma a diferenciá-los, acrescentar valor e obter um benefício financeiro superior? Provavelmente sim, no entanto, várias marcas têm dado passos no sentido de facilitar a venda a granel, pelo que ambas as realidades poderão subsistir num mercado extenso e diferenciado. Ou será por ineficiência operacional no ponto de venda, quer por questões sanitárias, quer por falta de adesão dos consumidores nos testes piloto de 'venda a granel', entretanto realizados.

Da parte dos retalhistas, vários esforços têm sido colocados em prática para testar a venda a granel de diferentes produtos, no entanto, a oferta é, ainda, escassa (por exemplo, faltam máquinas para vender vários detergentes de casa, de roupa, produtos de cosmética, beleza e produtos alimentares diversos). Outras iniciativas, por exemplo, para eliminar embalagens plásticas, como a reutilização de embalagens na compra de charcutaria são igualmente meritórias de distinção, uma vez que incita a reutilização, comportamento

este que pode ser crucial para a adoção de compras a granel, caso contribua para a mudança nos hábitos de compra dos consumidores, promovendo a utilização de embalagens reutilizáveis.

Por tudo isto, **é desejável que a compra de produtos diversos a granel se torne 'cool', 'fashion' e 'smart' quando se faz compras no supermercado.** Particularmente, o Design poderá ter um papel muito importante no desenho de novas embalagens reutilizáveis (dá para imaginar!).

Posto isto, a premissa principal para se observar uma mudança significativa no Retail assenta precisamente na mudança do comportamento do consumidor. Em boa verdade, no passado longínquo, as compras faziam-se a granel pelo que poderá ser interessante recuperar 'antigas' práticas na comercialização a granel. De facto, a partir do momento que os clientes desejarem comprar a granel - e praticarem - os retalhistas procurarão, de imediato, adaptar-se e responder, com eficácia. Outra ação que pode ajudar na adoção deste modo de consumo, poderá ser a via política e legal, taxando a utilização abusiva do plástico - e quem sabe o 'ar' transportado nas embalagens (tópico para outra discussão).

Desta forma, não é suficiente que os consumidores se intitulem como sustentáveis e responsáveis, mas depois não o pratiquem. Na verdade, facilitar este tipo de compra no ponto de venda pode ser uma significativa contribuição. Contudo, essa função cabe aos retalhistas que devem desenhar a experiência de compra e definir o mobiliário para a secção a granel,

de forma adequada. Deverá ser de fácil uso, intuitiva, facilitadora, instrutiva e se possível divertida. Deve ser, simultaneamente, eficiente sob a perspetiva retalhista para que os preços praticados possam ser 'simpáticos' e inferiores à venda de produtos similares previamente embalados.

Portanto, tornar a experiência de compra a granel, agradável, sustentável, economicamente recompensadora, educativa e divertida deverá fazer parte da agenda dos retalhistas, mas também dos consumidores como descrito (e.g., aumentar a procura). Por isso, há muito a fazer nesta matéria para que as necessidades dos clientes sejam atendidas, as questões de higiene e segurança alimentar sejam asseguradas, bem como, a rentabilidade do retalhista.

Por fim, Retail a Granel é uma das medidas a implementar mais sustentável, justa e adequada aos dias de Hoje. Combate a inflação e o desperdício e ajuda o ambiente.

A
mudança
começa
em cada
um!





KARLA MARTINS
Especialista em LinkedIn e Consultora

A importância do LinkedIn para empresas e saiba como utilizar a ferramenta

Criar um LinkedIn como profissional é tão essencial quanto criar um perfil para a sua empresa, para o seu negócio. O LinkedIn para empresas é uma plataforma fundamental para quem quer ganhar destaque no mercado e garantir competitividade na área de ação. Mas qual é a importância de ter um LinkedIn para o teu negócio?

Com mais de 800 milhões de usuários da rede, o LinkedIn ganhou força no mercado e se tornou uma grande potência para recrutadores e profissionais de diferentes áreas. E a sua empresa não pode ficar fora dessa rede social. Por isso, conheça a importância do LinkedIn para empresas e como usar a ferramenta para alavancar os seus negócios.

Por que minha empresa deve estar no LinkedIn?

O LinkedIn para empresas traz muitas vantagens para a organização, desde a possibilidade de aumentar a visibilidade até a localização de bons talentos para a equipe. Prospecção, posicionamento e networking são os pilares dessa ferramenta para corporações. A audiência é bastante qualificada para que a empresa se destaque como uma boa opção de parceria, ambiente corporativo e mais.

Assim, incluir o LinkedIn na estratégia da empresa traz algumas vantagens e benefícios, como:

- Aumento da visibilidade da marca
- Possibilidade de melhores contratações
- Parcerias
- Networking
- Posicionamento
- Monitoramento

Entretanto, é importante realizar um trabalho diferenciado no LinkedIn, com um planejamento específico para a rede.

Ter um perfil corporativo vale a pena?

Para que a estratégia da organização seja eficiente nessa rede profissional, é preciso ter um perfil empresarial, corporativo. Ou seja, criar uma LinkedIn Page. Essa página de empresa traz a possibilidade de realizar algumas estratégias, como captação de leads e anúncios personalizados. Além disso, é possível monitorar resultados e analisar números para aprimorar a presença na rede.

Por isso é importante criar a Página da Empresa, para aproveitar todas as vantagens.

Como usar o LinkedIn para empresas

Para fazer bom uso da página da empresa no LinkedIn, é preciso ter um planejamento bem definido e estruturado. Por isso, selecionamos algumas dicas para que o LinkedIn seja utilizado da melhor forma para o teu negócio. Confira:

#1 Demonstre soluções

Uma dica é demonstrar soluções para a audiência. Compartilhar feitos, prêmios e resultados sem mostrar para o público como a empresa pode solucionar as possíveis dores, não adianta. Entregue um conteúdo que solucione problemas e que seja eficiente para quem lhe acompanha.

#2 Construa uma comunicação honesta

A audiência qualificada do LinkedIn traz diversas vantagens, mas alguns

pontos de atenção, como um público mais criterioso e rigoroso com o posicionamento das empresas. Por isso, é indispensável construir uma comunicação clara e honesta para aumentar a credibilidade e a confiabilidade da marca.

#3 Compartilhe a evolução

No LinkedIn, processos de evolução e storytelling são indispensáveis. Aproveite a ferramenta para compartilhar a evolução de processos, rotinas e mudanças. Essa é uma maneira de conectar-se com a audiência.

#4 Utilize CTA

Utilize CTA, call-to-action, em todas as publicações. Ou seja, faça uma chamada em cada publicação para que o público continue navegando nos conteúdos ou visite o site da empresa, adquira um serviço ou entre em contacto.

#5 Invista em mídia paga

Anuncie. Uma das ferramentas do LinkedIn para empresas é a possibilidade de anunciar de forma personalizada. Com uma estratégia patrocinada bem definida, sua empresa obterá mais alcance e destaque.

#6 Tenha uma newsletter

Entregue mais conteúdo. Atrair clientes por meio do conteúdo é essencial no mercado e a marca garante uma competitividade maior. Por isso, tenha uma newsletter para entregar conteúdos mais completos para a sua audiência.

Assim, é possível conquistar espaço no LinkedIn, destacando-se e garantindo mais uma ferramenta que fortalece o posicionamento da marca. O LinkedIn para empresas é importante e deve ser contemplado no planejamento digital de qualquer negócio.

Linked



**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

As fadas e os factos

O nome de Sherlock Holmes evoca pensamento lógico profundo, baseado em premissas fortes. Como pode ter sido o seu autor, Arthur Conan Doyle, enganado por duas miúdas de 9 e 16 anos até ao final da sua vida?

