

# START & GO



# NOW WHAT ?

## GESTÃO & ESTRATÉGIA

AND NOW WHAT? E AGORA?

## VENDAS & MARKETING

O Segredo do Processo de Influência nas VENDAS

## ECONOMIA

Mesma tempestade, barcos diferentes

## EMPREENDER

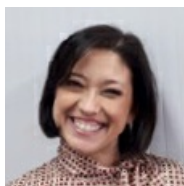
MYKUBO, o projeto nacional que reúne artesãos, artistas, designers e marcas portuguesas

## O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

E.U.A. – OS PERIGOS DO EGO

## TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Chegou a hora das empresas Think Human e colocarem as pessoas no centro das decisões das TI



**MÓNICA MONTEIRO**

monicamonteiro@startandgo.pt

E agora? O que fazer? Nunca vivemos uma época de tanta incerteza e confesso que para mim pessoalmente é difícil lidar com a incerteza, com a indecisão. Por isso, este tem sido um período de forte aprendizagem. Aprender, reinventar, acreditar, apoiar serão sem dúvida as palavras que melhor podem caracterizar este período.

Se pensar bem, este primeiro semestre, foi de forte atividade para a Start & Go. Comparativamente ao 1º semestre do ano anterior crescemos significativamente o número médio mensal de visitantes ao nosso site. Passamos de 1.400 para 6.500 visitantes, bem como crescemos no número de visualizações

de páginas de 15.000 para 43.000 mensalmente. Em quarentena, publicamos, ainda, a 1ª Edição especial e criamos a rubrica #minutostratandgo, onde podemos ouvir os nossos autores daremos dicas sobre as mais diversas temáticas da gestão. Os nossos leitores tiveram ainda a possibilidade de assistir ao ciclo de webinars apoiando a gestão da mudança nestes tempos complexos.

Não posso deixar de dar uma palavra de agradecimento a todos os nossos autores, leitores e amigos que desde o primeiro momento acreditaram e continuam a acreditar na Start & Go. Sou grata a cada um pela sua participação ativa com conteúdos de elevada

qualidade e aceitando todos os desafios que lhes proponho.

À semelhança de muitos outros empreendedores, organizações e empresas, pequenas e grandes, não paramos e apesar da incerteza avançamos certos de que "A única constante é a mudança" já dizia Heráclito.

Mas e agora?

Agora o desafio é continuar a olhar para o futuro com esperança, com criatividade e aceitando que cada dia traz uma nova oportunidade de começar e fazer melhor.

Agora é simples! Just Start & Go!

Mónica Monteiro

Ps: Boas férias e boas leituras.

## ÍNDICE

### GESTÃO & ESTRATÉGIA P.3

- AND NOW WHAT? E AGORA? Quais os próximos passos neste novo tempo?
- "Aprender a aprender" - Um processo de mudança

### GESTÃO DA QUALIDADE P.16

- A falar é que nos entendemos!

### O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS P.28

- E.U.A. – OS PERIGOS DO EGO

### VENDAS & MARKETING P.6

- O Segredo do Processo de Influência nas VENDAS
- A pirâmide inverteu-se, o icebergue fez o pino, e os retalhistas saltaram da cadeira!
- Estratégia de marketing digital para o "desconfinamento"
- O que é e como utilizar a "Persona" no seu negócio

### RECURSOS HUMANOS P.17

- Competências Humanas no Mundo atual
- De Leader Sapiens a Leader Conscious
- Gerir Recursos Humanos num Mundo VUCA
- O futuro do trabalho deve ser mais inclusivo

### TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO P.30

- 5 Estratégias poderosas para impulsionar seu o negócio com Data Analytics
- Chegou a hora das empresas Think Human e colocarem as pessoas no centro das decisões das TI
- RPA como chave para a produtividade das empresas no pós-covid e lança Robot-as-a-Service
- Em direção a um futuro digital mais inclusivo

### ECONOMIA P.14

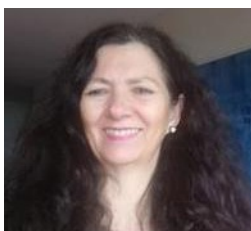
- Mesma tempestade, barcos diferentes
- O que estão as empresas a aprender com a crise provocada pelo Covid-19?

### EMPREENDER P.24

- MYKUBO, o projeto nacional que reúne artesãos, artistas, designers e marcas portuguesas
- Do físico para o digital Comerciantes.pt

### PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR P.37

- A influência da tecnologia nos relacionamentos pessoais
- Work life balance – qual será o novo normal?



**MANUELA RIBEIRO**

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

Fotografias D.R.

# AND NOW WHAT? E AGORA?

## Quais os próximos passos neste novo tempo?

Entre os anos 2010 e 2012 eu e mais 3 amigos escrevemos crónicas semanais para o jornal Correio do Ribatejo, na cidade de Santarém. O título geral das crónicas era “Crónicas dos Novos Tempos” explorando temas variados, na expectativa do tão famoso 21 de dezembro de 2012. Agora ao iniciar este artigo surgiu essa memória e de repente percebi que afinal o Novo Tempo está a ser vivido nestes momentos atuais ... 8 anos depois.

**A** célebre empresa de consultadoria McKinsey & Company publicou um artigo, a meados de abril, com as 4 grandes linhas de atuação que considerava fundamentais para fazer face ao desafio criado pela COVID 19 e apesar de os seus clientes serem grandes organizações privadas e publicas, esses guidelines são igualmente aplicáveis nas pequenas e médias empresas. Essas linhas de atuação são:

1. Garantir a segurança dos colaboradores e rever processos;
2. Recuperar receitas;
3. Melhorar a organização;
4. Acelerar os processos digitais.

A aplicação destes 4 focos de ações implica desde logo uma grande coordenação do líder da empresa com as suas equipas de direção e estas com os seus colaboradores. Este é o momento em que todos estamos a ser chamados a agir de uma nova forma, de cada líder mostrar a sua capacidade de motivar através da compreensão, empatia, vulnerabilidade, foco, realismo, confiança e resiliência.

O ponto numero 1 é aquele em que as empresas possivelmente já estarão mais bem preparadas, com os planos de contingência elaborados e aplicados na sua atividade.

A recuperação das receitas exige um outro tipo de análise e reflexão. Como manter e suportar os clientes atuais e criar espaço para criatividade e inovação

de produtos, mercados alternativos segmentos de distribuição diversos.

Que medos ultrapassar? Quais as necessidades dos clientes alvo que a empresa, pode satisfazer? Numa situação de pressão financeira, a entrega de valor é ainda mais importante, qual o valor que têm para oferecer?

Melhorar a organização é algo que surge naturalmente:

A partir dos factos que evidenciaram que algumas respostas não aconteceram como seria desejado, durante o pico da pandemia. O que não funcionou bem? Os documentos que não estavam onde deveriam estar? Os planos de trabalho que estavam “arquivados” na memória do responsável, que ficou impossibilitado de contacto? As condições acordadas com clientes e que não tinham sido comunicadas internamente?

A partir do modelo desenhado no ponto 2 - para recuperar receitas - o que é preciso reorganizar para criar novos produtos? Para utilizar novos meios digitais? Para explorar novos segmentos de distribuição? Para encontrar novos fornecedores? Para acelerar o prazo de entregas? Para oferecer um melhor serviço e fidelizar mais clientes?

Neste ponto surge agora algo tão importante como a recuperação das receitas – a otimização de custos – com as perdas já efetivas de algumas

receitas – como compensar parcialmente essa perda, através da otimização de custos? Olhando para esta opção como uma grande oportunidade de reforço da eficiência, é o primeiro passo para incluir toda a empresa neste processo.

O foco é otimizar atividades, articular ideias e sugestões ao longo de toda a cadeia produtiva, partilhar a evolução do processo e comunicar os ganhos já obtidos. Todos os colaboradores são parte do processo, porque otimizar custos não é necessariamente reduzir o número de trabalhadores.

Por último, acelerar os processos digitais será fundamental, numa economia que nos próximos meses se anuncia como uma economia de baixo contacto. O que privilegiar? Estará diretamente relacionado com a resposta ao ponto 2, sobre como recuperar receitas e ao ponto 3, como melhorar a organização e otimizar custos.

A modos de resumo, trabalhar estes 4 pontos de uma forma estruturada e em conjunto com toda a equipa, pode criar uma resposta de sucesso ao desafio atual. Criar um plano, definir ações, calendário e muita responsabilidade individual, por parte de toda, mas mesmo de toda a organização, trazer a todos para a linha da frente, todos são importantes e todos podem contribuir para sair deste cenário de uma forma mais plena, como profissionais e como pessoas.

Acredito profundamente que essa é uma das sugestões destes tempos COVID-19., mais colaboração, flexibilidade e inovação. Há um Novo Tempo, e um Novo Estar, em criação, o que Escolhemos?



**ANA ISABEL LUCAS**

Consultora e Formadora

Fotografias D.R.

## “Aprender a aprender” - Um processo de mudança

A globalização fez emergir novas realidades, que requerem uma capacidade de adaptação e mudança rápida por parte das empresas. Realidades como esta que estamos a experienciar neste momento. Aqueles que trabalham o conhecimento constroem um diferencial de adaptação ao contexto e antecipação da mudança, mas antes é necessário ter a capacidade de gerar conhecimento: aprender de forma generativa.

O sec. XIX foi marcado por um contexto de grandes transformações ao nível científico - tecnológico, económico, demográfico e político. O conhecimento era dominado pelo positivismo que se baseia na experimentação, partindo da observação rigorosa dos factos para a sua explicação.

A ciência viu surgir uma nova disciplina, a Sociologia, com o propósito de responder a novos problemas, de lidar com eles, antecipando-os e procurando resolvê-los.

Justificando o propósito desta nova ciência, ficou a célebre afirmação de Comte, “saber prever para saber prover”. Não passou um século para pôr fim ao positivismo e à ideia do conhecimento exato, dando lugar a um novo quadro teórico da interpretação da realidade social, tendo como pano de fundo a globalização.

No início do sec. XX, o mundo entra na “idade da civilização global”, mais do que política ou cultural, foi uma evolução económica cujo veículo foi e é o capitalismo, através das suas instituições e mecanismos. É certo que os acontecimentos que marcaram a história tiveram impacto nos contextos atuais e deram origem a novas realidades, que inevitavelmente provocam mudanças constantes, especialmente na dimensão económica.

Tendo em conta o contexto atual, nunca a teoria do caos fez tanto sentido.



O bater das asas de uma borboleta na China, pode causar um tsunami, arrastando em catadupa todos os países à escala mundial. O contexto atual é marcado por uma sociedade de risco, incertezas e imprevisibilidade. Quem poderia prever o quadro pandémico da Covid-19? As suas consequências e impactos na economia e na sociedade?

Quem viu o filme “O Contágio”, pode afirmar que se trata de uma previsão, dadas semelhanças do enredo com a realidade da atual pandemia.

Ainda assim, o contexto atual é

diferente da realidade de 2011, tanto em termos económicos, políticos e sociais.

Mas esta nova realidade já fez correr rios de tinta, com prognósticos futuros acerca das consequências e impactos no universo empresarial.

Paradoxalmente, numa altura de incertezas e volatilidade, o guia das certezas aponta para um período de transição carregado de circunstâncias negativas, tendo implícito um processo de mudança, que vai ter impactos ao nível económico e social. A mudança não é um processo fácil.



Responder com eficácia é um desafio que se impõe em qualquer circunstância e conta sempre com a variável “capacidade de resposta” que remete para o conhecimento e a visão do processo.

Dada a volatilidade do contexto é pertinente a questão: se o contexto está em constante mudança, porque é que as empresas não acompanham essa tendência, mudando e adaptando-se? Se o contexto muda, a mudança é inevitável nas empresas.

As empresas são sistemas abertos e dependem do meio para sobreviver. Sobreviver num meio em constante mudança, exige capacidade contínua de adaptação e resposta rápida e eficaz às transformações.

### **Mas, como devem as empresas adaptarem-se ao contexto e preparar a mudança?**

É um facto que a globalização fez emergir uma nova envolvente, que requer capacidade de adaptação e mudanças rápidas e eficientes, implicando uma gestão da mudança pensada e planeada. As abordagens científicas à gestão da mudança dão especial atenção aos métodos de diagnóstico, sustentados através de uma diversidade de ferramentas. Antes de traçar um plano de mudança é necessário e obrigatório um diagnóstico.

Nesta dinâmica da gestão da mudança é importante ter em conta a cultura organizacional, o clima, a motivação e, principalmente, o capital intelectual, a liderança e a estrutura.

Existem estudos sobre os modelos de gestão da mudança organizacional, que dão ênfase à envolvente e ao ambiente interno das empresas por serem um fator-chave para a compreensão da mudança. A partir destes, conclui-se que a adaptação ao contexto reside na capacidade de antecipação da mudança, de forma a gerar criatividade e inovação. Os especialistas nesta última abordagem apontam o caminho para um modelo baseado na aprendizagem generativa. Na prática, este modelo consiste na capacidade de gerar aprendizagem e da necessidade de aprender, i.e., as empresas têm que “aprender a aprender”. Um duplo loop que conduz a uma aprendizagem-ação. Esta aprendizagem ocorre nas equipas de trabalho e ao nível individual e são necessárias várias ações para estimular a aprendizagem-ação, tais como:

- **Criar um ambiente de aprendizagem no local de trabalho;**
- **Ajudar a estabelecer e a atingir objetivos de aprendizagem;**
- **Ajudar a identificar ferramentas e recursos para adquirir conhecimento;**
- **Fornecer feedback para que possam melhorar a sua performance;**
- **Encorajar a reflexão, colocando questões que obriguem as pessoas a refletir sobre as ações que realizam;**
- **Recordar e transferir aprendizagem.**

A operacionalização deste modelo é feita através de diálogo centrado no processo de pensamento, supondo que uma maior consciência sobre o funcionamento deste processo implica pensar melhor em conjunto e comunicar melhor.

Na Era da comunicação, a essência de uma empresa são as pessoas. A maior dificuldade no processo de mudança é mesmo mudar as pessoas. Perante este facto, a mudança requer uma ação pensada e trabalhada ao nível de liderança e gestão de equipas.

Antes disso, os esforços de mudança incidem na criação de uma cultura organizacional com capacidade de lidar com as transformações da envolvente e do ambiente interno.

O maior desafio em todo o processo será a resistência à mudança, que obriga a uma estratégia centrada em técnicas mais participativas e colaborativas. Por fim, mas em grande destaque, o papel da comunicação por ser o elemento crucial que vai ligar todos os elementos e orientá-los no caminho para o sucesso.

Um qualquer modelo de gestão atual deve exigir um elevado nível de competências e agilidade de aprender e ensinar, transformando a empresa numa escola com capacidade de aprender ao longo da vida. Esta exigência tem uma razão de ser. Para o verdadeiro agente da mudança esta “nunca começa porque ela nunca pára”.

Aprender a aprender é um processo de mudança que nunca tem fim e é uma porta aberta que indica um caminho que necessita de análise, conhecimento e muita ação.



**JOSÉ CARLOS PEREIRA**

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

Fotografias D.R.

# O Segredo do Processo de Influência nas VENDAS

Neste novo paradigma, muita coisa vai mudar nas Vendas. Acredito que mude muito nos comportamentos de quem compra, embora pouco ou quase nada nas necessidades (inclusive do consumidor final).

**A**s necessidades vão manter-se imutáveis, salvo raras exceções. Daí que estudar como podemos estimular comportamentos, para influenciar o caminho e o processo de decisão de quem compra, seja muito relevante.

Este artigo centra-se no processo de influência, mais do que na persuasão ou manipulação. Para isso, deveremos conhecer a escala de lealdade e de consciencialização de quem tem de tomar uma decisão. E como podemos usar este conhecimento para sermos mais efetivos na conversão do prospect em cliente final? Ou mesmo num processo mais avançado, como conseguir vendas repetidas e recomendações? O processo é simples quando o dominamos, mas não é fácil. O foco é só um: fazer com que a discriminação jogue a nosso favor em detrimento de quem compete connosco.

**Acredito que, muitas vezes, apenas uma ideia (ou a leitura de um artigo) pode transformar completamente um negócio e um processo de abordagem em vendas.**

Os clientes são pessoas. Têm necessidades e manifestam-nas em desejos, comportamentos e decisões. Quando dominamos o processo de influência, aumentamos a confiança no processo de decisão, podendo-nos tornar poderosos! Mais do que conquistar a confiança, deveremos procurar arduamente por merecê-la!

O modelo de abordagem tem de ser o

mais humanizado possível, mesmo nos canais digitais. O marketing é de um para muitos e preocupa-se em influenciar comportamentos. As vendas são de um para um e preocupam-se em dar origem a relações e experiências, tanto para quem vende, como para quem compra. A rentabilidade dos clientes tem tendência a aumentar no tempo. Vender é ajudar o cliente a tomar uma decisão que será benéfica para ele. Se assim não for, não estamos a vender; estamos apenas a comprar uma venda, e isso não dá origem a relações duradouras.

As empresas que se concentram em ajudar, em vez de vender, são as mais sustentáveis. Hoje, as avaliações e recomendações são o maior combustível para o crescimento – 84% dos compradores iniciam o seu processo de compra com uma referência (fonte: Hubspot). A relação tem de caminhar para a transparência, personalização e autenticidade.

O comportamento do comprador mudou radicalmente, e as expectativas aumentaram significativamente na última década. E para aplicar já, aqui ficam estas sugestões: tratar cada um dos nossos clientes como se fosse um segmento único e especial; entregar valor de forma mais rápida e eficaz; utilizar mais, se fizer sentido, o formato vídeo como ferramenta para a empatia e ligação; antecipar as necessidades do cliente e despertar as necessidades ou “dores” latentes; saber dizer “não” a quem não se adaptar à nossa oferta.

As perguntas que primariamente podem ser colocadas para influenciar comportamentos podem ser as seguintes:

- Como posso ajudar e influenciar o meu cliente a tomar boas decisões?

- Como posso acelerar todo o processo e fechar mais negócios, aumentando a minha taxa de conversão?

Entender os mecanismos e comportamentos do processo de decisão e saber como os influenciar pode amplificar os resultados das vendas, pois mais facilmente conseguimos entrar no cérebro de quem decide e na natureza comportamental.

Há 6 regras mentais que exploro neste artigo e que, se bem aplicadas, vão facilitar os seus clientes a tomar decisões (regras adaptadas do livro “As Armas da Persuasão” de Robert Cialdini). E acreditem que, num só dia, tomamos centenas ou mesmo milhares de decisões sem racionalizar a maior parte delas, como se estivessemos a cumprir um programa dentro de nós. No limite, podemos até admitir que temos algoritmos biológicos – uns que são rápidos, instintivos e emocionais (exigem pouco esforço); outros que são lentos, lógicos e calculistas (exigem foco e concentração).

O bom de tudo isto é que a maioria das decisões seguem o primeiro padrão, com reações automáticas, logo mais simples de as podermos influenciar. Então, dominar estes mecanismos, com integridade e honestidade, é de extrema importância para quem vende.

**Mais do que conquistar a confiança, deveremos procurar arduamente por merecê-la!**



# 1

## **RECIPROCIDADE – Sentimo-nos obrigados a retribuir favores que nos fazem**

Dar para receber é o princípio, pois sentimo-nos na obrigação, com o tempo, de retribuir uma boa ação. O princípio deveria ser sempre entregar resultados acima das expectativas criadas ou comunicadas. É muito eficaz no B2C, assim como no B2B, e estou cada dia mais certo de que todo o B2B caminha para um B2C no aspeto da personalização do atendimento e da venda. O maior exemplo que podemos ter são os conteúdos (posts para blog, podcasts, webinars, e-books, etc.), pois o conteúdo é “rei”, mas nunca se esqueça que a distribuição desse conteúdo é “rainha” (“ela” é mais importante que “ele”!). O foco é ajudar quem queremos atingir e como poderemos resolver as suas “dores”. A reciprocidade dá corpo a uma velha máxima que aplico: “primeiro relação e só depois transação”. Seja criativo num conjunto de serviços e/ou produtos em formato “free” ou “demonstração” que pode oferecer. Sem nunca esquecer, pois a fronteira entre oferta e investimento é ténue, que normalmente não damos valor àquilo que não tem preço. Ou seja, mesmo oferecendo comunique muito bem o valor que está associado ao produto/serviço.

**(...) o conteúdo é “rei”, mas nunca se esqueça que a distribuição desse conteúdo é “rainha” (“ela” é mais importante que “ele”!).**

# 2

## **AUTORIDADE – Esperamos que especialistas indiquem o caminho**

Em geral, fazendo parte da natureza humana, temos a perceção de que obedecer é a atitude correta perante uma autoridade, mesmo que por vezes a sua conduta vá contra os nossos princípios. Seja em que área for, temos de construir a nossa autoridade no mercado, quer da empresa quer da marca pessoal como vendedores. O objetivo a atingir é que o mercado nos reconheça como especialistas no assunto em causa. E agir com coerência, como se estivéssemos em permanente observação e avaliação, em todas as ações que tomamos, tanto offline como online. Note-se que a confiança que transmitimos ao mercado é medida pelo caráter e competência. Uma forma prática de o conseguir é fazer apresentações públicas com clientes ou mesmo palestras sobre o assunto/setor pelo qual queremos ser reconhecidos. Se não o conseguirmos neste formato,

faço notar que a autoridade é, em parte, transferível. Basta, então, estar rodeado e ter apoio de outros especialistas. Aqui domina o lema “diz-me com quem andas e dir-te-ei quem és” ou “és uma média das 5 pessoas com quem mais te relacionas”. Construir uma forte marca/reputação pode levar anos, e, no entanto, ser destruída em segundos se não for coerente e consistente no tempo.

# 3

## **ESCASSEZ – Quanto menos disponível o recurso, mais o desejamos**

O valor cresce relativamente àquilo que não possuímos e desejamos. Basicamente, é saber aplicar o sentido de urgência como o tempo ou o preço/promoção. Mas, cuidado, a fronteira entre ser eficaz e cair em intromissão/abuso é muito ténue no B2B. Deve ser aplicada informando claramente que há um preço e um valor associado, e que ambas as variáveis estão ligadas numa ótica do “nunca dar nada sem pedir algo em troca”. Podem ser campanhas promocionais ou produtos/serviços escassos como também informação exclusiva sobre o negócio ou inteligência do mercado. A comunicação aqui é muito importante entre o implícito e o explícito, assim como também a perceção dessa comunicação por quem a recebe.

Uma boa dica é aplicar este mecanismo para certos segmentos de potenciais compradores e medir bem qual o grau de lealdade/ligação e reconhecimento que já têm com nossa empresa/marca. Aplica-se a máxima “não mexer no preço quando o cliente ainda não conhece o nosso valor”. Lembre-se que a vulgaridade até vende, mas a que preço e para quem? Tudo o que é escasso ou exclusivo é mais desejado.

# 4

## **AFINIDADE – Quanto mais gostamos de uma pessoa, mais lhe diremos que “sim”**

Então, basta fazer de um cliente um amigo? Não! Pode ser esse um caminho, mas não é uma solução mágica! A solução é dar origem a relacionamentos duradouros e nutri-los, pois isso também é vender. E quando damos origem a um relacionamento com integridade, honestidade e benefícios mútuos, essa pessoa passa também a gostar de nós, sentindo-se com mais dificuldade de nos dizer “não” a um pedido ou proposta que apresentemos. A técnica do espelho (reconhecer como igual) e de criação de rapport e empatia/ligação têm também muita força para contextos de “sim” e de afinidade. Somos animais sociais e gostamos de estar inseridos e ser aceites num grupo. E aqui as redes sociais e o social selling ajudam a construir relações e aumentar a proximidade. Com criatividade, seja um contador de histórias (storytelling), partilhe experiências pelas quais já passou e que são “dores” de muitas empresas e setores. Depois, indique soluções e como resolveu essas “dores”. Se têm afinidade e nos ouvem vão consciencializar-se da “dor” e

do “remédio” a aplicar (ferir com uma cura associada num formato “história” é muito eficaz – experimente!).

# 5

## **COERÊNCIA (compromisso) – Queremos agir de maneira coerente com os nossos valores**

Todos os mecanismos de influência estão ligados de alguma forma e podem ser aplicados em complemento. A coerência está relacionada com as nossas ideias e atitudes e como os outros as reconhecem, sendo que uma personalidade coerente é muito valorizada socialmente. Quando estamos perante uma pessoa coerente, é mais fácil assumir compromissos sem a questionar demasiado, com um fluxo mais rápido no processo de decisão e subsequente fecho, diminuindo o ciclo de venda. Logo, basta ir assumindo pequenos compromissos até chegar ao grande: comprar e tomar uma decisão mais complexa e difícil. Os valores e a cultura da empresa também ajudam neste processo. Compromisso é mais que envolvimento, e atingir o nosso objetivo num processo de venda depende muito de disciplina com coerência.

# 6

## **APROVAÇÃO SOCIAL (social proof) – Pautamos o nosso comportamento por aquilo que os outros fazem**

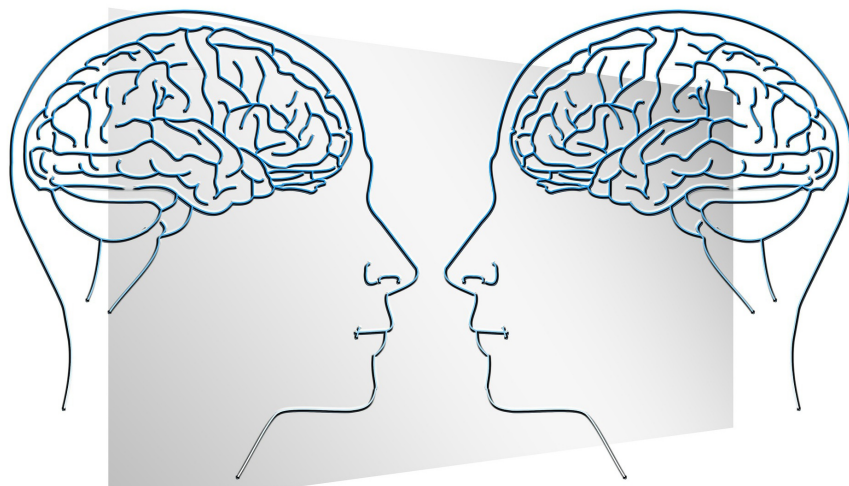
Todos, hoje em dia, tomamos decisões baseados na opinião dos outros. Damos até mais valor ao que os outros

dizem da nossa empresa do que aquilo que ela comunica oficialmente. Surgem aqui ferramentas muito válidas, como o employee e o employer branding. Em situações de incerteza, e quando os serviços/produtos são semelhantes, este mecanismo ainda se torna mais relevante. Quando temos dúvidas no processo de decisão, observamos ainda mais os comentários dos outros e passamos a considerar também as suas recomendações. Para potenciar este mecanismo a nosso favor, podemos pedir depoimentos de outros clientes que tenham tido uma experiência connosco ou clientes-referência que possam demonstrar resultados passíveis de serem replicados. Outra sugestão é recorrer a casos de sucesso suscetíveis de partilha no mesmo setor ou com perfis muito próximos entre desafio/problema e resultados. Estou certo de que algumas destas táticas ou mecanismos já façam parte do seu kit de vendas. E todos eles, mesmo neste “novo normal” por que estamos a passar, são válidos. Aplicam-se a todos os setores e processos no ciclo de vendas (ou de compra, dependendo do ângulo de “ataque”!). Não devem ser utilizadas abusivamente, ou seja, os princípios da ética e da integridade devem estar sempre em primeiro lugar.

## **As empresas que se concentram em ajudar, em vez de vender, são as mais sustentáveis. A relação tem de caminhar para a transparência, personalização e autenticidade.**

Em resumo, e como complemento destes seis mecanismos, lembre-se sempre de que deveremos apoiar as nossas soluções com: insistência na Ancoragem (com factos e números... aumentando a AUTORIDADE); diminuição da Ambiguidade (com histórias e referências... fortalecendo a AFINIDADE); reforço do fenómeno de Seguidor ou Manada (criar cases com clientes atuais... reforçando a PROVA SOCIAL); reforço da Confirmação (ouvir o que move o cliente... aumentando o COMPROMISSO); o efeito Halo (lembrar que a primeira impressão conta... com mais RECIPROCIDADE); e o efeito IKEA (envolver o cliente na construção da solução... aumentando a COERÊNCIA).

Seja criativo na sua aplicação, estimule e aguçe o seu engenho neste período, para além de estimular o processo emocional e comportamental de decisão, sempre com foco nas necessidades e soluções para as “dores” dos seus clientes!







**HELDER BARBOSA**

Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

Fotografias D.R.

# A pirâmide inverteu-se, o icebergue fez o pino, e os retalhistas saltaram da cadeira!

Primeiro estranharam depois adaptaram-se...

A crise que nos assolou chegou silenciosamente e levou milhões de pessoas às compras. O retalho respondeu com prontidão e eficiência, como é seu apanágio ou não fosse uma das áreas de negócio mais competitivas, maduras e evoluídas.

**V**árias Marcas, micro, pequenas, médias e grandes beneficiaram da transferência de consumo de outros negócios, forçosamente encerrados, bem como do 'açambarcamento' por medo e/ou eventual especulação.

As marcas em causa, perante a sua capacidade de resposta, aplaudiram e congratularam-se mutuamente, bem como aos seus heróis, no entanto, em pleno 'backstage', a conquista por quota de mercado continua bem acesa, ou não fosse esse o ADN que caracteriza todos os retalhistas!

Contudo, a pirâmide inverteu-se, o icebergue fez o pino, e os retalhistas saltaram da cadeira! Os clientes têm agora outras prioridades, necessidades, medos e uma crescente sensibilidade.

Logo, as ações e medidas, incorridas pelos retalhistas, não podem nem devem ser ignoradas

Na verdade, os clientes selecionam visitar um ponto de venda, de determinada marca retalhista, por inúmeros fatores, tais como: preço, promoções, qualidade, localização, proximidade, disponibilidade de artigo, simpatia dos colaboradores (e.g., relação afetiva), falta de alternativa, recomendação, lifestyle (tipo de clientela), segurança (física e emocional) do estabelecimento comercial, facilidade e rapidez na compra, atmosfera que



**É PRECISO CONQUISTAR A CONFIANÇA DOS CLIENTES, EXPRESSAR VERDADEIRA PREOCUPAÇÃO E RESPONSABILIDADE COM A SOCIEDADE E DIRIMIR MEDOS QUER NO ATO DE COMPRA QUER NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE VENDA.**

apela aos sentidos, espaço de circulação ou, mesmo, com base na experiência anterior.