Em 1920 Conan Doyle publica um artigo, a que se seguiu um livro, demonstrando

que existiam fadas. Como prova principal, apresentava fotos tiradas por duas inocentes crianças, Elsie e Frances, onde elas brincam com gnomos e fadas. Nesta altura da sua vida, com 61 anos, era mundialmente conhecido pela sua criação, graças à qual era um dos escritores mais bem pagos do mundo. Tinha sido agraciado com o título de Sir pelos seus feitos literários. Ao escrever o artigo e o livro, sabia que estava a apostar a sua reputação na veracidade das fotos. Ainda assim fê-lo, porque estava absolutamente convencido. Escreveu que as fotos iriam “marcar uma época no pensamento humano”.

Sessenta anos e muita controvérsia depois, as já idosas Elsie e Frances, confrontadas com provas concludentes, acabaram por admitir que tinham forjado as fotos de um modo bastante básico: desenhando em cartolina imagens que prenderam à vegetação com ganchos de cabelo. Para elas, tudo havia sido uma brincadeira.

Quando pessoas tão ilustres como Arthur Conan Doyle puseram a sua reputação em risco, não quiseram defraudá-los e foram mantendo o engano ao longo de décadas. Frances afirmou "Ainda não percebo como as pessoas se deixaram enganar. Elas queriam ser enganadas."

Antes de sermos críticos a julgar a credulidade do famoso escritor, será bom refletir que um fenómeno similar acontece-nos a todos, provavelmente não com fadas, mas com qualquer outro evento em que queiramos acreditar. Quando assim é, encararemos como um facto qualquer fonte que corrobore aquilo que queremos acreditar, como falsidade tudo que o contrarie.

Nas empresas, estes "factos"

podem ser um fornecedor que é insubstituível, um forno que nunca pode ser desligado, ou um colaborador que tem mau feitio. Na nossa vida, podemos validar só as razões para um vizinho ser insuportável, um amigo leal ou uma criança perfeita.

Num mundo crescentemente polarizado, temos gente que acredita genuinamente que a terra é plana, que Trump ganhou as últimas eleições presidenciais ou que a Rússia apenas se defende da nazi Ucrânia. Valoriza ao estatuto de provas o que não o é, ignora seletivamente factos. Uma vez mais, não nos apressemos a julgar. Estou certo que, por mais que esteja atento a este fenómeno, também dele padecerei nalgumas opiniões que tenho. Não sei é quais. Como todos.



MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

“A Agilidade já não é só para as Tecnologias”

Li recentemente um artigo da Harvard Business Review que começava exatamente com a frase que deu o título ao presente texto.

A mesma levanta um conjunto de questões muito pertinentes na atualidade:

1. Como pode a Gestão de RH refletir o que está a acontecer no resto da organização, com a utilização de métodos mais ágeis em substituição do planeamento de longo prazo?
2. Onde estão a ocorrer as maiores mudanças na Gestão de RH?
3. Que implicações têm estas mudanças na função e no perfil do Gestor de RH?

A Gestão tradicional dos Recursos Humanos recrutava pessoas “para a vida”, fazia planos de carreira a 5 anos (ou mais) e traçava objetivos de longo prazo para os seus Colaboradores. Todavia, o mundo e os negócios tornaram-se menos previsíveis, obrigando à substituição dos modelos de planeamento e de decisão, orientados de cima para baixo, por métodos baseados em inputs do colaborador, feedback interativo, decisões de equipa e curto prazo.

Alinhada com esta tendência, a Gestão de RH está a transformar a forma como contrata, desenvolve e gere as Pessoas. Assim, as Práticas de RH estão a ser redesenhadas e co-criadas com os próprios colaboradores.

As Práticas mais afetadas são:

a) Recrutamento e Seleção:

utilização de tecnologias para encontrar e seguir os candidatos, tais como sistemas ATS (*Applicant Tracking Systems*);

b) Formação e Desenvolvimento:

módulos de micro formação online, na perspetiva do LIY (*Learn It yourself*), tendo em conta os perfis de competências do colaborador e da função;

c) Remuneração:

diversificação e personalização do portfólio de recompensas, de acordo com o que cada colaborador valoriza mais;

d) Avaliação de Desempenho:

desaparecimento das tradicionais avaliações anuais e adoção de aplicações onde o feedback é dado continuamente, o que permite corrigir os erros de imediato e aprender através da interação com os outros;

e) Gestão de Equipas:

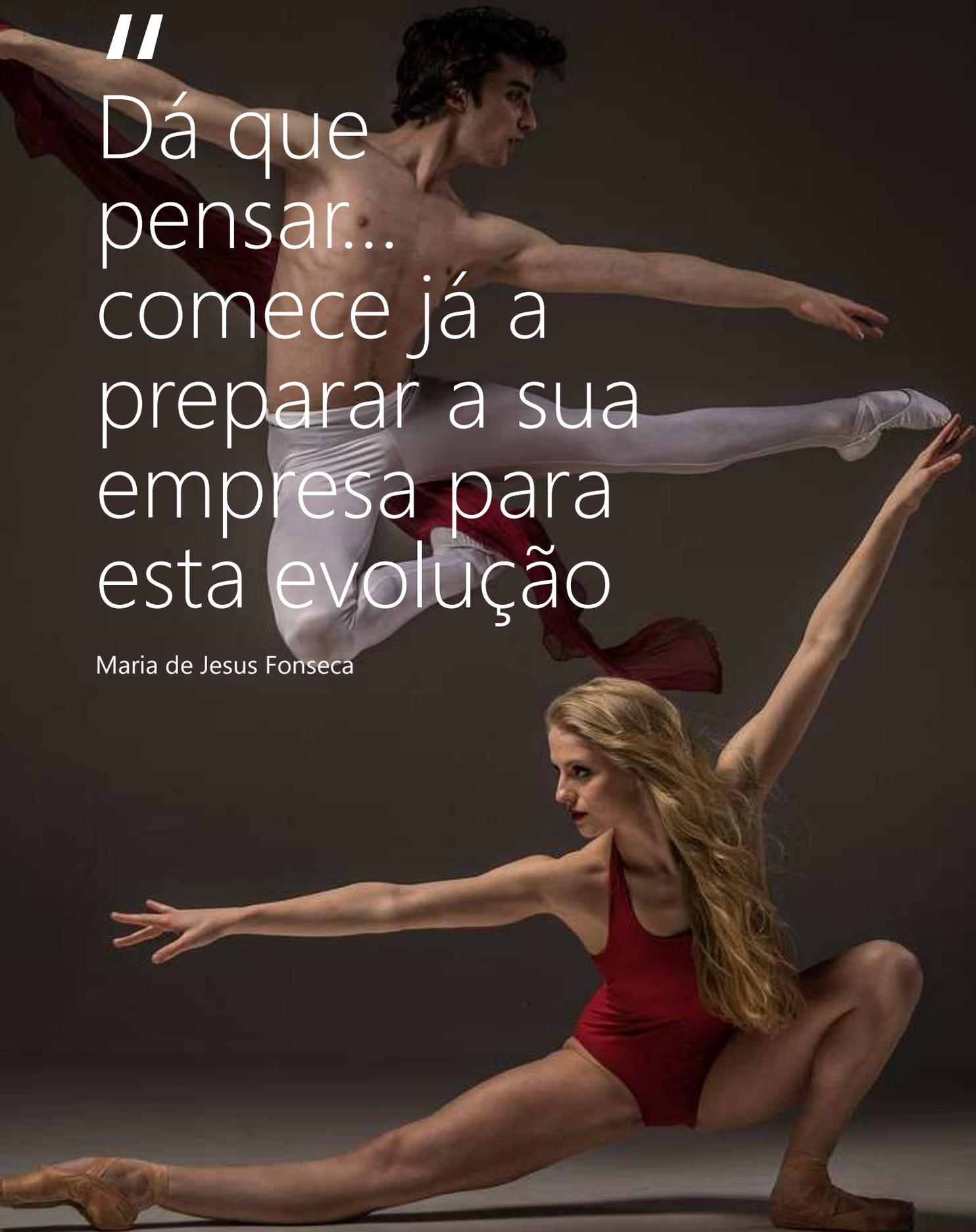
facilitação dos processos de co-decisão; estimulação do feedback multidirecional, promoção de dinâmicas de equipa que contribuam não só para aumentar a sua produtividade como o seu bem-estar.