Porém, acresce agora, com extraordinária ênfase, a importância de dois fatores críticos, com impacto presente e futuro na seleção do local e

decisão de compra:

- Higienização (limpeza, asseio e desinfeção de todas as instalações do ponto de venda);
- Segurança (alimentar e de saúde pública).

Estes dois fatores básicos têm, agora, mais importância que nunca pelo que para diferenciar, reforçar ou capitalizar a marca é preciso comunicar quão empenhada e focada no cliente e colaborador está a marca retalhista. Ou seja, ainda que as marcas retalhistas tenham, desde sempre, foco na qualidade e segurança alimentar, independentemente da intensidade, o trabalho nestes fatores, merece agora muito mais atenção e articulação organizacional e de comunicação.

É preciso conquistar a confiança dos clientes, expressar verdadeira preocupação e responsabilidade com a sociedade e dirimir medos quer no ato de compra quer no exercício da função de venda.

Na verdade, uma comunicação cuidada, persuasiva, responsável e honesta das medidas e ações incorridas por cada retalhista, em prol da segurança, é um bem necessário e um dever social, que no 'final de contas' terá um impacto enorme no reconhecimento e valorização da marca, bem como no negócio.

Efetivamente, a confiança dos clientes em relação à marca retalhista é um ativo indispensável pelo que deve ser atendida e exponenciada. Neste sentido, a aderência e fidelização futura dos clientes, "pós-covid19" e/ou "pré-covid20" (não se sabe se virá uma 2ª vaga) dependerá muito do que as marcas retalhistas estarão a fazer já hoje.

Assim sendo, é recomendável que as marcas retalhistas articulem várias ações e medidas, de modo a serem percebidas, positivamente, pelos clientes, minorando o receio de contacto e/ou contágio. Em seguida, destacam-se dez exemplos, de medidas e ações, algumas das quais, prontamente executadas ou em curso

pelos marcas retalhistas a operar em Portugal:

#### **Proteger 'efetivamente' os seus colaboradores, os primeiros embaixadores da Marca**

- equipamentos de segurança e higienização, conjuntos de limpeza, condições de trabalho adequadas;

#### **Conquistar a confiança dos clientes, minorando o 'medo' em realizar compras físicas**

- espaço mínimo de segurança identificado no pavimento, acrílicos de proteção nos check-out's, vários locais de desinfecção das mãos (por ex., entradas; zona de frescos)

#### **Recorrer a tecnologia para os clientes terem menos pontos de contacto (com as mãos)**

- (meios de pagamento contactless, MBway,...

#### **Manter limpeza e higienização permanente de todos os equipamentos que os clientes tocam**

- carros e cestos de compra, wc, checkouts, multibanco, áreas de frequência elevada

#### **Excluir venda a granel de perecíveis em livre serviço**

- vender exclusivamente embalados ou em serviço especializado e com segurança acrescida

#### **Transferir negócios físicos para o online e para o drive**

- adaptar o negócio para ter drive (com encomendas online preparadas por um operador atribuído para esse efeito); avançar com o Online próprio e/ou em parceria

#### **Ajuste de horários dos estabelecimentos comerciais**

- assegurar descanso e segurança aos

colaboradores e acessibilidade de clientes prioritários

#### **Ajuste dos layouts das lojas e sentido de circulação, se necessário**

- facilitar a circulação e maximizar o distanciamento dos clientes

#### **Segurança e formação dos colaboradores**

- nunca como antes, saber defender-se a si próprio de uma pandemia e defender os outros tomou tamanha importância pelo que é necessária mais formação

#### **Comunicar sápiete e 'eficazmente'**

- as ações e medidas incorridas, bem como planos em curso

Por fim, é necessário comunicar sapientemente. Nunca, como antes. a segurança sanitária, no ponto de venda, foi sinónimo de quasis 'VIDA'.

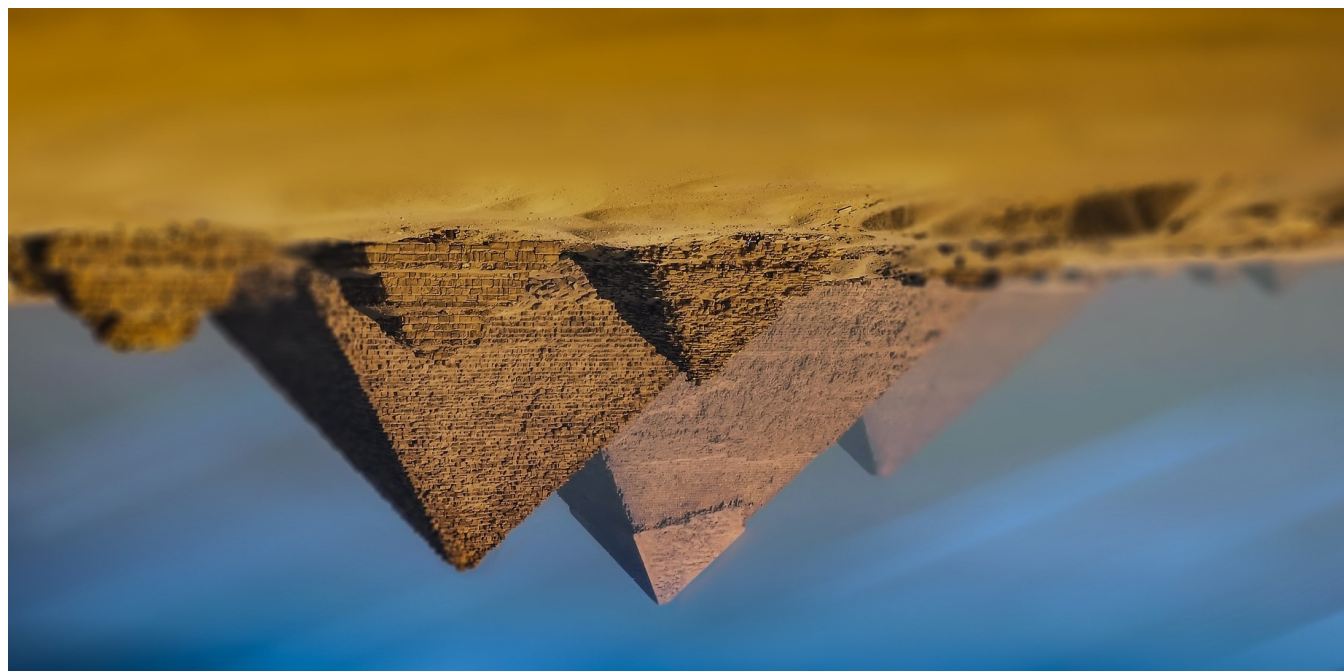
Nesse sentido, a comunicação e a operação no ponto de venda, é, mais que nunca, um driver competitivo, assinalável e crítico para as organizações.

Portanto, as marcas que queiram ter um futuro «dourado» saberão que o cliente de hoje e de amanhã escolherá o ponto de venda, onde se sentir mais seguro, pelo menos enquanto a memória lembrar o confinamento e a angústia.

Em suma, é bem provável que os principais e prioritários fatores de seleção de uma loja, para realizar as compras, sejam a higienização e a segurança do ponto de venda.

***Last but not least, a trilogia retalhista-cliente-colaborador nunca esteve tão viva, interligada e dependente!***

Acelere-se, portanto, a adaptabilidade, inovação e re(invenção) dos negócios para o que "está aí", mais social, exigente e digital.





**GORETI SILVA**

Gestora de projeto, *Workbrand*

Fotografias D.R.

## Estratégia de marketing digital para o "desconfinamento"

Adaptação e confiança, duas palavras fortes neste regresso à dita "nova normalidade". Uma expressão que por si só nos é agridoce. Quando pensamos em novas regras, novos procedimentos, novos requisitos, custa associar a palavra nova com normalidade, mas é aí que a capacidade de adaptação e autoconfiança ganham um notável relevo.

Tudo, ainda, é muito novo, incerto e experimental, contudo, no sentido empírico, o isolamento social imposto pela pandemia do COVID-19 forneceu alguns dados que nos permitem perceber onde e como poderemos atuar.

**N**este contexto, menciono três princípios que considero bastante relevantes face ao exercício das estratégias no âmbito da retoma das atividades:

**1 - As emergentes tendências de consumo e padrões de compra,** provenientes da condição do confinamento e a envolvimento dos meios digitais, perspetivam-se como importantes fatores a incidir.

**2 - Repensar processos de industrialização e modelos comerciais.**

A pandemia despertou questões suscetíveis de reflexão que estavam acomodadas, como, por exemplo, a forte dependência de fornecedores internacionais em alguns setores de atividade. Repensar processos de industrialização, modelos comerciais, e entender que, com isto, poderemos ter uma exponencial capacidade de resposta que ainda não está explorada, é uma possibilidade de intervenção.

**3 - Engadget Brand**

E por último, um tópico muito importante no que diz respeito ao entendimento do consumidor perante as marcas — o Engadget Brand, ou seja,

perante o atual cenário, a capacidade que a marca tem em envolver e estimular o consumidor. De acordo com o barómetro global da Kantar, empresa dedicada a estudos de mercado, os consumidores esperam que as marcas prestem um contributo positivo para a sociedade, que comuniquem de que forma é que são úteis perante as novas rotinas, e quais os esforços que estão a realizar para enfrentar a presente conjuntura.

Consideravelmente, estes dados abrem caminho para as empresas iniciarem as suas ações em virtude do restabelecimento das atividades económicas, onde o mote é, sem qualquer dúvida, a transição imperativa e generalizada para o digital.

Diante deste cenário, face a dinâmica de recuperação, o marketing digital, presume-se como uma ferramenta primordial quanto ao delineamento de um plano estratégico de ação.

Na sua ação digital, o processo de comunicação tem que ser iniciado pela informação sobre a conduta de precaução e segurança aplicada na empresa.

A informação de que reúne todas as condições para retomar a atividade, difundida pelos diferentes canais (site, redes sociais, blog, etc.), produzirá um sentimento de maior confiança nos seus clientes. Um exemplo que pode reforçar este sentimento de confiança são as certificações.

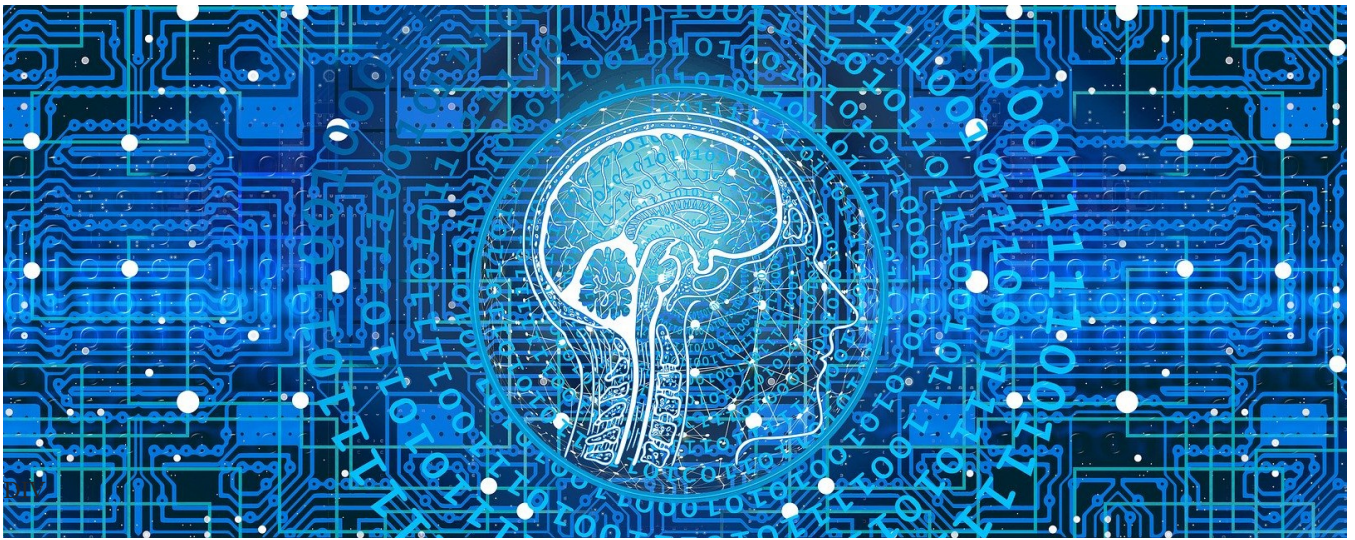
A APCER lançou um certificado denominado por COVID SAFE, um selo de garantia que substancia o cumprimento efetivo, por parte das empresas, das normas impostas pelas autoridades oficiais.

Novas tendências e padrões de consumo estão a surgir: Faça o trabalho de casa.

As pessoas que experienciaram vagamente a internet, ou não a utilizaram de todo, aprenderam a fazê-lo por força da necessidade que a época de isolamento impôs. Por conseguinte, prevê-se um acréscimo de utilizadores digitais, que muito possivelmente adotarão novas práticas, inclusive de compras online. Neste sentido, é importante perceber o comportamento destes novos internautas, os seus hábitos e preferências, e como estão a responder a esta "nova normalidade".

Idealmente, elaborar um perfil de uma persona adaptada aos novos utilizadores, permitirá formular uma comunicação mais direcionada e um atendimento mais personalizado e assertivo, propiciando deste modo, um vínculo com a sua empresa a longo prazo.

Incluir, também, neste trabalho de prospeção benchmarking, é sobejamente importante, a fim de entender os mecanismos de adaptação da concorrência nesta fase de retorno às atividades.



**Perante novos internautas e novas atitudes de consumo prevê-se uma maior movimentação digital. Considere o pretexto para rever e melhorar a presença da sua empresa online.**

Perceber se a estrutura da sua atuação digital permite uma melhor interação para com o utilizador, corresponde a verificar alguns aspetos que podem variar consoante a área de atividade, nomeadamente:

- Se o site possui formulários que permitam call to action.
- Existem atividades em que é essencial ter um sistema para marcações e/ou reservas online, uma vez que, de momento, o número de pessoas dentro dos estabelecimentos é controlado.
- Elaborar showrooms digitais que permitam ao cliente uma maior proximidade do produto.
- Avaliar a possibilidade de o site conter um chat para que o cliente possa colocar questões ou dúvidas. Declaradamente, a mensagem imediata de disponibilidade, de forma empática, faz parte do percurso de assertiva comunicação, até à realização da venda. Então, há que apostar nos recursos existentes que funcionam como veículos para chegar ao referido objetivo.
- Importa, também, avaliar os conteúdos que disponibiliza, no momento, nas suas páginas web e redes sociais.

Atendendo ao reforço do branding, a atenção incide em mensagens invocatórias de humanismo e que criem valor.

**Poderá haver necessidade de implementação de e-commerce.**

O e-commerce ganhou uma posição de evidência durante a fase de confinamento. Os que eram céticos e nutriam algum receio nas compras online, puderam experienciar este recurso pela primeira vez e comprovar a sua comodidade, o que poderá refletir-se num processo recorrente. Além que, apesar da reabertura dos estabelecimentos, muitos consumidores sentirão mais segurança a efetuar as suas compras online. Neste âmbito, é relevante considerar um projeto de comércio eletrónico como potencial meio comercial, este, poderá ser o momento ideal para o implementar.