Para garantir o sucesso destas mudanças é necessário não apenas

dominar as novas tecnologias, mas, perceber o seu valor e deixar para trás velhas Práticas desajustadas do contexto e ritmo de transformação de outras áreas da organização. Mas os desafios do Gestor de RH, hoje, não ficam por aqui. Deverá possuir um perfil de competências renovado, tendo formação em Analítica de RH e Design Thinking. Para além disso, é necessário assegurar outros fatores críticos de sucesso destas mudanças, nomeadamente: Coaches ágeis internos, patrocínio Executivo, processos e práticas consistentes, uso de ferramentas comuns a toda a empresa e ainda o apoio de consultores ou formadores ágeis.

Só com este conjunto de elementos e um novo perfil de Gestor de RH é possível ultrapassar algumas das principais barreiras identificadas no estudo “State of Agile”, designadamente, uma Cultura Organizacional que não contempla o Valor “Ágil”, a falta de apoio da Gerência; a falta de experiência com as metodologias, a resistência à mudança, formas de medição e dados fragmentados na empresa e colaboração ineficaz.

Os RH começam a aplicar práticas de talento ágeis, no entanto, apenas 40% dos profissionais desta área se dizem preparados para lidar com essas mudanças e acompanhar a evolução das tecnologias, segundo um estudo da KPMG “The future of HR”.



//
Dá que
pensar...
comece já a
preparar a sua
empresa para
esta evolução

Maria de Jesus Fonseca



SUSANA BARROS

Especialista em Liderança e Estratégia

Liderança vs. Gestão: as 2 faces da moeda

Liderar ou gerir? A resposta ideal é: ambas.

Liderança e Gestão são sistemas de ação distintos e complementares entre si. Ambas são necessárias para que as empresas sejam bem sucedidas num mundo cada vez mais complexo e volátil.

E podemos usar exatamente estas duas palavras para as definir.

A Gestão lida com a Complexidade e a Liderança lida com a Volatilidade, com a Mudança.

A Gestão é um conjunto de processos que mantém um sistema complexo de pessoas e de tecnologias a funcionar de forma afinada. Inclui atividades como o planeamento, a orçamentação, a organização de recursos e a identificação e resolução de problemas e permite aumentar a probabilidade de os resultados de curto prazo serem entregues. Sem uma boa gestão, as empresas rapidamente podem tornar-se caóticas.

A Liderança, em contrapartida, lida com a mudança. Define uma visão de futuro e a estratégia para lá chegar, alinha as pessoas em torno dessa visão e dessa estratégia e inspira-as a colaborarem para fazerem com que se concretize apesar dos obstáculos.

O problema é que a maioria das empresas tem excesso de gestão e défice de liderança.

Isto não acontece por acaso.

Ao longo do século XX, e em particular na 2ª metade do século, o mundo assistiu ao nascimento de milhões de empresas, fruto da revolução industrial e da massificação da produção. À medida que as empresas cresciam, eram necessários gestores para controlar um cada vez maior número de trabalhadores.

Por cada líder visionário, eram necessários dezenas ou centenas de gestores, capazes de garantir que a “máquina empresarial” funcionava corretamente e estava bem oleada.

Desenvolveram-se, então, inúmeros programas de gestão e muito poucos de liderança. Em parte, porque havia muito maior procura do lado da gestão (das competências técnicas, como o marketing, as finanças, a logística, etc., também chamadas de “hard skills”), mas também porque ensinar liderança é naturalmente mais difícil, dado que envolve competências comportamentais, as chamadas “soft skills” (que fique registado que não concordo com este nome, dado que, na minha opinião, não têm nada de “soft”).

Este desequilíbrio entre gestão e liderança justificou-se ao longo do século XX, em que o ritmo de mudança era relativamente lento, o contexto relativamente estável, o tempo de vida médio das empresas era muito longo (media-se em décadas) e as pessoas

tinham o chamado “emprego para a vida”, tendo apenas que desempenhar cada vez melhor as funções para as quais haviam sido treinadas.

A realidade do século XXI é totalmente diferente. O ritmo de mudança é cada vez mais rápido, o contexto em que as empresas operam é cada vez mais volátil e incerto, o tempo de vida médio mede-se em anos e não em décadas e a crescente automação veio obrigar a um constante reskilling e upskilling da força de trabalho. Já não existem “empregos para a vida”, até porque a maioria das empresas não sobrevive uma vida.

Neste contexto volátil e incerto, cada vez mais competitivo, as empresas precisam de ser mais rápidas a mudarem e a adaptarem-se constantemente para garantirem a sua sobrevivência. E maior mudança exige sempre maior liderança.

Diz-se que estamos a atravessar uma crise de liderança.

A verdade é que temos muitos gestores e poucos líderes, fruto da falta de investimento das empresas e das universidades na sua formação. Sim, ao contrário do que muitos pensam, a liderança não é um dom inato, que se tem ou não se tem. É uma competência, que pode e deve ser treinada e desenvolvida, como um músculo.

A questão principal é que a liderança não é para todos. Porquê?

Primeiro, porque não podemos escolher ser líderes. A liderança pressupõe seguidores, sendo que seguir é um ato voluntário. Se precisamos de hierarquia e poder para exercer influência sobre os outros, se não conseguimos inspirá-los a seguir-nos, somos simplesmente chefias. Mandamos, não lideramos.

Segundo, porque exige um enorme sacrifício pessoal. A liderança é um exercício de responsabilidade, de exemplo, de rumo, de motivar as pessoas a acreditarem e a trabalharem para concretizar a visão definida e partilhada por todos. Liderar é servir.

Por último, porque não acontece da noite para o dia. Não é possível fazer um curso de liderança e sair de lá um líder. Ela é como um músculo, exige treino, disciplina e consistência, e é sempre um "work in progress" ao longo da vida.

Um dos erros mais frequentemente cometidos pelas empresas é basearem-se na performance como critério de promoção a lugares de liderança. Nada podia estar mais errado.

O facto de uma pessoa ser muito boa a desempenhar uma determinada função não a qualifica para liderar uma equipa. O trabalho desta pessoa deixará de ser executar a função e passará a ser o de liderar as pessoas que executam a função, garantindo-lhes as melhores condições possíveis para o fazer. As competências necessárias são totalmente diferentes!

A liderança exige empatia, confiabilidade, escuta ativa, comunicação, gestão de conflitos, colaboração, alinhamento, direcção, exemplo. Estes deveriam ser critérios igualmente importantes para seleccionar líderes, não apenas a performance.

O que acontece em muitos casos, é que se perde um excelente profissional e ganha-se um péssimo líder. E um péssimo líder pode causar muitos estragos, no longo prazo.

Há muito trabalho a fazer nas empresas para desenvolver mais e melhores líderes.

Neste contexto volátil e incerto, cada vez mais competitivo, as empresas precisam de ser mais rápidas a mudarem e a adaptarem-se constantemente para garantirem a sua sobrevivência. E maior mudança exige sempre maior liderança. É trabalho urgente agora – tal como no século XX foi urgente formar gestores - já que sem boa liderança nos vários níveis das organizações será extremamente difícil a adaptação constante à mudança, capacidade essencial não apenas para sobreviver, mas para prosperar.



Prémios de referenciação são estratégia de eleição para atração e retenção de talento em Portugal

A edição do Barómetro RH 2021/22 denota uma nova era na gestão de recursos humanos.

A imprevisibilidade do mercado parece não ter tido impacto ao nível do grau de motivação dos colaboradores das empresas inquiridas que permanece com 14 pontos (escala 0-20), à semelhança do que observamos na última edição. Além disso, 40% dos inquiridos afirma que a motivação dos trabalhadores das suas empresas evoluiu positivamente nos últimos 12 meses. Para contribuir para estes resultados, 31% dos gestores de RH destacam os aumentos salariais e a

atribuição de bónus e outras compensações monetárias.

Por outro lado, 26% dos gestores apontam como fatores mais cruciais, a cultura da empresa e a adoção de um modelo de trabalho híbrido com a respetiva flexibilidade horária conferida aos colaboradores.

A intensificação da escassez de talento parece ser um dos maiores desafios do mercado de trabalho para os gestores de RH já que, para 45% e 42% dos inquiridos, a retenção de talento e a contratação de novos profissionais são as principais prioridades das empresas em relação aos recursos humanos.

Estas escolhas contrastam com o que se observou na 1ª edição deste barómetro, onde o topo das prioridades tinha como foco a preparação dos colaboradores para diferentes cenários no médio/longo prazo e a melhoria das condições de segurança e higiene no trabalho.

"Para fazer frente a esta escassez de talento, os empregadores apostam cada vez mais em estratégias de atração e retenção de talento e, de acordo com dados deste barómetro, os prémios de referenciação são uma das estratégias de eleição – não são uma prática nova no mercado de trabalho, mas voltaram



agora a ganhar especial destaque nas estratégias dos RH. Estes prémios tratam-se de um bônus de referênciação que as empresas atribuem aos colaboradores que referenciarem os candidatos certos para determinada função. Isto acontece muito em áreas ou perfis que são mais difíceis de recrutar, seja pela complexidade da função, seja pela falta de mão de obra disponível ou pela forte competitividade do mercado em questão (ex: IT, consultoria, digital, Shared Service Center, Contact Centers, etc.). Atualmente, a complexidade e competitividade do mercado de trabalho tem exigido às empresas um maior investimento de recursos nos processos de recrutamento. Além disso, o que nós, Hays, enquanto especialista no setor, temos notado, é que temos cada vez mais procura por parte das empresas. Ou seja, há cada vez mais empresas a externalizar os seus difícil abordar os candidatos certos. Temos cada vez mais empresas a precisar de recrutar, no entanto, os candidatos disponíveis para novos desafios são inferiores a esta necessidade. Acrescendo o facto de termos um mercado cada vez mais liderado pelo candidato, onde chegar ao perfil ideal é difícil." explica Sandrine Veríssimo, Regional Director da Hays Portugal.

NOVAS PRIORIDADES: ATRAIR, RETER E CULTIVAR TALENTO

Para atrair, reter e desenvolver os melhores talentos para os seus negócios, um eficaz processo de onboarding é fundamental. Neste campo, as duas principais prioridades enaltecidas pelas empresas incidem na criação de um programa de mentoria envolvendo colaboradores mais recentes e mais antigos da empresa (57%) e a criação de um programa personalizado (45%). Ainda antes disso, e no âmbito do processo de recrutamento, suprimir as lacunas nas competências da organização através da identificação de novas funções e posições e o rejuvenescimento das empresas, são para 55% e 45% dos inquiridos respetivamente, as duas maiores prioridades. Dentro das temáticas de diversidade, inclusão e equidade no trabalho, 49% dos inquiridos tem apostado na criação de um ambiente inclusivo em que cada

colaborador se sente valorizado e 46% tem vindo a promover programas de tutoria, coaching e de carreira para cumprir este compromisso. Estas estratégias permitem fomentar o sentimento de pertença à empresa, um tema relativamente ao qual, 58% dos inquiridos revela existir consciência da importância reforçando que já têm iniciativas em curso neste sentido.

"Esta edição do Barómetro RH 2021/22 denota uma nova era na gestão de recursos humanos. A relevância do papel dos Recursos Humanos para as organizações nunca foi tão proeminente como nos últimos anos. A intensa transformação que atravessamos, tem vindo a gerar desafios cada vez mais complexos para as empresas.

Neste sentido, e para assegurar o sucesso num ambiente empresarial tão volátil, é essencial que os RH reforcem ainda mais o seu papel no processo de transformação e de gestão da mudança dentro das organizações. As prioridades dos profissionais mudaram e os colaboradores estão dispostos a ir mais além quando têm uma escolha sobre onde, quando e quanto trabalham. Ter o Employee Experience como estratégia de gestão é um diferencial competitivo. Ao colocar os profissionais no centro do negócio, estamos a contribuir para o aumento das taxas de retenção, fortalecimento da cultura, equipas mais envolvidas e uma maior satisfação do cliente. As pessoas são o verdadeiro motor das organizações, o que está intimamente ligado ao sucesso de cada negócio. O desafio do Kaizen Institute é a concretização dos objetivos disruptivos, potenciando a transformação diária e sustentada, com todas as pessoas, em todas as áreas, para chegar a níveis de desempenho económico e financeiro de excelência, garantindo a sustentabilidade das organizações", afirma Filipe Fontes, Diretor do Kaizen Institute Western Europe.

O trabalho remoto transformou-se, deixando de ser um privilégio ocasional para uma expectativa dada como adquirida para grande parte dos colaboradores. Nesta linha, 46% admite ter adotado um modelo de trabalho híbrido com 43% das pessoas a apostar em 2 dias de teletrabalho/semana.

Contudo, 54% afirma ter optado por um modelo de trabalho presencial.

Dentro dos maiores entraves na implementação do trabalho híbrido, 46% menciona a dificuldade de manter o espírito de equipa, motivação e sentimento de pertença à distância; já 43% aponta a falta de garantia de comunicação eficiente e clara.

O Barómetro RH 2021/2022 concluiu ainda que para melhorar a *employee experience*, 72% dos inquiridos foca como crucial a importância de uma comunicação regular e clara da visão e propósito da organização. Por outro lado, e para responder ao aumento da tendência do turnover dos colaboradores, o aumento da remuneração e/ou benefícios e a revisão do plano de progressão de carreira são para 57% e 40% dos gestores de RH algumas das mais importantes premissas.

O Barómetro RH 2021/22 inquiriu cerca de 150 diretores de Recursos Humanos de grandes e médias empresas nacionais, com o objetivo de avaliar a resposta das organizações às principais tendências e desafios atualmente verificados na Gestão das Pessoas, bem como o grau de motivação e produtividade dos colaboradores.

- 31% dos responsáveis de recursos humanos inquiridos no Barómetro RH 2021/22, realizado pelo Kaizen Institute em parceria com a Hays Portugal, admite que os aumentos salariais e a atribuição de bônus e outras compensações monetárias são os dois fatores mais determinantes para justificar o nível de motivação dos seus colaboradores;
- 57% dos inquiridos considera a atribuição de prémios de referênciação uma prática cada vez mais comum em Portugal e na Europa, para atrair e reter talento;
- A retenção de talento (45%) e a contratação de novos profissionais (42%) são as duas principais prioridades destacadas pelas empresas relativamente aos RH;
- O Barómetro RH 2021/22 inquiriu cerca de 150 diretores de Recursos Humanos de grandes e médias empresas nacionais.



VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

ARGENTINA – SURPREENDER O CLIENTE

Pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar o seu sonho em realidade.

Walt Disney

A Argentina foi uma das viagens mais surpreendentes que fiz, quer pela intensidade cultural, quer pelas maravilhas naturais. Depois de viver as vibrações coloridas e rítmicas de Buenos Aires, fiz o percurso pela Patagónia Argentina até Ushuaia, no arquipélago da Terra do Fogo, conhecido como 'Fim do mundo' por se localizar no extremo sul da América do Sul. Quero falar-vos de dois 'momentos Uau!' que vivi nesse percurso e que foram amplificadas na sua intensidade pela forma como os organizadores dos eventos foram capazes de surpreender os clientes.