**Centrar a mensagem em vendas num tom desesperado é um erro.**

É natural que pretenda recuperar o tempo perdido e reverter as receitas negativas, contudo, não deixe que a avidez de concretizar a venda atropеле o processo de construção de comunicação e inter-relação de um possível cliente. O objetivo é realizar uma trajetória englobando a comunicação baseada em empatia, demonstrando que a sua empresa oferece boas soluções que respondem devidamente às necessidades de determinado cliente, e não apresentar uma imposição. Nesta altura, uma mensagem inadequada pode colocar em causa a confiança e o entendimento dos valores da sua empresa.

**Ações solidárias**

Possuir uma postura solidária perante um fenómeno que causou uma crise social, económica e demais danos colaterais, significa expressar a preocupação e a disposição em cooperar e participar na resolução dos danos

provocados pelo COVID, e assim, reconhecidamente ser um agente ativo nesta fase de recuperação. Analise quais as ações altruístas que a sua empresa pode ter iniciativa, integre-as na estratégia digital, de forma a permitir interação com o seu público.

Este é um cenário exigente, de cabal mudança e adaptação. São circunstâncias como estas que contribuem para o fortalecimento e estruturam o “esqueleto” das skills de um empresário perante a atuação da sua atividade empresarial. Falo sobre a constante resolução de situações, implementação de novos métodos e recursos de trabalho, reação ao fator surpresa, capacidade de superação face às adversidades. Com isto, não pretendo minimizar as sérias dificuldades e os fatores negativos que, infelizmente, um acontecimento desta natureza possa provocar, e para muitos, diante de determinada conjuntura e fatores circunstanciais o processo poderá ser falível, apesar de todos os esforços. A título de estímulo e incentivo, apenas manifesto a evidência das especiais faculdades de um empresário. Cabe ao marketing digital apresentar-se como, mais uma ferramenta estratégica de apoio e contributo nesta jornada de redenção e desenvolvimento dos negócios.

**Face a dinâmica de recuperação, o marketing digital, presume-se como uma ferramenta primordial quanto ao delineamento de um plano estratégico de ação.**



**ANDRÉ TIAGO ALMEIDA**

Gestão | Consultadoria | Formação de Marketing

Fotografias D.R.

# O que é e como utilizar a "Persona" no seu negócio.

Feliz pela oportunidade de escrever para a comunidade Start&Go e poder partilhar convosco algo que sei e que espero poder contribuir para que os vossos projetos tenham um novo impulso.



**D**e facto, os projetos só fazem sentido com pessoas, pois é para elas que a maioria dos projetos encontra o seu fim e quantas mais pessoas esse projeto ajudar a resolver uma necessidade/problema, maior probabilidade terá de atingir melhores resultados. Então alcançar mais pessoas é essencial.

Quando se fala em alcançar pessoas através de campanhas de marketing é necessário ter alguns cuidados de forma que os esforços despendidos sejam o melhor aplicados possível, de forma a obter os melhores resultados. Por exemplo é essencial saber-se para quem se está a comunicar pois de outra forma está-se a desperdiçar muitos recursos em vão, a “deitar dinheiro ao lixo”, literalmente.

Acredito, muito por força da experiência que há muitas empresas que desenvolvem campanhas e ações sem pensar, desenvolver ou analisar para quem as vai dirigir e quase sempre questões como os interesses, hábitos de consumo ou mesmo modo de vida vão bloquear os esforços desenvolvidos.

No entanto isso é possível prever antes de se iniciar qualquer ação de marketing. Basta ter dados e isso é o que não nos falta hoje em dia no panorama digital!

O ambiente digital veio claramente facilitar a vida aos gestores e aos profissionais de marketing no estudo, análise e avaliação de campanhas de marketing e com isso permitir que se atinjam os resultados delineados o mais eficaz e eficientemente possível. Para dialogar com o público que se quer “atingir” é necessário conhecê-lo. Definir a persona, o público-alvo, é o primeiro passo para vender os produtos/serviços.

Afinal, toda a estratégia de Marketing Digital é desenvolvida a partir do perfil do seu cliente: O que ele deseja? De onde ele é? Quais são suas preferências? Qual é o seu estilo de vida? Qual é a sua idade? etc. Este mapeamento deve ser feito a fim de identificar a melhor forma de se relacionar com o tipo de cliente.

## Mas, o que é Persona ?

As Personas são personagens fictícios criados de acordo com o cliente ideal. Ele faz parte do público-alvo, composto por diversas pessoas. Mas como isso é

delimitado? Com as respostas às perguntas que indiquei acima, é possível fazer um apanhado e determinar o que esses possíveis consumidores têm em comum.

Mas atenção, há mais informações que se devem aferir de modo à persona ser o mais fiel possível. O mapeamento que se deve fazer deve incluir informações como: Onde vive, Qual o sexo, Qual idade, Se é casado, se tem filhos, qual profissão, Quais os seus hobbies, que tecnologia utiliza para navegar na internet, etc.

Porque é que isso é importante? Pois com estas informações conseguimos uma “fotografia” do tipo de pessoa que nos compra e a partir daí então podemos determinar mais facilmente quais os seus desejos, preferências e os problemas que esta tem.

Acima falei em dados e falei em digital e por isso claro há meios que nos permitem facilitar este trabalho extenso. Ferramentas como o Google Analytics, as Redes Sociais (parte de estatísticas – Páginas), os CRM's (plataformas de gestão de informações de clientes) ou mesmo plataformas como INE ou Pordata ajudam-nos a aceder, analisar e trabalhar dados muito úteis na definição das Personas. No entanto as informações internas e originais oriundas dos nossos atuais clientes são muito mais válidas na definição da “nossa” Persona, pois já se relacionaram connosco.

Analise estas ferramentas e veja quem é o tipo de público que mais compra, o que compra, como compra, que interage e faz ações nos seus diversos canais de comunicação. Analise essas informações e trace um perfil. Esse perfil pode muito bem ser o seu tipo de Persona do seu negócio, produto/serviço.

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

Fotografias D.R.

## Mesma tempestade, barcos diferentes

Atravessamos o que talvez seja a maior perturbação à economia das nossas vidas. A grande tempestade que tudo abala.

Se cada empresa for um barco, viajamos em barcos diferentes. Alguns parece que foram construídos exactamente para estas condições e nela prosperam, outros só por sorte aguentarão a tormenta. Muitos sofrerão danos mas sobreviverão, talvez até mais fortes.

**D**entro de cada uma das nossas organizações, aí sim, podemos em larga medida dizer que estamos todos no mesmo barco – se for comunicado à equipa com transparência e corresponder à verdade. Se esse sentimento for partilhado, então as resistências à mudança caem. Inovação, gestão de custos, novos mercados, tudo passa a ser optimizável e parte do caminho para preservar mais importante: as pessoas e o seu papel em equipas que tanto trabalho deram a construir e que poucos querem desperdiçar.

Antes da coronacrise, julgar que se tinha os custos controlados era mau (apesar de muito comum), agora é uma doença grave. Por experiência sei, sem qualquer dúvida, que todas as empresas podem diminuir os seus custos sem mexer em pessoal. Então, por onde começar?

Há mais de 100 anos, ao contar as ervilhas produzidas na sua pequena horta, um senhor descobriu uma estranha relação: cerca de 80% das ervilhas provinham de 20% das vagens. Estranhamente isso coincidia com outro achado seu: que aproximadamente 80% da terra em Itália pertencia a 20% da população. Este senhor, Vilfredo Pareto, era professor de economia e descobriu que esta relação 80/20 persistia numa quantidade alargada de situações e contextos históricos. Também nos custos a regra 80/20 de um modo geral se



**HÁ MAIS DE 100 ANOS, AO CONTAR AS ERVILHAS PRODUZIDAS NA SUA PEQUENA HORTA, UM SENHOR DESCOBRIU UMA ESTRANHA RELAÇÃO: CERCA DE 80% DAS ERVILHAS PROVINHAM DE 20% DAS VAGENS. ESTRANHAMENTE ISSO COINCIDIA COM OUTRO ACHADO SEU: QUE APROXIMADAMENTE 80% DA TERRA EM ITÁLIA PERTENCIA A 20% DA POPULAÇÃO.**

aplica, daí que começar por listar os custos por ordem decrescente e analisar os maiores seja a óbvia forma de começar, à qual acrescentaria uma outra: destacar alguma “fruta fácil de apanhar”.

Começar um projecto alargado de reduções de custos com vitórias, ainda que fáceis, infunde um sentimento partilhado de possibilidade.

Muitos barcos irão afundar, mesmo entre os bem geridos. Ter uma cultura de contínuo questionamento e melhoria diminui as probabilidades de estar entre

as vítimas desta fase. É vital ter a humildade de reconhecer que existe espaço de melhoria e de aprendizagem.

Fundamental para a aplicação de uma cultura de gestão de custos é partilhar com todos os colaboradores os objectivos, explicar porque são importantes para o futuro comum e no que se deseja transformar esse futuro. Uma visão clara é motivadora de grandes ideias. Medir e partilhar os resultados atingidos é o motor da continuidade.



### CARINA MEIRELES

Consultora Financeira | Formadora  
Fundadora de um projeto de literacia financeira  
Fotografias D.R.

# O que estão as empresas a aprender com a crise provocada pelo Covid-19?

Atualmente as empresas estão a atravessar períodos conturbados em diversos setores. Em todo Mundo já podemos ver os impactos desta crise, mesmo com alguma incerteza do que ainda está para vir, do verdadeiro impacto que tudo isto terá a longo prazo.

**M**uitas empresas adaptaram o seu core business na criação de material necessário para o combate e prevenção desta pandemia,

através das máscaras, viseiras, muitas delas personalizadas com várias cores e padrões, tornado o uso mais diferenciado, sempre como forma de ajudar a evitar infeções no contacto com as pessoas, sendo um cuidado fundamental na segurança de todos.

Direta ou indiretamente algumas delas tiveram que se readaptar e saíram a ganhar com esta crise não só em Portugal, mas também pelo Mundo, como é o caso de por exemplo, da Amazon que registou records históricos em compras, porque os consumidores tornaram-se obrigatoriamente mais digitais, o que fez com que empresas como estas se destacassem no mercado Mundial, impulsionando as ações respetivas.

Também em Portugal, empresas ligadas à Tecnologia tiveram com o confinamento bons resultados, dado os padrões de compra dos consumidores terem sido alterados, privilegiando muitos negócios on-line, o que levou por exemplo ao desenvolvimento de novas aplicações, permitindo as empresas conseguir responder a esta procura.

Muitas empresas passaram a considerar o teletrabalho como uma opção a ter em conta e que poderá em alguns casos, reduzir custos de algumas

despesas fixas, como as rendas, luz, etc, estando ainda em Portugal muitos trabalhadores em teletrabalho em diversas áreas de negócio.

O mercado está a sofrer mutações constantes, fruto desta pandemia, o que fez com que as empresas tivessem de se adaptar a novos desafios e metas, muitas delas ultrapassando barreiras, de forma a se tornarem uma posição ativa no mercado, cada vez mais exigente e desafiante, e ao mesmo tempo inconstante. Os impactos ainda estão a ser analisados, porque a situação do País assim o pede, mas estamos a ver empresas que provavelmente estarão a atravessar a fase ou uma das fases mais difíceis das suas vidas e que com o impacto nos resultados ainda por quantificar em muitas delas, chegou a hora de começar a fazer acontecer, com a ajuda da banca se for necessário, para que a atividade do País consiga rapidamente voltar ao normal.

Agora e cada vez mais, é importante acompanharmos as evoluções do mercado e estarmos atentos a tudo o que nos rodeia.

Esta crise está a fazer com que se retirem algumas ilações importantes, como por exemplo, as organizações devem estar cada vez mais presentes online, com ferramentas digitais adaptadas às várias áreas de negócio, de forma a poderem crescer e se desenvolver cada vez mais, num mercado que é e se avizinha muito trabalhoso.

Um trabalho bem feito agora, representa uma valorização no futuro.

As empresas estão aos poucos a

voltar ao normal e a tentar ao máximo se reerguerem, principalmente aquelas que foram mais afetadas como é o caso da restauração, pequenos negócios como cabeleireiros, hotéis, bares, ginásios, etc.

Estamos perante uma crise diferente comparativamente com a última que já vivemos, principalmente pela dimensão. Espero que seja com este impacto, que as empresas percebam que é necessário ter sempre que possível um Fundo Maneio, que significa ter de parte 8 ou 12 meses de despesas pagas, para que num futuro, seja possível alavancar um negócio sem tanta preocupação. É fulcral sairmos mais fortes, e com a consciência de que existem fatores, sobre os quais não conseguimos controlar, e quanto mais bem preparados estivermos financeiramente, mais facilmente os conseguimos ultrapassar. Esta pandemia veio trazer grandes mudanças em todos os setores, mudanças essas que irão ditar a continuidade ou não de muitas empresas no mercado, com grandes impactos sociais, financeiros e económicos.

Ainda falta um longo caminho a percorrer, mas juntos chegamos lá, porque juntos somos mais fortes!

**Muitas empresas adaptaram o seu core business (...) devem estar cada vez mais presentes online**



**ANDRÉ PINHEIRO**

Direção de Qualidade

Fotografias D.R.

## A falar é que nos entendemos!

No contexto atual, de pandemia, confinamento, e início (ainda tímido) de reabertura, a transformação digital das organizações, empresas e negócios de todas as dimensões ganha um carácter de urgência.

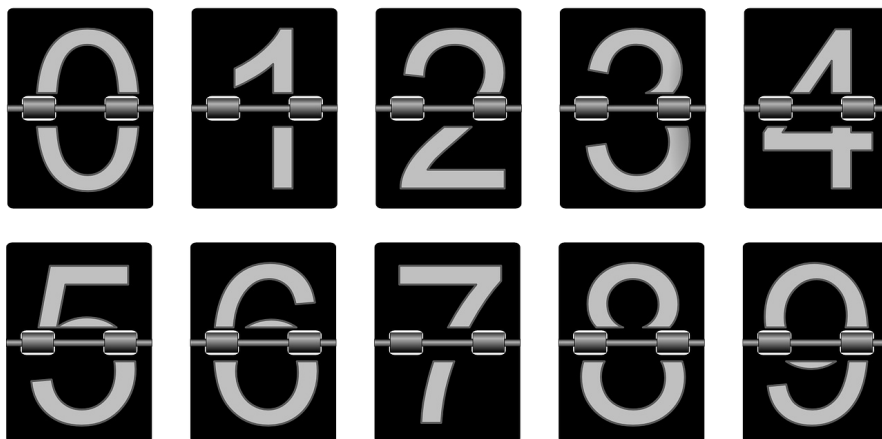
Como resultado da pandemia Covid19, chegar ao consumidor final tornou-se num desafio ainda mais exigente.

**E**sta pandemia, que começou no final da I Guerra Mundial causou portanto mais mortos do que a própria guerra, e obrigou a muitas medidas de confinamento social, muito semelhantes às que nos submetemos em 2020, como o distanciamento social e a utilização de máscaras.

A gripe espanhola corresponde ao tipo A da estirpe H1N1 (e que ainda hoje existe, sendo tratável) ficou conhecida pela associação ao nosso país vizinho, pelo que ainda hoje muita gente acredita que tem esse nome porque os primeiros casos foram lá detectados, ou porque foi o país mais afetado.

No entanto nenhuma destas premissões é verdadeira. Pensa-se que a gripe terá surgido inicialmente nos campos de batalha da Europa Central no final da guerra (no início de 1918), e rapidamente alastrou para todo o mundo tendo permanecido particularmente ativa durante 2 anos.