O Glaciar Perito Moreno fica no Parque Nacional Los Glaciales em El Calafate e é uma das paisagens mais bonitas da Patagónia.

Tem uma superfície de 60 m. de altura e 5 km. de comprimento divididos entre a Argentina e o Chile. É tão impressionante, na sua vastidão, nas suas formas, no seu azul profundo, nos movimentos estrondosos do gelo a cair pelo paredão no rio, que se tornou património da humanidade pela Unesco.

Fomos desafiados a fazer uma caminhada em cima deste glaciar. Trata-se de um trekking de

aproximadamente duas horas com grampos no calçado, pois o gelo, apesar de seguro e firme, é irregular e as hipóteses de acidente são reais. Ao longo deste caminho, suspende-se a percepção da realidade como a conhecemos, pois entramos num mundo de formas brancas e azuladas, fendas e rachas profundas, pequenos lagos azuis que refletem o brilho do sol numa paisagem irreal, aparentemente leve, em simultâneo lunar e solar.

No final, já extasiados e quando já nada o fazia esperar, o guia tira da sua mochila uma garrafa de whisky e copos.

Arrancámos um pouco de gelo do glaciário para refrescar a bebida e fizemos um brinde ao momento acabado de viver, numa celebração à vida e à natureza.

Era preciso este brinde para a experiência ser magnífica? Não. Mas, foi um detalhe de quem sabe que se pode sempre surpreender. Surpreender é ir mais longe, fazer algo de que o cliente não está à espera, e ainda que este brinde não fosse fundamental para a qualidade da experiência, foi um apontamento inesperado e que ficou na memória.



Noutro momento da viagem, já em terras mais a sul, na reserva natural de Punta Tombo, em Puerto Madryn, a grande expectativa era ver pinguins, pois esta, com mais de meio milhão, é considerada uma das maiores colónias do pinguim-de-magalhães, sendo uma oportunidade única de conviver com esta espécie no seu ambiente natural (chamado assim porque foi referido pela primeira vez pelo explorador português Fernão de Magalhães que o avistou em 1520 quando navegava pelo estreito que agora tem o seu nome). Desta vez, saímos do hotel muito cedo, sem perceber a razão, pois a reserva encontrava-se relativamente perto. Chegámos a uma praia e eramos os únicos humanos ali. Por isso, pudemos caminhar ao lado de centenas de pinguins, observá-los serenamente, apenas com o silêncio da natureza, e rir com as suas formas e movimentos graciosos.

Depois deste momento único, fomos para o carro e quando estávamos a entrar, vimos chegar vários autocarros cheios de turistas. O barulho alterava completamente o ambiente, a poeira das estradas de terra levantava-se e os pinguins afastavam-se. Quando íamos embora, disse-nos o guia: "Esta foi a razão porque vos pedi para vir tão cedo, viemos a uma hora que eu sei que mais ninguém vem! Valeu a pena..."

Este gesto proativo, e inesperado, foi determinante para a qualidade da experiência que tínhamos acabado de viver. Este foi um verdadeiro serviço ao cliente que fez a diferença!

Guestology é um termo criado por Bruce Laval da Walt Disney e pode significar a ciência de compreender e surpreender os clientes com um serviço de qualidade, um serviço mágico. Como o próprio nome indica, todos os funcionários da Disney devem tratar os clientes como convidados (*guests*), na medida em que os nossos convidados são pessoas que queremos receber e tratar bem. Por seu lado, os funcionários são considerados membros do "elenco" (*cast*) porque na verdade aquilo que se deseja é que a interação com o cliente seja como um espetáculo memorável, que o encanto e ultrapasse as suas expectativas.

Para isso, é fundamental ter atenção aos detalhes, que fazem toda a diferença, como estes de que vos falo nestes dois momentos da minha viagem.

De facto, os elementos naturais eram incríveis, mas as pessoas souberam tornar a experiência ainda mais memorável. Importa, pois, formar as pessoas para fazer um serviço ao cliente que seja uma experiência positiva e memorável. Como disse Disney: "A magia não faz o trabalho por nós. O nosso trabalho é que faz com que aconteça magia."

Conta-se que num dos parques da Walt Disney trabalhava o Tom, o limpador de estátuas. Certo dia uma família aproximou-se da estátua que estava a limpar. A criança mais nova interrompeu-o e perguntou-lhe onde ficava a Montanha Russa do Indiana Jones. O mais normal seria que o Tom indicasse o caminho aos pais e continuasse o seu trabalho. No entanto, não foi o que fez. Ele parou o que estava a fazer, foi ao seu saco donde retirou um chapéu com orelhas de Rato Mickey, que colocou, fez um "comboio" animado com a família e levou-os, brincando, até à diversão que procuravam. Depois disso voltou à sua tarefa de limpador de estátuas. O Tom sabia bem distinguir entre a sua função e a sua missão e sabia que mais importante do que a sua função de limpar as estátuas era a sua missão de criar uma experiência marcante e mágica naquelas pessoas. E as suas pessoas? Sabem qual é a sua missão?

A pergunta não deve ser apenas "Quais são as minhas tarefas?", mas sim: "O que é que eu posso fazer para melhorar a vida dos consumidores da minha ideia ou do meu produto? O que é que eu posso fazer para os fazer viver experiências únicas marcantes e que melhorem o seu dia-a-dia?". Se se focar nesta missão, o dinheiro e reconhecimento serão uma consequência inevitável. "Procure ser uma pessoa de valor, em vez de uma pessoa de sucesso. O sucesso é consequência", disse-nos Einstein.

No seu livro *Obliquidade*, John Kay afirma que "parece um paradoxo, mas muitos objetivos têm maiores probabilidades de serem alcançados quando são abordados de forma indireta: as empresas mais lucrativas não são as mais agressivas a perseguir os lucros, os homens e mulheres mais ricos não são os mais materialistas e as pessoas mais felizes não correm atrás de felicidade. É este o conceito de obliquidade."

Parece então que os motivos

principais que criam o sucesso relevante nos negócios são o entusiasmo, o compromisso e a paixão pela missão e não tanto o amor pelo dinheiro.

Diz Kay que "ninguém será enterrado com o epitáfio 'Ele maximizou o valor acionista'. [...] O epitáfio de homens como Henry Ford, Bill Allen, Walt Disney ou Steve Jobs indica em vez disso: 'Ele construiu uma grande empresa que fez ganhar dinheiro aos acionistas, criou empregos recompensadores e estimulou o desenvolvimento de fornecedores e de distribuidores ao responder às necessidades dos consumidores, as quais estes não sabiam que tinham antes de estes homens terem desenvolvido produtos que as satisfiziam'". O objetivo do serviço ao cliente terá de ser este: fazer as pessoas mais felizes!

E para isto, lembre-se sempre da filosofia Disney:

"Diverte-te
no teu
trabalho, pois
só assim
poderás
divertir os
teus
convidados!"

//

A magia não faz o trabalho por nós. O nosso trabalho é que faz com que aconteça magia.

Walt Disney



RUI PEDRO OLIVEIRA
CEO, IMAGINEW

A ameaça não se acomoda, enfrenta-se.

Numa pequena pesquisa por alguns websites de universidades portuguesas fui observar os métodos e planos dos cursos clássicos implementados hoje em dia. Nomeadamente Gestão e Economia, Engenharias e Direito.

Fiquei sem perceber se as cadeiras de Cálculo Integral e Diferencial ainda

são dominadas pelos Tomos I e II de Nikolai Piskunov e se os livros da editora McGraw Hill ainda são as referências para Micro e Macroeconomia, porém naturalmente que qualquer um destes cursos tem as suas bases alicerçadas nas componentes matemáticas, até um pouco o Direito em que não pode imperar só o bom senso de um advogado e a aplicação das leis mas um raciocínio rápido e eficaz também torna a decisão mais inteligente e diligente. Tal como na Medicina e na Arquitetura.