Ficou conhecida com esse nome porque naquele final da 1ª Guerra, a maioria dos países envolvidos mantinha uma estratégia de auto-censura, para evitar demonstrar fraqueza no contexto mundial. Assim, os números de falecidos eram encobertos. Isto não acontecia na Espanha, que não impôs restrições à sua comunicação social na informação sobre o número de mortos. Assim, Espanha surgiu como o país com maior número de falecidos, e por esta razão ficou com a infeliz fama de ter sido a origem do surto.



Isto faz-me pensar, com as devidas distâncias e não querendo comparar o incomparável, na quantidade de informação que queremos ou devemos dar, como sendo sempre um ponto delicado. Quando alguém nos pede dados, nomeadamente para além daquilo que estamos obrigados a dar, pensamos nas consequências?

Desde cedo que aprendemos que nas auditorias devemos responder apenas ao que o auditor pergunta, e nada mais que isso, e muita gente utiliza a mesma estratégia na relação com os clientes.

Há tempos visitei uma das empresas portuguesas atualmente mais famosas do mundo, onde me disseram que “para o cliente fazemos o mínimo exigido”, e até mesmo que “o bom senso é uma treta”. Eu não partilho dessa opinião, de todo,

mas concordo que devemos dosear a informação a passar. Ou pelo menos pensar um pouco nas implicações da informação que transmitimos. É sensível se for parar a mãos alheias? A ISO9001:2015 tentou introduzir algumas alterações neste ponto, no sentido de regrar aquilo que a organização comunica, tanto interna como externamente, e em que momentos. Tenho algumas dúvidas que isso seja efetivamente seguido pela grande maioria das empresas, até porque é um tema delicado, e de monitorização muito difícil.

E você? Se estivesse no lugar da Espanha em 1918, teria seguido o exemplo dos outros países, ou diria a verdade, mesmo sabendo que o país iria ficar para sempre associado a esta pandemia?





**CARLA SEPÚLVEDA**

CEO Believe2Win, Consultora e Gestora de Projetos Internacionais

Fotografias D.R.

## Competências Humanas no Mundo atual

Os atuais dias de confinamento obrigatório provam o quão adaptáveis e flexíveis somos na chamada “hora da verdade”. Aquela hora que nos coloca no lugar e nos exige criatividade, resiliência e adaptação ao mundo novo!

**A** intitulada “nova normalidade” trouxe à ribalta a urgente necessidade de readaptação e redefinição do grau de importância das competências necessárias a todos os níveis sobretudo ao mundo do trabalho.

As competências humanas passam assim a estar, cada vez mais, no centro das atenções dos gestores das organizações no mundo corporativo.

As Hard Skills (competências técnicas) passaram para segundo plano, dando lugar e cada vez mais importância às Soft Skills (competências comportamentais e sociais) que são nem mais nem menos as características pessoais de cada um de nós, com origem única e ampla, na experiência psicossocial de cada indivíduo, cultura e educação, de entre outros fatores. Nestas características incluem-se as competências relacionais que ditam a forma como cada um se relaciona e interage com o outro e de que forma esta interação afeta os relacionamentos em ambiente corporativo e, por consequência, a produtividade da equipa de trabalho.

As Soft Skills estão, por isso, no centro da atenção dos recrutadores que tentam



**AS HARD SKILLS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS) PASSARAM PARA SEGUNDO PLANO, DANDO LUGAR E CADA VEZ MAIS IMPORTÂNCIA ÀS SOFT SKILLS (COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E SOCIAIS) QUE SÃO NEM MAIS NEM MENOS AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE CADA UM DE NÓS**

ao máximo captar as habilidades individuais daqueles que procuram para integrar as suas equipas de trabalho. Do mesmo modo os departamentos de Recursos Humanos apostam, cada vez mais, na valorização do capital humano interno à organização promovendo mais ações de formação em desenvolvimento pessoal e atividades que fomentem o autoconhecimento, como o coaching que passa a ser uma excelente ferramenta de trabalho, individual e de grupo, ao serviço da gestão de pessoas.

A competitividade do mercado de trabalho dita as regras.

Anualmente, variados estudos

vêm comprovar as tendências da gestão de recursos humanos, verificando-se a alteração das exigências dos gestores das organizações no que se refere aos requisitos no recrutamento e seleção de pessoas e formação interna.

Já não chega ter um CV que evidencie a formação acadêmica e profissional adquiridas. É cada vez mais interessante evidenciar habilidades pessoais, que promovem o espírito de integração e de equipa, a inteligência emocional, o sentido de responsabilidade, e o bom senso entre outras, ao invés de listar pós-graduações, MBA's e mestrados.

A participação ativa na vida cívica pela integração de ações sociais de voluntariado, associativismo, organizações não governamentais e movimentos cívicos, por um lado e o empreendedorismo social por outro, deixam transparecer muito da personalidade e do íntimo de cada um, já que estas competências são deveras difíceis de avaliar de outra forma.

## E AFINAL O QUE É QUE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS GESTORES PROCURAM?

As competências humanas têm atualmente um papel social inequívoco. Se as competências técnicas são facilmente adquiridas pela formação contínua, treinamento e/ou leitura técnica, as competências comportamentais desenvolvem-se através do estímulo ao mais íntimo de cada um e devem ser trabalhadas no sentido do aumento dos níveis de produtividade e objetivos corporativos.

É neste meio que tem vindo também a crescer a responsabilidade social das empresas e organizações dando cada vez mais ênfase a ações de carácter social e cultural quer através de donativos quer através de subsídios para desenvolvimento de eventos e iniciativas culturais que promovam o bem-estar geral da sociedade.

Em comparação com a listagem do mesmo Fórum em 2015 a **Criatividade**

Desta forma, com base nos últimos resultados do Fórum de Davos, também conhecido por Fórum Económico Mundial, constantes no relatório “Future

of Jobs” listam-se as 10 principais competências e habilidades pessoais mais relevantes e desafiantes para os gestores de RH 2020:

2020	2015
1. Resolução de Problemas Complexos	1. Resolução de Problemas Complexos
2. Pensamento Crítico	2. Relacionamento com os outros
3. Criatividade	3. Gestão de Pessoas
4. Gestão de Pessoas	4. Pensamento Crítico
5. Coordenação com os Outros	5. Negociação
6. Inteligência Emocional	6. Controlo de Qualidade
7. Bom Senso e Tomada de Decisão	7. Orientação para Servir
8. Orientação para servir	8. Bom Senso e Tomada de Decisão
9. Negociação	9. Escuta Ativa
10. Flexibilidade Cognitiva	10. Criatividade

ganha corpo entre as mais significativas e torna-se indispensável ao colaborador face à avalanche de novos produtos e serviços, novas tecnologias e novas forma de trabalho e acompanhamento das mesmas, tornando-se indispensável a cada trabalhador. Juntamente com a habilidade de **Negociação** permitirá gerar alternativas e criar soluções mais inteligentes.

A **Inteligência Emocional**, por sua vez, conceito há muito em exploração, e objeto de estudo, teses e literatura diversa, torna-se hoje imprescindível às qualidades humanas pois garante o equilíbrio na gestão de conflitos entre a equipa de trabalho.

No topo da tabela mantém-se a **Resolução de Problemas Complexos** que juntamente com o **Bom Senso e Tomada de Decisão**, são habilidades que evidenciam o autocontrolo na gestão do stress e a resiliência necessária para enfrentar e ultrapassar problemas que se deparam, prosseguir com os objetivos de forma a aumentar a produtividade ao mais baixo custo gerando melhores resultados e cumprimento de metas estabelecidas.

A **Gestão de Pessoas** em conjunto com a **Coordenação com os Outros e Orientação para servir** completam-se enquanto habilidades pessoais. Saber servir é um dom. Causas nobres engrandecem as empresas. As três habilidades em conjunto procuram, em sintonia com as restantes a melhoria contínua de processos, tomada de decisão e consequentemente, a melhoria de resultados.

É também crescente, a procura por colaboradores com abertura de mente e que demonstrem capacidade de adaptação a mudanças súbitas, e por isso competências humanas como a **Flexibilidade Cognitiva e Pensamento Crítico**, são tão essenciais à sobrevivência das empresas e organizações em tempo de crise tais como a que hoje vivemos e que nos mostra o quão rápido é necessário reagir e agir em conformidade com as necessidades!

A grande mais valia das Soft Skills é que são competências transferíveis. Isto é, são independentes da tarefa, do trabalho desempenhado ou do grupo onde o individuo se encontra inserido. Paraphraseando Brian Chesky,

## O GESTOR DE RH NO MUNDO CORPORATIVO ATUAL PROCURA

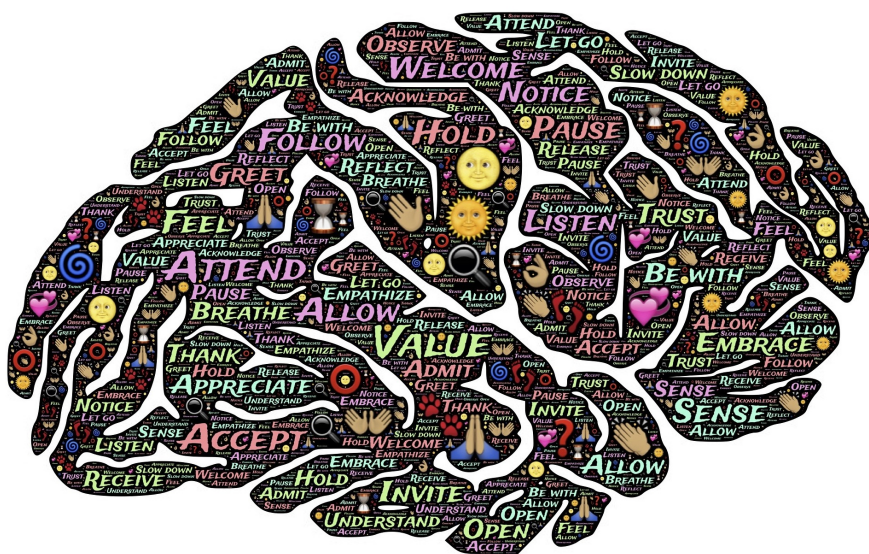
**“CONSTRUIR UMA EQUIPA TÃO TALENTOSA QUE O FAÇA SENTIR-SE QUASE INCONFORTÁVEL AO REDOR DELES.”**



**HUGO GONÇALVES**  
Executive Coach | Senior Organizational Engineer  
Blogger @ [www.knowmad.pt](http://www.knowmad.pt)  
Fotografias D.R.

# De Leader Sapiens a Leader Conscious

Nestes últimos meses tenho estado a trabalhar num projeto global de indução / capacitação de metodologias do Design Thinking e Criatividade, para um conjunto de empresas ligadas ao sector das farmácias, em várias áreas de atividade – TIs, Distribuição, Estudos de Mercado e Investigação, as Farmácias em si, etc.



**Escolher quais as competências técnicas, relacionais e emocionais de cada um dos meus pares e colegas e assim criar o melhor puzzle para determinado projeto, desafio e oportunidade".**

Fiquei muito contente porque não é assim muito fácil ter esta clarividência no dia-a-dia. Acho que estive perante alguns Leader Conscious, uma nova espécie. Segundo a sequência que me é cara a nível de desenvolvimento Humano e Organizacional – Consciência, Transformação, Ação – para se conseguir navegar nestas novas dinâmicas temos que adquirir uma nova valência e competência – a Auto Liderança ou Self Leadership. Temos que evoluir como espécie. Do Leader Sapiens para o Leader Conscious. Ser Leader Conscious e Gestor nos dias que correm é uma verdadeira osmose de paradoxos:

**S**endo o Design Thinking o mote, em todos os grupos com que trabalhei surgiram de forma bastante orgânica (e muito bem) outros temas como Liderança, Gestão de Equipas, Cultura Organizacional, Foco no Cliente e Sinergias entre equipas multi-disciplinares.

Ao fazermos o debriefing das sessões de trabalho, existiram, entre centenas de participantes, alguns feedbacks comuns.

Tendo em conta o público que participou nesses workshops e

projetos – diretores, team leaders e gestores – fiquei surpreendido e agradado com uma das ideias chave que foi partilhada por muitos. Foi algo do género:

**"Para conseguir colocar em prática isto, tenho que me reinventar como pessoa e profissional. Tenho que estar mais abert@, paciente, com escuta ativa e curiosidade genuína pelos outros ao mesmo tempo que tenho que manter regularmente reuniões comigo próprio@.**

Atividade / Contexto solitário onde muitas vezes é complicado refletirmos sozinhos sobre assuntos importantes;

Interações coletivas muito dinâmicas e voláteis a partir do momento que interagirmos com as nossas equipas, pares, clientes e fornecedores externos e internos.

Cada vez mais o que um Líder e Gestor "gere" são Prioridades, Energia, Sonhos, Possibilidades, Interações, Comunicação, individuais e da equipa.

Partilho aqui os traços que considero interessantes para podermos ser owners do nosso Self Leadership:

### CURIOSIDADE

Apesar de te conheceres há (coloca aqui a sua idade) anos, eu arrisco a dizer que ainda és um mistério para ti próprio@. Camadas de crenças, feedbacks, preconceitos e discurso interno criaram uma perceção muitas vezes não próxima da realidade de quem nós realmente somos. Nós não somos a nossa mente. Somos as nossas ações, palavras e a essência que lhes dá vida. A curiosidade impele-nos a descobrir a nossa verdadeira natureza e registo.

### HONESTIDADE

A auto honestidade – também denominada integridade – é complexa. Para conseguirmos ser Conscious Leaders a honestidade sobre o que vemos e descobrimos sobre nós próprios é fundamental. Salpicada de bondade, pois muita coisa do que surge nesta autoconsciência é complexa e difícil de aceitar. Perceber, sem filtros ou julgamentos, quais as motivações ou eventos que levaram ao de que gostamos e ao que não gostamos chama-se “As Is”. Apenas isso.

### ACCOUNTABILITY

Somos responsáveis pelos nossos pensamentos, emoções, comportamentos e ações. Significa que ao assumirmos as ações para transformarmo-nos em algo diferente, estamos a escrever o nosso guião do processo de evolução. Sem accountability não existe crescimento e transformação.

### AUTO DISCIPLINA

É importante gerir os nossos estados emocionais e mentais de forma a podermos identificar o que realmente é importante, tomar melhores decisões, agir de forma objetiva e gerir a nossa equipa no caminho adequado. Esta força de vontade pessoal é identificada por muitos autores como sendo uma característica de guerrilha benéfica. Falo aqui também de autoregulação.

### HUMILDADE

A nossa inteligência emocional desenvolve-se e ficamos mais conscientes das nossas próprias tensões, paradoxos e ambiguidades. Observar de forma neutra todos esses “conflitos”, aceitá-los numa primeira fase e definir ações para a transformação é fundamental. Não conhecemos todas as respostas. Não controlamos nada, por muito que pensemos que sim. Humildade.

### CORAGEM

Olhar de frente para todas estas coisas, aceitar e estar mais perto de uma visão mais realista de nós – com as coisas boas e menos boas – e querer fazer e atuar sobre isso implica Coragem.

### AUTO COMPAIXÃO

No caso da Self Leadership, significa sermos os nossos melhores amigos. Não é sermos complacentes e desculparmo-nos com o destino e a nossa suposta incapacidade mas sim retirar dos nossos hábitos as autocríticas, a linguagem agressiva e confiar nas nossas capacidades e intuição para encontrar o caminho que nos leve a um registo

diferente.

### ASSERTIVIDADE

A verdadeira Assertividade e Equilíbrio está entre a passividade e agressividade. Entre a raiva e a serenidade. Vi esta frase no filme X-Men First Class – o que valida a minha paixão pelas Realidades Laterais.

### “LOUCURA PELO RISCO”

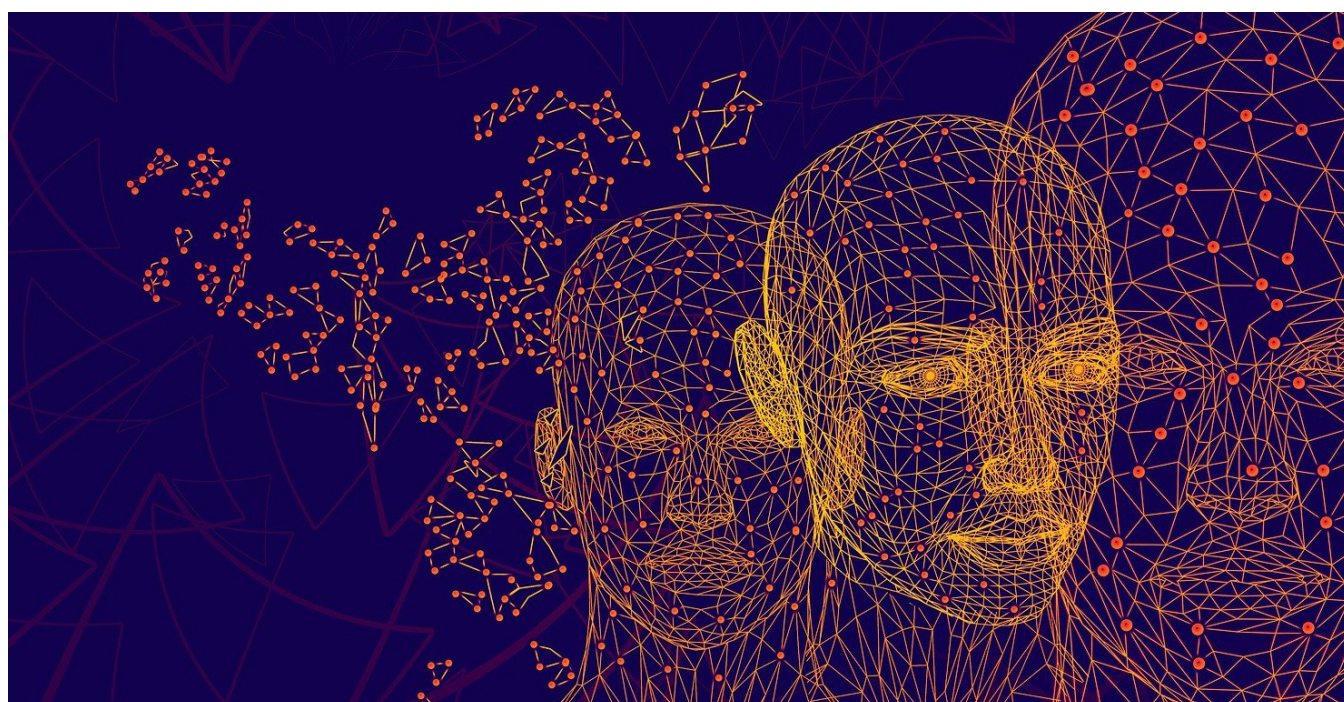
Para conseguirmos transformar as nossas capacidades de Self Leadership, é necessário alguma dose de risco, aventura e confiar que essa transformação irá por um lado levar-nos para novas zonas de desconforto, mas que isso irá trazer novas aprendizagens e evoluções pessoais e profissionais.

### CONVICÇÃO E ESPERANÇA

Aqui, trata-se de colocar o ownership da nossa evolução e transformação em nós e não nos outros. Isto implica ter uma clareza de valores e competências que juntamente com o que intuimos ser o caminho adequado a trilhar, irão criar a energia e a vontade de agir.

Como disse Reinhold Niebuhr:

**“Que eu possa ter a Serenidade necessária para aceitar as coisas que eu não posso modificar. A Coragem para modificar aquelas que eu posso e a Sabedoria para distinguir uma das outras. Vivendo um dia de cada vez;”**





**MARIA DE JESUS FONSECA**

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

Fotografias D.R.

# Gerir Recursos Humanos num Mundo VUCA

Vivemos num mundo VUCA - Volátil, Incerto (uncertain), Complexo e Ambíguo. Cada vez mais! No atual contexto, marcado (como não referi-lo) pela COVID-19, exige-se às empresa e a cada um de nós, mudança, adaptação, transformação, inovação e criatividade.

**P**or parte das empresas, e em particular dos Gestores de Recursos Humanos, a preocupação reside na sua capacidade para atrair, reter e desenvolver Talento neste contexto. Mas qual é a diferença entre um Talento e um Colaborador “normal”? O que é o Talento? Como identifica-lo? Que valor acrescentado traz à organização? O que é necessário para o manter motivado e “engaged” (comprometido) com a Cultura Organizacional, os Valores e a Missão da empresa? O Talento justifica um maior investimento na pessoa?

Sem dúvida que o crescimento de uma empresa depende de diversos fatores mas, entre eles, o Capital Humano revela-se como um recurso estratégico diferenciador e decisivo para a sua competitividade e sucesso.

Um colaborar com Talento significa alguém com um mindset diferente e um conjunto de soft skills específicas e requer por parte da Gestão de RH medidas (políticas, processos e práticas) onde o investimento nas pessoas está presente e é claramente uma prioridade para a empresa.

Um colaborador com Talento

significa alguém com potencial de crescimento, focado no seu desenvolvimento pessoal e no desenvolvimento da empresa, um agente de mudança proactivo com elevado desempenho e rentabilidade, que acrescenta valor à empresa, valorizando-se a si mesmo também.

Não sou apologista de modas ou da aplicação acrítica de Boas Práticas das grandes organizações, mas considero que há sempre oportunidade de refletirmos e aprendermos com os bons exemplos. Por isso, partilho uma estratégia usada pela gigante Microsoft que tem vindo a fazer uma transformação cultural de “foco no produto” para “foco nas Pessoas”, implementando o Modelo dos 5P’s: Pay, Perks, People, Pride and Purpose (Salário, Benefícios, Pessoas, Orgulho e Propósito).

Este modelo pode ser usado para criar uma cultura organizacional que fomenta a atração, retenção e desenvolvimento do Talento, identificando a sua Proposta de Valor (Employer Value Proposition), comunicando-a diferenciando-se, assim, da concorrência.

Cada um dos P’s isoladamente tem um impacto na relação entre o Talento e a Empresa, todavia, é na combinação estratégica dos 5 P’s que deve assentar



um Processo de Gestão do Talento eficaz.

Estamos todos a aprender a abraçar este mundo VUCA. Mas aqui está algo que todos sabemos, ou no mínimo temos vindo a sentir, que precisamos voltar ao básico, ao simples e manter o foco na essência. Nada é mais essencial do que as Pessoas que se dispõem a SER a Empresa, pois são elas que transformam e preparam as empresas para o sucesso da mudança. São elas o Talento que queremos atrair, reter e desenvolver.

Para tal, precisamos implementar Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

**Volatility ( Volátil )  
Uncertainty ( Incerto )  
Complexity ( Complexo )  
Ambiguity ( Ambíguo )**





Foto: Aarón Blanco Tejedor, Unsplash

## O futuro do trabalho deve ser mais inclusivo

Estamos todos na mesma tempestade, mas em barcos diferentes. O COVID-19 atingiu as minorias com mais força e, importa definir qual o papel da diversidade e quais as políticas de inclusão adotadas na reformulação dos negócios pós-pandemia.

**A**pandemia Covid-19, atingiu vários países, vários mercados e indústrias, vários profissionais e famílias, mas impactou com maior importância as minorias, e por isso, qualquer evolução no setor de emprego deve garantir a inclusão e a diversidade. Quem o alerta é a Adecco, especialista em Recursos Humanos.

Neste contexto, a Adecco ouviu alguns dos maiores especialistas e players do mercado global, e todos sublinham o denominador comum que ajudará a resolver os problemas gerados pela crise, nas empresas: a diversidade de pensamento.

Agora é a hora de refletir e repensar, fundamentalmente, os negócios e evitar que a crise interrompa o investimento e o

planeamento do futuro.

Os líderes precisam re-imaginar os sistemas e começar a definir o sucesso dos negócios em termos humanos e em termos de sustentabilidade, não apenas em termos financeiros.

A turbulência pós-pandemia cria pressão adicional sobre as empresas que, contudo, procuram desenvolver a diversidade como forma de gerar criatividade e inovação. A infinidade de questões levantadas pelo COVID-19, exigem soluções criativas e essa criatividade e inovação estão na diversidade, em diferentes vozes, em diferentes conjuntos de experiências e pensamento.

Por outro lado, a mudança para o trabalho remoto - e as ferramentas digitais que o permitem - gera mais preconceitos no local de trabalho, em vez de nos libertar dos mesmos. Os próprios

programas de desenvolvimento têm sido reduzidos à medida que as empresas lutam para manter-se viáveis.

Mas o recrutamento não melhorará se as pessoas continuarem à procura sempre no mesmo local, alerta a especialista.

Ficam as boas práticas e exemplos anteriores, sublinha a Adecco, sublinhando que algumas empresas que melhor recuperaram após a crise financeira de 2008, foram as que investiram em tecnologia e em recursos humanos. É necessário continuar a investir. É necessário que, após tomadas as decisões, as mesmas sejam comunicadas pelos líderes, de maneira aberta, frequente e honesta.

Contribuindo sempre para o diálogo, para a saudável diversidade que gere compromisso, confiança, inovação e sustentabilidade.

# PRÉMIO START&GO

**VidaEconómica**

MEDIA PARTNER

# MYKUBO, o projeto nacional que reúne artesãos, artistas, designers e marcas portuguesas

Nascido em plena pandemia, o MYKUBO finta a adversidade colocando o seu foco no que de melhor se faz em Portugal, reunindo uma seleção criteriosa de artistas, artesãos, designers e marcas nacionais numa loja online em prol de um consumo consciente.

**M**YKUBO é um projeto que reúne uma seleção criteriosa de artesãos, artistas, designers e marcas portuguesas numa única plataforma de venda online.

Aqui encontrará produtos criados por pessoas autênticas, que contam histórias e emoções em cada detalhe das peças que criam. Este espírito persistente e corajoso, seja dos seus artistas e artesãos, como das peças que das suas mãos nascem, marca o MYKUBO, cujo projeto nasce em plena pandemia, mostrando o que de melhor se faz em Portugal, numa loja de venda online, onde o consumidor encontrará o trabalho de artistas e artesãos contemporâneos, designers independentes e marcas inovadoras, num apelo ao consumo consciente e diferenciador, dinamizando e incentivando a economia nacional.

## Comprar MYKUBO é comprar nacional

O MYKUBO é a primeira loja online com um portfólio consistente e uma qualidade excecional, onde se promove o encontro entre os amantes de arte e os criadores da mesma. Aqui não há massificação do produto e encontrará peças distintas e únicas, permitindo-lhe deter um objeto personalizado e verdadeiramente especial, ao mesmo tempo que valoriza o artista, o tempo que o mesmo despendeu à criação e originalidade da peça, respeitando o seu trabalho e criatividade. Os artistas presentes no MYKUBO comprometem-se a respeitar alguns dos princípios de sustentabilidade como a reciclagem e escolha de matérias-primas duráveis, produtos éticos, transparência nas ações como consumo de água, consumo de energia, materiais químicos incorporados, condições de trabalho, uso de materiais eco-friendly e biodegradáveis,







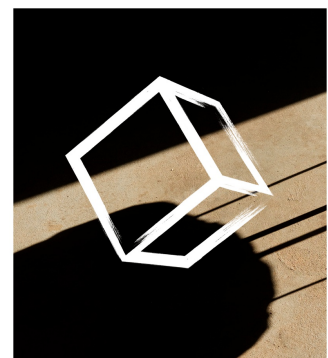
práticas de responsabilidade social e a produção local. Um apelo ao consumo consciente e nacional, reunindo sobre a mesma plataforma uma diversidade única de artistas que lhe permitirão obter uma visão abrangente do que de melhor se faz no nosso país.

Para Ana Marques, detentora do projeto MYKUBO, o timing em que o mesmo nasce não podia ser melhor, permitindo elevar o que de melhor se faz em Portugal e transpô-lo além-fronteiras: *“O projeto desenhou-se ao longo de muitos meses com muitos erros, muito exercício de adaptação e muita superação. Queremos elevar o nosso país além-fronteiras através da nossa arte, do nosso saber fazer, que é tão rico, diverso e de extrema qualidade. O MYKUBO nasceu da vontade imensa de reunir o melhor que existe em Portugal em termos de artesãos, designers e marcas. Temos um longo caminho pela frente, mas todos os caminhos começam com o primeiro passo e foi isso que fizemos. Contamos as histórias dos nossos artistas, cheias de emoção e superação, e que desejamos que sejam suficientemente inspiradoras para nos fazerem querer conquistar o mundo. Estamos muito felizes e gratas por esta conquista.”*

No MYKUBO encontrará uma abrangente oferta de artistas nacionais e uma mostra seletiva e criteriosa do que em termos de artes e design o país tem para oferecer, sendo uma comunidade em franco crescimento.

Lista de Artistas e Marcas atualmente no MYKUBO:

• João Bruno Design • ABLESIA • Susana Cereja • Uni Ouriço • Bzugo • Mafalda Maya • Alguidar Knit • A Avó Veio Trabalhar • Cris Maria Jewellery • Malga • Bulhufas • Musgo • Santa Paciência • Clélia Jewellery • Vicara • Maria Descalça • Ricardo Milne • TEX MB • The Captain Socks • Maria Pratas • Wayz • Carolina Maria • Ikigai • SANJO • Filipe Faisca • Marie



MYKUBO.COM



**CATARINA ROCHA**

Data-driven Marketeer & Strategist | Entrepreneur | Mentor & Speaker

Fotografias D.R.

# Do físico para o digital Comerciantes.pt

No contexto atual, de pandemia, confinamento, e início (ainda tímido) de reabertura, a transformação digital das organizações, empresas e negócios de todas as dimensões ganha um carácter de urgência. Como resultado da pandemia Covid19, chegar ao consumidor final tornou-se num desafio ainda mais exigente.