Um coisa que evidencie é que o plano de estudos mantém-se aparente o mesmo desde há algumas dezenas de anos atrás. As cadeiras são as iguais, tirando alguns cursos de gestão evidenciam uma cadeira de empreendedorismo que até há "relativamente" pouco tempo imagino ter sido inexistente.

Das duas uma, ou as universidades hoje em dia ao invés do que se vê na maioria dos planos curriculares no estrangeiro apostam que as licenciaturas e mestrados têm que ser as bases de cada área

”

Fintech, Esquemas Ponzi, Metaverse, Roblox, NFT's, Tokens, Chrypto, Blockchain, Avatars Store, Metadados, Data Science, Internet das coisas ou Machine Learning entre outros, são vocabulários que ...não podem estar fora da sua dialética e domínio de conhecimento.

(o que com certeza sendo decidido pelos seus Conselhos Científicos será o mais acertado) ou como diz o ditado, "Quanto menos souber como são feitas as salsichas e as leis, melhor você vai dormir" e os alunos mal saem das mesmas para irem para o mercado ou apostam em melhorar a sua carreira acadêmica recorrendo a cursos e formações específicas em pós-graduações, programas avançados, MBA's entre outros ou então têm que frequentemente fazer uma auto aprendizagem. Como? Lendo, pesquisando, estudando arduamente e continuamente. Há tudo na internet com conteúdos gratuitos e portanto só não se mantem informado e atualizado quem não quer. Por isso, muitos gestores de PME's empresas olham primeiro por vezes para as "soft skills" dos pretendentes a uma candidatura de emprego do que propriamente para o seu CV pois por vezes uns estagnam, outros preferem continuamente alargarem os seus conhecimentos e a sua sapiência.

Fintech, Esquemas Ponzi, Metaverse, Roblox, NFT's, Tokens, Chrypto, Blockchain, Avatars Store, Metadados, Data Science, Internet das coisas ou Machine Learning entre outros, são vocabulários que alguém

que entre no mercado de trabalho após conclusão dos estudos, hoje em dia, não podem estar fora da sua dialética e domínio de conhecimento. Seja em qualquer das áreas de estudo acima descritas.

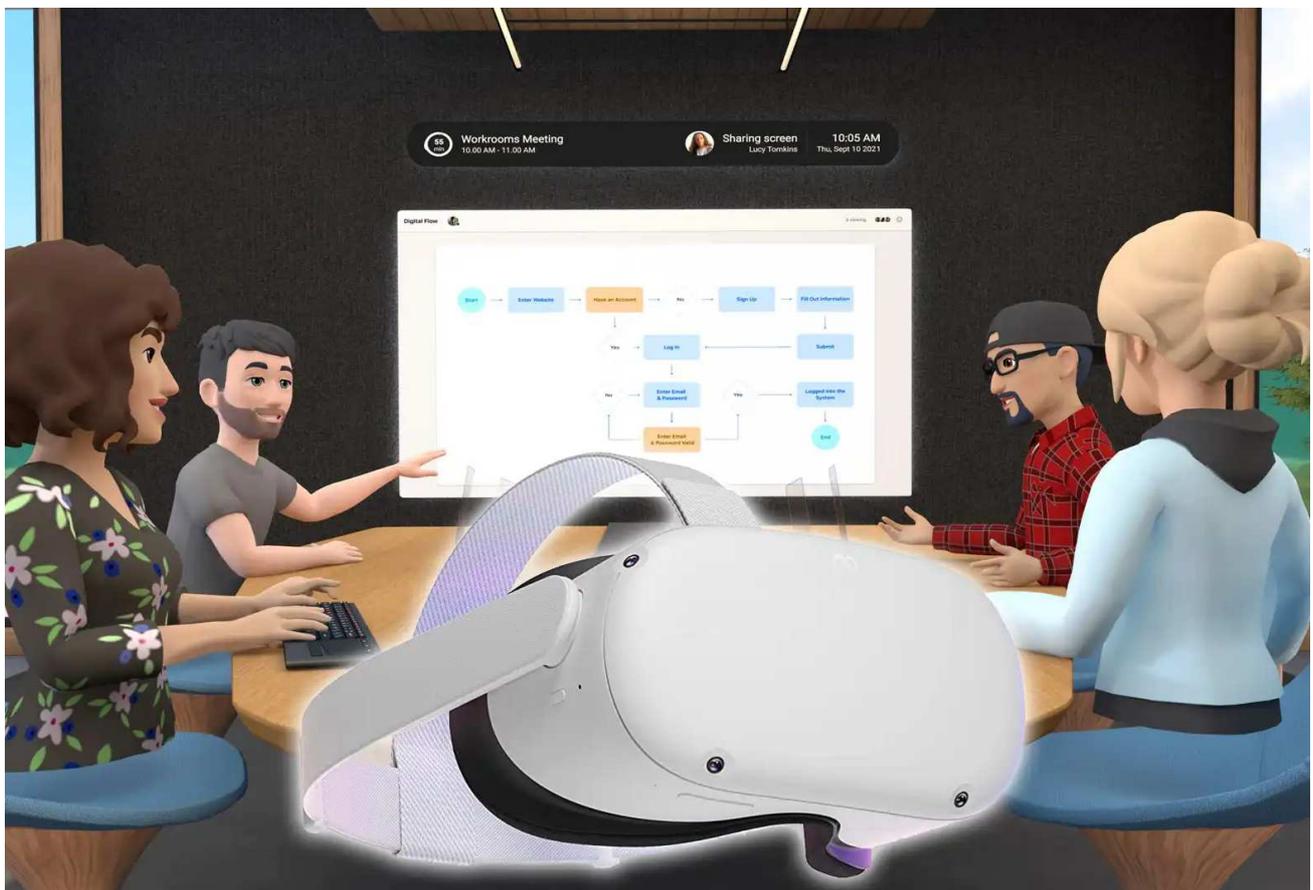
Um carro autónomo sem condutor no interior da empresa Called Cruise em São Francisco, quando um agente se aproximou do mesmo após uma operação stop por não ter os faróis ligados, o carro arrancou e fugiu sozinho.

O Roblox tem uma cidade Gucci pago inclusive por criptomoedas se necessário. Há um mês sensivelmente uma jovem adolescente a jogar Roblox foi "roubar" o cartão de crédito da mãe para comprar umas sapatilhas (tênis para os nossos leitores mais a sul) da mesma marca para o seu avatar só para o poder "mostrar" às suas amigas. Os tênis no Metaverse (simplifiquemos assim) custaram apenas 4.500 dólares... Aliás há muito pouco tempo o FC Porto acabou de lançar a cidade no Metaverse, criando o Estádio do Dragão, a cidade e o aeroporto em que as pessoas através dos NFT's entram nessa realidade (virtu)real 3D. Foi o primeiro clube a fazê-lo na Europa catapultando a marca do clube e da cidade para níveis inimagináveis.

Reparem como o Direito, a Engenharia, a Gestão, o Marketing, as entidades Governamentais, o Desporto entre muitos outros se revêm nestes três pequenos exemplos.

Muito mais haveria para se escrever sobre estes temas e se será nos bancos das universidades que os cursos têm que permanentemente adaptar-se às novas realidades (o que será impossível devido ao logarítmica e exponencial crescimento da tecnologia em meses) ou se serão as pessoas que por si só querendo serem líderes nas suas áreas que terão que praticamente diariamente estarem muito atentas aos sinais e modificações que a tecnologia nos proporciona e por isso não olhem como uma ameaça a evolução tecnológica mas sim uma ameaça à progressão profissional de quem não encarna a divisa de que a ameaça não se acomoda, enfrenta-se.

Darwin mostrou que as espécies que sobrevivem são as que melhor se adaptam à mudança do ambiente. Como iria agora ser diferente?



59% das PME portuguesas está mais dependente da tecnologia depois da pandemia

A falta de competências digitais foi uma das principais barreiras para as PME nacionais no último ano, mas os níveis de confiança e preparação para o futuro estão a aumentar.

Para compreender os impactos da COVID-19 nas PME, a Sage, lançou o estudo global **"Pequenos negócios, grandes oportunidades?"**, no qual quis também tentar compreender melhor o quanto foram afetadas a nível tecnológico.

ADOÇÃO DIGITAL: PREPARAÇÃO E CONFIANÇA

Não há dúvida de que a pandemia impulsionou a evolução tecnológica – a tecnologia foi um fator imprescindível para as empresas poderem assegurar a continuidade de negócio e ultrapassar dificuldades nunca antes enfrentadas, como os confinamentos obrigatórios.

Se algumas empresas já estavam preparadas para os desafios tecnológicos que a pandemia trouxe, outras tiveram de se adaptar e rever as suas prioridades neste campo.

O estudo da Sage revelou que 59% das empresas portuguesas inquiridas considera estar mais dependente de tecnologia após a pandemia.

Por outro lado, face a este cenário tecnológico em constante crescimento, para 11% das PME a falta de competências digitais foi uma das principais barreiras que impactou o negócio nos últimos 12 meses.

Contudo, revelam-se bastante otimistas quanto ao futuro: 68% estão confiantes quanto à melhoria das capacidades digitais da sua equipa ao longo do próximo ano, e 59% sentem-se mais preparadas, agora, para lidar com novas tecnologias.

APOSTAR NA TECNOLOGIA COMO CAMINHO DE FUTURO

Quase metade (49%) das PME inquiridas revelou, também, que espera aumentar o seu investimento em tecnologia nos próximos 12 meses – contra apenas 9% que indicaram, pelo contrário, pretender reduzir este investimento.

As empresas que vão apostar mais em tecnologia indicam que os objetivos principais deste investimento são tornar-se mais rentáveis (48%), economizar tempo (44%) desenvolver melhores relações com os clientes (42%) e diversificar a sua oferta (33%), entre outros.

Quando questionadas sobre as áreas em que mais pretendem investir neste âmbito, indicam marketing e publicidade (36%), o seu próprio website (29%), vendas e CRM (23%), e-commerce (20%) e hardware de TI (20%).

Josep María Raventós, Country Manager da Sage Portugal, comentou: *"Com uma amostra significativa de decisores das PME a considerar aumentar ainda mais o seu investimento em tecnologia ao longo do próximo ano, existe um consenso esmagador de que esta tendência veio para ficar. A tecnologia desempenhou um papel fundamental junto das empresas portuguesas durante a pandemia, ajudando-as a ultrapassar os obstáculos que enfrentavam – por isso, talvez não seja surpreendente que a maioria das PME considere que este período aumentou, de forma permanente, o seu grau de dependência na tecnologia. Com este estudo, a Sage – empresa tecnológica por excelência – quis compreender as perspetivas e necessidades das empresas portuguesas, para que possamos continuar a apoiá-las no futuro enquanto rede de confiança que lhes permite chegar mais longe."*



Wi-Fi para Hotéis: uma forma eficiente de recolher dados e de se envolver com os hóspedes

Transforme os clientes *Online Travel Agents* (OTA) em clientes diretos com a rede de Wi-Fi integrada com o seu *Customer Relationship Management* (CRM)

Uma das primeiras coisas que os hóspedes fazem quando chegam a um hotel é procurar por uma rede de Wi-Fi. Por isso, oferecer uma *Landing Page de Wi-Fi* personalizada e intuitiva é uma ótima maneira de facilitar o acesso dos hóspedes à rede, convidando-os a preencher os espaços em branco com *first-party data*.

Esta estratégia omnicanal é alavancada por integrações de CRM que armazenam os dados recolhidos para que possam ser utilizados para oferecer uma experiência personalizada que aumente o envolvimento dos hóspedes. A combinação da tecnologia Wi-Fi com a integração CRM é também uma excelente forma de converter clientes OTA em clientes diretos, permitindo que a sua equipa de marketing crie campanhas direcionadas para aumentar as receitas, fidelizar os hóspedes e investir em *cross-sell* e *upsell*.

Recolha dados de forma eficiente com o Wi-Fi da Nonius

A solução de Wi-Fi da Nonius é totalmente customizável aos padrões da marca, uma ferramenta essencial para promover os hotéis e incentivar o envolvimento dos hóspedes.

A autenticação por redes sociais permite aos hóspedes aceder facilmente à rede Wi-Fi e fornecer dados precisos que serão automaticamente enviados ao seu CRM através da integração.



A escolha
de mais de
1,750 hotéis

Esta solução integra-se com os principais CRMs graças ao Nonius Hub, que tem integração com mais de 100 sistemas de hospitalidade. A equipa de desenvolvimento também está disponível para ajudar os seus clientes a adicionar qualquer outro CRM. Todo este processo está em total conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)

Gestão fácil

O painel de controlo em tempo real fornece à equipa todas as informações necessárias para monitorizar e controlar o serviço de Wi-Fi. Totalmente configurável às exigências de grupos hoteleiros e propriedades independentes, a plataforma mostra estatísticas técnicas e de desempenho que podem influenciar a satisfação dos hóspedes. Um painel de controlo fácil de usar também ajuda a economizar tempo da equipa e a reduzir os custos operacionais.

Recolha de dados

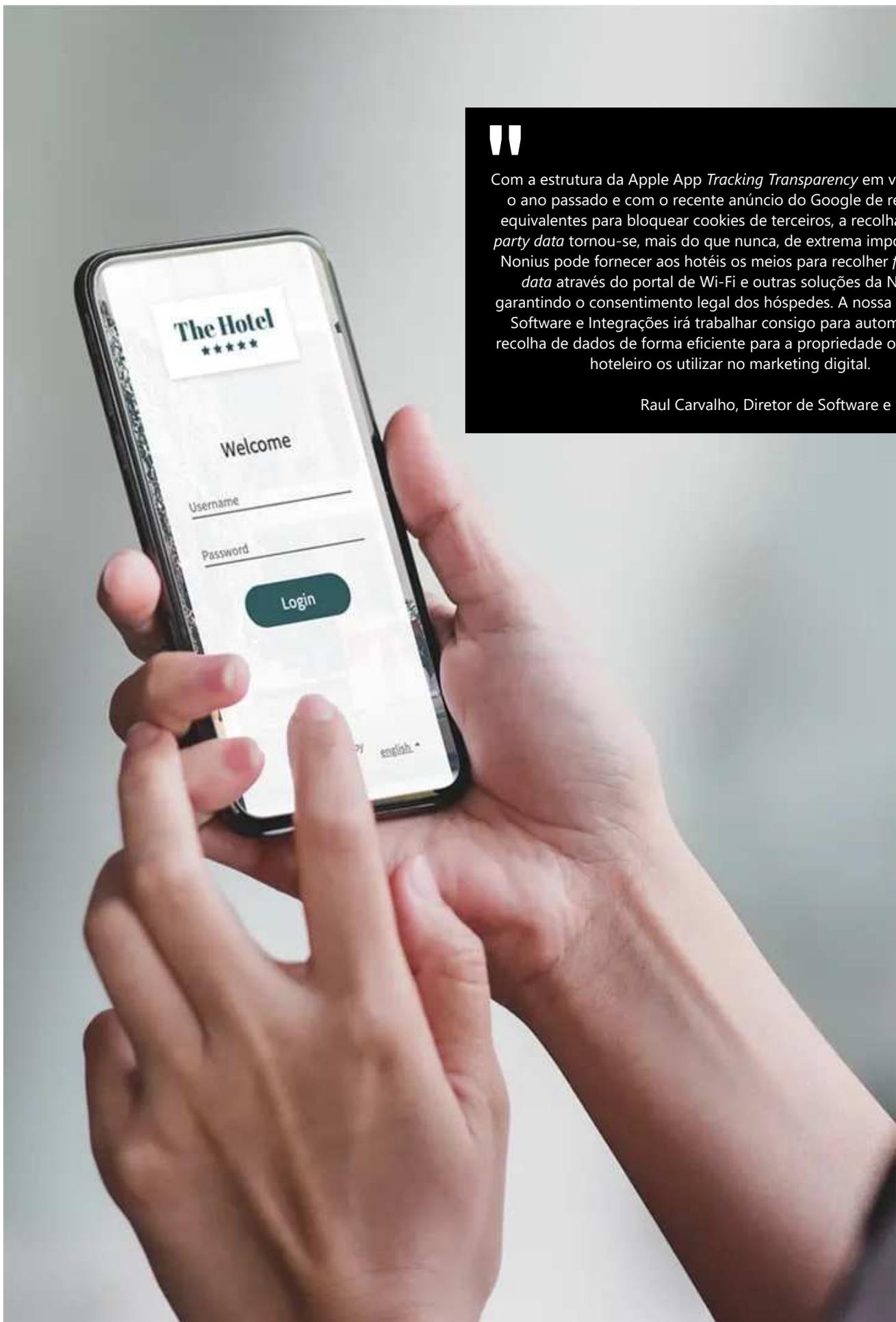
Login de clientes OTA com informações precisas