**V**amos assim dar início a uma rubrica dedicada a dar espaço a exemplos reais de como a digitalização dos canais de distribuição, e a sua adoção, mesmo nos

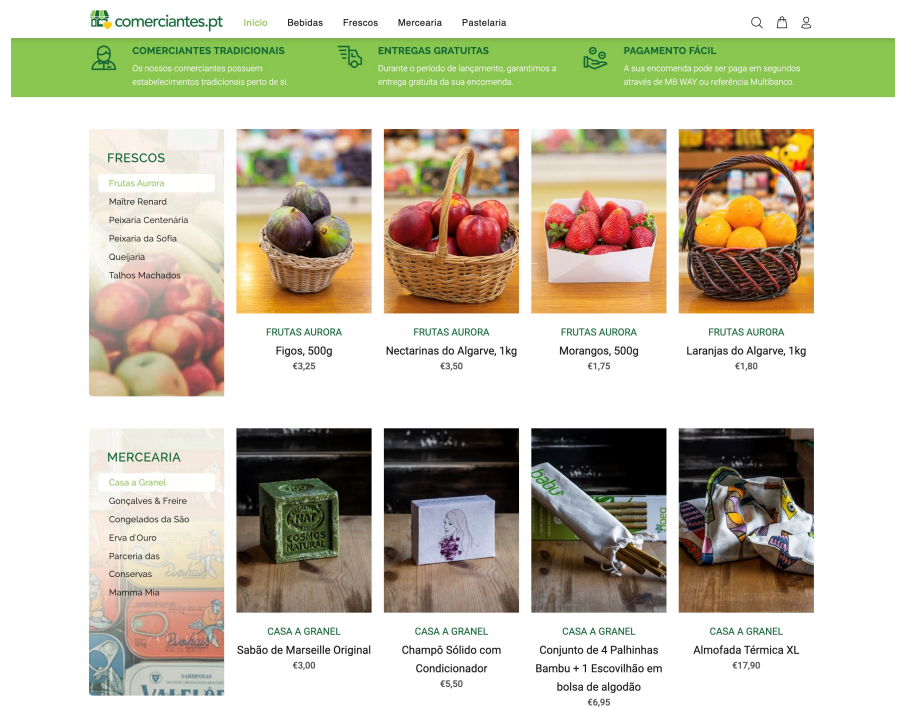
negócios mais tradicionais, com soluções mais ou menos complexas, foram fundamentais para garantir um canal de distribuição e manter as "portas abertas".

Em todas as crises surgem oportunidades. É necessário adaptar, reinventar, e repensar os negócios, bem como o seu modelo de negócio. Principalmente é necessário ser proativo!

E para arrancar esta primeira edição da nossa rubrica Phygital, convidei o Fernando do Amaral, que acabou de lançar um novo marketplace online para o comércio local, em comerciantes.pt.

**Catarina:** Certo Fernando?! Contamos tudo sobre a vossa motivação para no meio de uma pandemia mundial criar um mercado online exclusivo para o comércio local... e que já começou a servir os lisboetas! E foi feito em apenas 15 dias, correcto?

**Fernando:** Certo, Catarina! Exactamente! A motivação inicial foi ajudar os comerciantes numa situação de emergência em que estavam impedidos de receber clientes e com a sua subsistência em risco. Vimos surgir muitos outros projectos que reuniam listas de negócios que faziam entregas, mas apenas disponibilizavam os contactos. Faltava o componente Ade venda online! Achámos que fazia sentido criar



um marketplace completamente funcional, onde o cliente pudesse ver os produtos de todas as lojas, criar o seu carrinho de compras e fazer o pagamento, tudo no mesmo website. Quisemos criar uma experiência de compra online que fosse uma verdadeira alternativa aos grandes supermercados online. Nessa fase cada comerciante garantia a entrega dos seus produtos, foi a forma que encontramos de lançar um marketplace em 15 dias, sem custos para comerciantes nem clientes. Agora já estamos na fase

seguinte em que nós fazemos uma entrega conjunta de toda a encomenda e estamos a preparar o nosso plano de negócio para criar uma empresa e continuar a desenvolver o projeto.

**C:** Boa, excelente iniciativa, e ao longo deste período, quantos pequenos comerciantes conseguiram “angariar” para o Marketplace?

**F:** Neste momento temos 20 comerciantes só no bairro de Campo de



Ourique. Temos mais alguns noutras freguesias de Lisboa mas houve uma decisão estratégica de começar por ter um bairro completo e testar o modelo de compras e entregas numa área limitada. O objetivo é ir adicionando mais bairros até termos toda a cidade, e expandir para outras cidades.

**C:** Aperceberam-se da falta de conhecimento e iliteracia digital existente entre os mais pequenos? Quais foram os maiores desafios a ultrapassar? Sentiram resistência à mudança?

**F:** Encontrámos um pouco de tudo. Alguns já tinham a sua loja online, outros estão agora a construí-la. Muitos são ativos nas redes sociais (Facebook e Instagram). E há outros que nunca tinham feito nada até agora. Mas o digital é um tema que está muito presente na mente de todos. É claro que precisam da ajuda de especialistas, mas a vontade está lá e os comerciantes são empreendedores por natureza, gostam de desafios. O nosso primeiro desafio enquanto marketplace é o da confiança, é preciso construir essa relação. Depois cada tipo de negócio tem os seus desafios específicos para vender online, normalmente relacionado com o tipo de produtos. A atualização de stocks e preços quando os produtos são muito variáveis, a venda a granel, a listagem de produtos altamente personalizáveis e por aí fora.

**C:** O Comerciantes.pt tem como fundadores uma dupla muito particular, certo? Um engenheiro informático especializado em marketing digital; e uma especialista em Inteligência

Artificial e Data Science. Verdade?

**F:** Sim é verdade, mas não somos só nós a dar vida a este projecto. Contamos, como bem sabes com um equipa de cerca de 20 voluntários que nos têm ajudado a recrutar comerciantes, criar conteúdos, gerir a comunicação, implementar as lojas, etc.. O projecto está assente numa base forte de co-creation e co-working, com o objectivo bem maior. Apesar de ser necessário haver pessoas com uma vertente técnica forte, as ferramentas de comércio online já existem e não estamos ainda numa fase em que possamos construir as nossas de raiz. A partir de um certo nível técnico que é obrigatório, o que faz mais diferença para o nosso sucesso é a capacidade de vender a nossa visão e construir relações, com os comerciantes, os clientes e os potenciais investidores.

**C:** O que irá acontecer a esta plataforma à medida que as pessoas passarem a comprar novamente nas lojas físicas? Como fidelizar os shoppers ao Comerciantes.pt?

**F:** O digital é nos dias de hoje uma realidade para todos! O Comerciantes.pt não pretende substituir as lojas físicas. É um canal de vendas adicional que continua a fazer todo o sentido em qualquer contexto futuro. A conveniência de fazer uma encomenda com produtos de vários comerciantes do bairro, em poucos minutos e sem sair de casa, será sempre atrativa para um certo tipo de clientes. E se este grupo poderia ser um nicho demasiado pequeno, acreditamos que aumentou bastante depois da covid

e que vai continuar a crescer. Além do crescimento acentuado do e-commerce, há um sentimento maior de ligação à comunidade onde vivemos e o Comerciantes.pt encaixa nessas duas tendências, e não nos vamos ficar apenas por campo-de-ourique, já estamos a expandir para outros bairros.

**C:** Fernando, muito obrigada pela bela conversa, e pelo belo exemplo de empreendedorismo e visão, e para fechar aqui está nossa primeira rubrica, se eu ou outro leitor, quiser saber se já fazemos entras no bairro onde estamos, como fazemos?

**F:** Boa pergunta! Basta entrar em Comerciantes.pt e visitar qualquer um dos nossos comerciantes ou produtos. Antes do checkout irá ser convidado(a) a colocar os primeiros dígitos do código postal e receberá a informação atualizada sobre as entregas no seu bairro. Ficamos a vossa espera!

**"FALTAVA O COMPONENTE DE VENDA ONLINE! ACHAMOS QUE FAZIA SENTIDO CRIAR UM MARKETPLACE COMPLETAMENTE FUNCIONAL, ONDE O CLIENTE PUDESSE VER OS PRODUTOS DE TODAS AS LOJAS, CRIAR O SEU CARRINHO DE COMPRAS E FAZER O PAGAMENTO"**



**VÍTOR BRIGA**

Formador de Criatividade e Comunicação

Fotografias D.R.

## E.U.A. – OS PERIGOS DO EGO

‘Conheço pessoas que andam na rua como se fizessem um favor ao acto de andar. É perigoso julgarmo-nos maiores do que a nossa tarefa – explicava o senhor Valéry.’ *Gonçalo M. Tavares*

**S**abia que, se quiser, pode adotar um banco de jardim no Central Park em Nova Iorque? A administração do parque criou um projeto chamado “Adopt-a-Bench” com o objetivo de arrecadar fundos que permitam uma melhor manutenção dos mais de nove mil bancos existentes em todo o parque. A pessoa que adota o banco tem o direito de aí colocar uma placa com a mensagem que quiser. Ler essas mensagens é inspirador, pois encontrei desde mensagens filosóficas, declarações de amor, homenagens, expressões de gratidão... até uma mensagem tão simples, como a que fotografei e que podem ver neste artigo, a desejar um bom dia!

Sendo um “cinéfilo”, cresci a ver muitos filmes passados na “Big Apple”, nomeadamente, filmes do Woody Allen ou do Martin Scorsese, e, como tal, chegar a esta cidade é viver intensamente todo um imaginário de histórias e imagens com as quais me tornei quem sou. É de facto, uma cidade fascinante!

A primeira vez que estive em Nova Iorque foi pouco tempo após os ataques de 11 de setembro e, talvez também por isso, encontrei uma cidade muito plural, inclusiva e unida. Recordo-me de as pessoas nas ruas, locais públicos e no atendimento serem sempre muito gentis comigo. Esta história dos bancos do Central Park é apenas um pequeno exemplo dessa conexão humana, quase comovedora.

**Ler essas mensagens é inspirador, pois encontrei desde mensagens filosóficas, declarações de amor, homenagens, expressões de gratidão...**



A segunda vez, mais recentemente, fui em trabalho receber uma formação com um “guru” de uma área específica da formação comportamental. Ele é, sem dúvida, o melhor a escrever na sua área, com conteúdos muito úteis, autor de best sellers, antigo jornalista e apoiante declarado de Donald Trump (tendo em conta que a sua personalidade deu origem ao título deste artigo, este facto pode ser coincidência ou não...).

Foi um dos formadores menos empáticos que tive até hoje. Através dele tive “um cheiro” de uma elite americana autocentrada, muito menos interessante do que as pessoas que conheci nas ruas, e na vida dos bairros tradicionais e culturais, na primeira visita que fiz. Sabendo que podemos ler os conteúdos nos livros, aquilo que mais me chamou à atenção foi a forma como este formador dava a sua formação: era um exercício de ego e de expressão de brilhantismo, que não admitia o debate ou a dúvida sobre as suas propostas.

Era um excelente investigador, mas era um mau comunicador porque se colocava numa posição de superioridade. Isto faz-me pensar nos perigos do ego quando não sabemos gerir os nossos talentos ou o nosso sucesso.

Ao longo da minha carreira como formador, tenho reparado que os grupos me aceitam sempre melhor e obtenho melhores resultados, quando estou disposto a ouvir os outros, a valorizá-los e a adaptar as minhas propostas de acordo com as suas necessidades. Concluo que quando não estou demasiado preocupado com a minha imagem ou com aquilo que possam pensar sobre mim, é quando tenho ideias mais impactantes e maior sintonia com os formandos. Foi também um americano, Roosevelt, que escreveu: “*Nobody cares how much you know, until they know how much you care.*”

Baseando-se em cinco anos de pesquisa exaustiva, David Marcum e

Steven Smith estudaram a forma como uma má gestão do ego pode ser um grande obstáculo ao sucesso e os cuidados a ter. O livro tem um título sugestivo, “Egonomics – O que torna o ego o nosso maior activo (ou o nosso mais elevado passivo)”. Os autores concluíram que podemos, numa simples reunião ou conversa, observar indícios claros das atitudes que manifestam um ego que se está a tornar um obstáculo:

**1 - Ser comparativo** - Escreveu William Saroyan que “todo o homem no mundo é melhor do que alguém, e não tão bom como alguém”. Estar constantemente a comparar-se com os outros é uma terrível armadilha da competição, pois está a perder tempo a querer ser tão bom ou melhor do que alguém que deixa de estar focado em expandir o seu potencial único – o seu próprio caminho. A comparação não deve ser com os outros, mas sim com aquilo que já fez e que quer ainda atingir.

**2 - Ser defensivo** - Este é um dos indícios que pode ser mais observado nas más reuniões: ver alguém que está mais preocupado em defender-se a si próprio, do que em defender as suas ideias. Quando defendemos os nossos argumentos, como se fossem a nossa identidade, estamos tão preocupados em querer ficar bem vistos e em não admitir um eventual erro, ou a necessidade de mudar algo em nós, que o centro passa a ser apenas a nossa necessidade de autoafirmação, quando o desejável seria gerar soluções criativas para a resolução do problema de todos os envolvidos. Lembre-se de que não é de si que eles não gostam, é das suas ideias!

**3 - Exibir brilhantismo** - O que é paradoxal neste indício é que, como dizem Marcum & Smith, “quanto mais queremos e esperamos que as pessoas reconheçam, apreciem, ou fiquem espantadas perante a nossa esperteza, menos elas ouvirão, mesmo que tenhamos as melhores ideias”. Assim, há

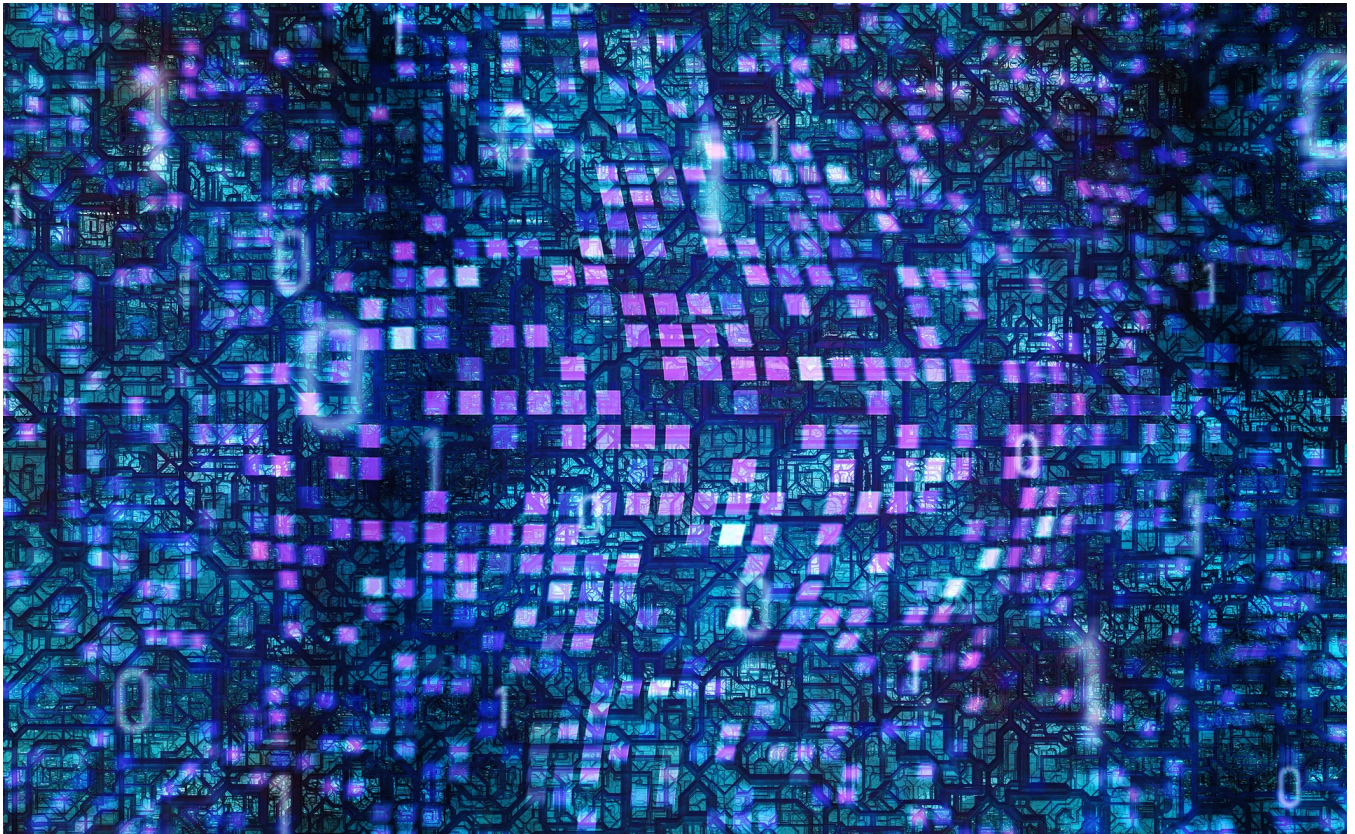
que distinguir a atitude de exibir – que nos coloca numa posição de superioridade e nos afasta do outro, da atitude de partilhar – que nos conecta com os outros e nos coloca ao mesmo nível.