Integração de CRM

Os dados recolhidos são enviados ao CRM do hotel através da integração

Campanhas direcionadas

A equipa de marketing pode usar o *first-party data* para criar campanhas direcionadas e transformar antigos clientes OTA em clientes diretos



Com a estrutura da Apple *App Tracking Transparency* em vigor desde o ano passado e com o recente anúncio do Google de restrições equivalentes para bloquear cookies de terceiros, a recolha de *first-party data* tornou-se, mais do que nunca, de extrema importância. A Nonius pode fornecer aos hotéis os meios para recolher *first-party data* através do portal de Wi-Fi e outras soluções da Nonius, garantindo o consentimento legal dos hóspedes. A nossa equipa de Software e Integrações irá trabalhar consigo para automatizar a recolha de dados de forma eficiente para a propriedade ou o grupo hoteleiro os utilizar no marketing digital.

Raul Carvalho, Diretor de Software e Integrações



MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

“Conhecer e sentir o terreno”

Conhecemos e sentimos estes “terrenos” onde estamos ou onde gostaríamos de estar?

Comecei a trabalhar em 1985 na área financeira e 3 anos depois mudava para a área de marketing e vendas – um salto sem rede, mas também uma mudança, que alterou radicalmente o que tinha imaginado ser o meu trabalho como economista.

Em 2000, no início do trabalho como consultora e formadora, as áreas de marketing e vendas juntaram-se à otimização de processos e em 2014, chegou a última parte do puzzle, as pessoas e a descoberta do “*awareness based change*” ou seja o ponto interno de consciência, a partir do qual cada um de nós atua.

Em cada um destes universos, o “conhecer o terreno” foi fundamental. Na carreira internacional, fiz centenas de quilómetros a acompanhar os vendedores dos nossos distribuidores aos seus clientes, treinei o olhar, para encontrar um “espaço” para os meus produtos no linear de um supermercado, limpei as “minhas” garrafas com a mão e aprendi a sentir o impacto de uma determinada embalagem de congelados, entre um sem numero de marcas, em cada visita descobríamos pistas para adicionar valor às nossas ofertas. Na otimização de processos, falei com centenas de pessoas da produção e dezenas de empresários, em cada conversa percebia-se o que nem sempre se

dizia, mas influenciava a ação, via a origem de defeitos em problemas de iluminação e em simultâneo, aprendi, com cada interação, um pouco mais sobre o que significa – “ser humano”.

“Conhecer o terreno” – **SENSING-JOURNEYS** – é a segunda etapa da viagem que começamos no artigo anterior, dentro da Teoria U desenvolvida pelo professor Otto Scharmer.

As Sensing Journeys criam condições, para que os elementos de um projeto / função experimentem a organização, o desafio, ou o sistema que pretendem trabalhar, através das lentes de diferentes partes interessadas.

As entrevistas com as partes interessadas, são uma ferramenta poderosa deste processo, que detém algumas especificidades para se retirar o máximo proveito da experiência, nomeadamente o utilizar 3 tipos de escuta durante as conversas:

- Ouvir os outros - o que as pessoas com quem eu converso estão a partilhar
- Ouvir-me a mim – o que eu sinto que está a emergir dentro de mim, durante a conversa
- Ouvir a envolvente – o que emerge dos cenários coletivos com os quais me conecto – seja a linha de produção, um supermercado, o armazém ou o gabinete do administrador

Quando conhecemos pessoas no

seu próprio contexto, aprendemos muito, pelo simples facto de observar o que está a acontecer naquele ambiente.

A palavra chave é assim - observar, observar, observar – prestando atenção às nossas vozes internas de julgamento, cinismo e medo, não as valorizando e escolhendo conectar-nos com um espaço interior de exploração, investigação e admiração.

Que resultados podemos esperar das Sensing Journeys?

- Mais conhecimento sobre os diferentes aspetos de um sistema e dos seus relacionamentos, seja a área comercial de um distribuidor / o departamento de produção de uma empresa ou a área de apoio social de uma entidade pública, etc.

- Mais conhecimento sobre as diferentes perspetivas das partes interessadas e dos participantes do sistema, sejam os concorrentes, os outros departamentos da empresa ou os utentes do serviço social. (Uma forma interessante de ter uma melhor noção do sistema, é analisar a perspetiva dos seus “utilizadores extremos” – exemplo – um cliente que compra de maneira diferente / um utente de um serviço, que vive numa área remota.)

- Ideias para solucionar os problemas atuais e para criar protótipos

Como atuar durante as fases de uma Sensing Journey?

NA PREPARAÇÃO:

- Identificar o contexto que melhor responde à necessidade inicial / ao projeto a iniciar
- Identificar os principais atores com quem queremos falar, as principais questões a explorar e as sugestões que temos para oferecer.

DURANTE AS VISITAS/ REUNIÕES:

- Confiar na intuição e colocar perguntas autênticas surgidas durante a conversa. Perguntas simples e autênticas são um ponto de alavancagem importante, na mudança ou reorientação da atenção para algumas das forças sistêmicas mais profundas em jogo.

- Usar a escuta profunda como uma ferramenta, para manter o espaço da conversa.

NO FINAL DAS VISITAS:

Refletir sobre a informação levantada, recorrendo a algumas perguntas como:

- *O que foi mais surpreendente ou inesperado?*
- *O que me tocou? O que se conectou comigo pessoalmente?*
- *Se o campo social (ou o sistema vivo) da organização ou da entidade social visitada fosse um ser vivo, qual seria e como seria?*

- *Se esse ser vivo pudesse falar, o que é que ele nos diria?*
- *Se esse ser vivo se pudesse desenvolver – em que é que ele gostaria de se transformar?*
- *Qual é a fonte geradora, que permite que esse campo social se desenvolva e prospere?*
- *Quais os fatores limitantes que impedem que este campo/sistema se desenvolva ainda mais?*
- *Tendo entrado e saído desse campo, (departamento comercial / área da produção / ...) o que notei sobre mim?*
- *Quais as ideias que essa experiência despertou, para possíveis iniciativas de melhorias de processo / performance / serviço?*

Acredito que muitos dos problemas das organizações, seriam significativamente reduzidos:

- com mais Sensing Journeys e mais proximidade, ao que realmente “acontece no terreno”

- com mais percepção da organização como um sistema vivo, interrelacionado e interdependente, em que cada ação, por mais simples que seja, tem impacto no todo.

As Sensing Journeys criam condições, para que os elementos de um projeto / função experimentem a organização, o desafio, ou o sistema que pretendem trabalhar, através das lentes de diferentes partes interessadas