**4 - Buscar aceitação** - Este indício pode não decorrer de um ego excessivo, mas antes de um ego insuficiente. Pode manifestar uma baixa autoestima, que procura constantemente ser valorizada pelos outros. Uma obsessão para agradar que impede de contribuir criativa e positivamente. O que é irónico é que quanto menos preocupados estivermos em ser aceites pelos outros, mais aceitação e confiança verdadeira vamos obter. Atenção que uma das estratégias mais vulgares para ter a ilusão de que se está a recuperar o valor e obter aceitação é tentar diminuir o valor dos outros. E assim todos perdemos!

Então, quais são as melhores atitudes para manter o ego como um aliado? Segundo Marcum & Smith: a humildade, a curiosidade e a verdade. “A verdadeira humildade é autoestima inteligente que nos impede de termos uma ideia excessivamente boa ou má a respeito de nós próprios. Lembra-nos quão longe chegámos e, ao mesmo tempo, ajuda-nos a ver quão longe estamos daquilo que podemos ser”, sublinham os autores.

**Esta viagem lembrou-me que, para o bem e para o mal, as pessoas podem esquecer o que dizemos e podem esquecer o que fazemos, mas nunca vão esquecer a forma como as fazemos sentir.**





## 5 Estratégias poderosas para impulsionar seu o negócio com Data Analytics

Sabia que, segundo a Forrester, até 73% de todos os dados recolhidos pelas empresas são armazenados sem chegarem a ser usados?

**O**s tempos adivinham-se desafiantes para os negócios. Seja qual for o setor de atividade, as empresas necessitam de reduzir custos, prever e antecipar cenários, otimizar e acelerar processos, melhorar a agilidade e a eficiência operacional, aumentar as vendas, bem como conquistar e fidelizar os seus clientes

### **Está preparado para o futuro?**

Use o potencial dos dados para criar maiores vantagens competitivas para a sua empresa, como antecipar cenários,

aumentar a produtividade, automatizar processos e reduzir custos.

As decisões não podem mais ser baseadas em intuições, mas sim em informações claras e precisas que garantam a prosperidade do negócio. As soluções de Data Analytics podem proporcionar estratégias poderosas e diferenciadoras que o ajudam a alavancar o seu negócio.

É, assim, importante olhar para os dados gerados, armazená-los e retirar insights pertinentes e atualizados, que lhe permitirão traçar uma estratégia eficiente e tomar decisões inteligentes baseadas em informações corretas e fidedignas.

Segundo o IDC, até 2025, haverá um aumento na esfera de dados global

para 175 zettabytes. Isto significa que nunca as empresas tiveram ao seu alcance tantos dados como hoje, mas os mesmos só trazem inteligência para dentro da organização se forem acionáveis.

Todos nós deixamos hoje uma pegada digital pelos vários canais onde nos movimentamos. O segredo é usar esses dados, estruturados e não estruturados, e retirar informações pertinentes que possibilitam criar novas oportunidades, diferenciar-se da concorrência e criar estratégias assertivas e eficazes.

Ao adotar soluções de Data Analytics, a sua empresa ganha em agilidade e eficiência, ou seja, consegue ter uma visão a 360 graus de toda a organização, mas também conhecer em

maior detalhe os consumidores e o mercado.

Além disso, ao adotar uma cultura data-driven consegue centrar a sua estratégia nos dados obtidos e interpretados, tendo à mão dashboards e relatórios intuitivos de fácil leitura e análise.

De acordo com a Gartner, os processos de tomada de decisão serão acelerados devido à capacidade da cultura orientada a dados para examinar e organizar dados com facilidade. Consegue ter uma visão integrada de todos os departamentos em tempo real e ter a oportunidade de desenvolver novos produtos ou serviços, melhorar a eficiência, reduzir custos, robotizar a produção e otimizar todos os recursos e processos.

A análise de dados é assim essencial para os processos de tomada de decisão. Não é mais uma opção, é uma vantagem competitiva que o colocará à frente da concorrência e lhe permitirá conquistar mais quota de mercado.

5 estratégias para se destacar no mercado:

### **1 - DADOS, DADOS E MAIS DADOS**

Saber armazenar, filtrar, interpretar e retirar insights importantes dos dados é determinante para a sobrevivência de qualquer empresa hoje em dia. Requer uma mudança em toda a organização que passa a ter a informação agregada e disponível em qualquer lugar e a qualquer momento. As empresas que decidirem de forma mais rápida e eficaz com base em insights precisos são as que estão na linha da frente do seu setor de atividade.

### **2 - DECIDA HOJE COM BASE NO "AMANHÃ"**

Quanto irei vender de determinado produto? Quais os serviços mais procurados e em que regiões e altura do ano? Através de análises preditivas consegue prever e antecipar cenários futuros, o que lhe permitirá prever mudanças no mercado, responder atempadamente aos desafios, poupar recursos, otimizar as campanhas de marketing e conhecer as necessidades e tendências de compra, além da prevenção contra fraudes ou outras anomalias.

### **3 - CADA CLIENTE É ÚNICO**

Conhecer os seus clientes é fundamental para obter vantagens competitivas. Saber exatamente o que os seus clientes e futuros clientes querem, quais são as suas necessidades, tendências, desejos e preferências. Só assim, poderá oferecer o produto ou serviço personalizado e específico no momento certo, o que aumenta significativamente o ROI e as oportunidades de vendas.

As soluções tecnológicas permitem a fidelização dos clientes de forma mais eficaz e uma percepção da marca mais positiva ao oferecer um serviço ao cliente de qualidade.

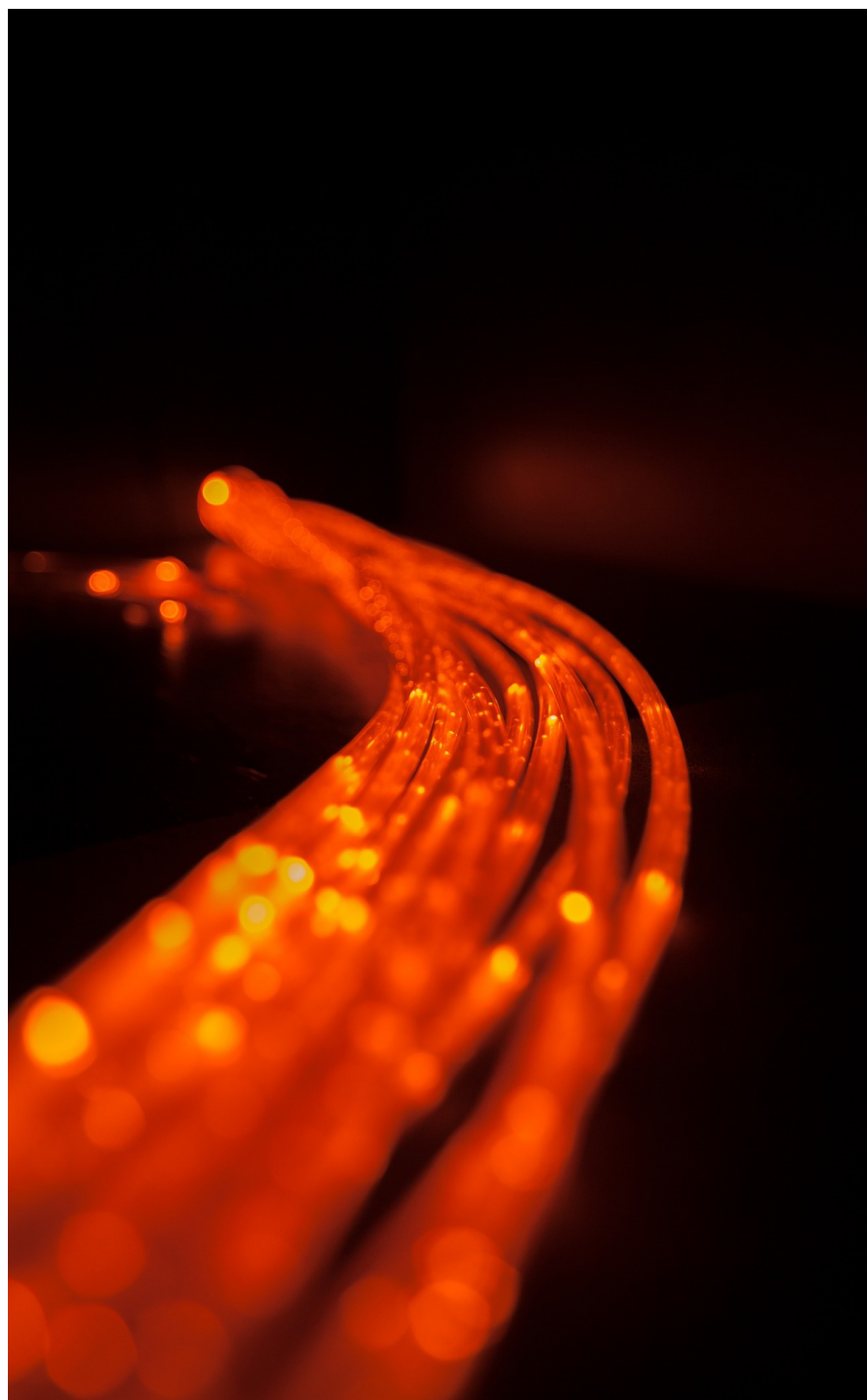
### **4 - PROCESSOS OTIMIZADOS**

As soluções tecnológicas podem dar um excelente contributo para a otimização de processos ao fornecer insights essenciais que permitem analisar onde melhorar e quais as tarefas e procedimentos que poderão ser automatizados. Consegue poupar tempo, reduzir custos, acelerar processos e aumentar a produtividade.

### **5. REDUÇÃO DE CUSTOS**

Com a informação na “palma da sua mão” consegue identificar desperdício ou falta de recursos nos processos e otimizar procedimentos, o que levará naturalmente a uma redução de custos. Consegue assim criar processos mais ajustados, aumentar a qualidade e eficiência dos serviços, automatizar algumas tarefas mais rotineiras, poupando tempo e dinheiro e libertando os colaboradores para funções mais criativas e estratégicas.

**bi4all**  
TURNING DATA INTO INSIGHTS



# Chegou a hora das empresas Think human e colocarem as pessoas no centro das decisões das TI

A Lenovo apresentou um novo estudo no qual descobriu que as organizações estão a colocar as metas de negócios e acionistas acima das necessidades dos funcionários ao adotar novas tecnologias

**A** pesquisa, realizada através de 1.000 gestores das TI da EMEA, constatou que apenas 6% dos gestores das TI consideram os utilizadores como a principal prioridade ao fazer investimentos em tecnologia. Esta estratégia para a adoção das TI acaba por reprimir a produtividade

Quando as empresas implementam novas tecnologias sem considerar o impacto humano, muitos dos funcionários acabam por ficar sobrecarregados devido à complexidade e ao ritmo da mudança, com 47% dos gestores das TI a reportar que os utilizadores têm dificuldade em adotar um novo software.

Com todas as indústrias a terem de se adaptar ao 'próximo normal' e a fazerem um balanço das suas responsabilidades – com os funcionários, meio ambiente e com o mundo em geral - a Lenovo incentiva as empresas a colocar as necessidades dos seus funcionários no centro das decisões das TI.

## POTENCIAL INEXPLORADO

Existe um desejo compreensível de que as empresas adotem tecnologias transformacionais, como a Inteligência Artificial e da Internet of Things, o mais rápido possível. Os benefícios dessas promessas – inovação, produtividade aperfeiçoada, redução de custos e uma maior experiência do utilizador - são tentadores para qualquer organização, mas o seu verdadeiro potencial fica completamente inexplorado se a adoção for puramente liderada por objetivos comerciais.

Apesar de a tecnologia implementada com sucesso funcionar como um facilitador para os funcionários e para as empresas alcançarem maiores objetivos, uma má estratégia pode tornar a tecnologia inibidora - prejudicando os utilizadores cujas necessidades não foram cuidadosamente consideradas e contempladas. Quase metade (48%) dos entrevistados reportou um resultado negativo em que as implementações tecnológicas inibiram ativamente a

capacidade de operação das equipas.

As empresas precisam de se concentrar nas pessoas, oferecendo tudo, desde formação abrangente até gestão de mudanças, garantindo KPIs de liderança, política e estratégias fortes, bem como análises completas de distribuição, alinhadas com um foco nas pessoas. As empresas devem também fazer perguntas centradas nas pessoas durante qualquer processo de adoção - essa tecnologia é intuitiva e irá resolver, invés de criar desafios aos funcionários, os utilizadores vão obter uma boa experiência. Ao tomar essas medidas, as empresas podem alcançar os benefícios que as novas ferramentas prometem, uma maior produtividade e impulsionar a inovação. De fato, 52% dos gestores das TI estão otimistas com a capacidade da tecnologia emergente de oferecer maior produtividade.

No entanto, com 21% dos utilizadores a afirmar que as novas tecnologias realmente desaceleraram os processos, é imperativo que as empresas adotem a tecnologia certa, no momento certo.





É também importante que tenham em consideração todos dentro da organização - desde aqueles que a usam todos os dias, às equipas de TI que a implementam, até aos decisores da sala de reuniões.

O objetivo consiste em adotar uma tecnologia mais inteligente que está sempre conectada, integrada, ágil, flexível, fácil de colaborar, adaptável às necessidades, confiável, de alto desempenho e com maior segurança e privacidade. Além disso, deve ser adequada às necessidades de todos os membros da organização.

## EMPRESAS RESPONSÁVEIS NO 'PRÓXIMO NORMAL'

Atualmente, as organizações estão a reavaliar como operam para conseguirem prosperar no próximo normal. Ser uma empresa responsável agora deve ser uma prioridade - colocando o impacto humano no mesmo nível que o alcance das metas de negócios. Com 62% dos gestores das TI a afirmar que suas decisões de investimento são totalmente centradas nos negócios, isso exigirá uma mudança de mentalidade fundamental para muitas empresas.

No entanto, são adotadas políticas de trabalho flexíveis para fornecer maior suporte aos funcionários durante o surto de COVID-19, uma abordagem focada nas pessoas que está a começar a surgir, com 70% dos entrevistados a observar e destacar os negócios responsáveis dentro das organizações.

Giovanni Di Filippo, presidente do Data Center Group da Lenovo, EMEA, diz: *“Os tempos estão a mudar rapidamente, não apenas para as empresas, mas para o setor de tecnologia como um todo. Despojados das paredes dos escritórios, vemos as organizações enfatizarem cada vez mais o bem-estar dos funcionários, e é animador ver essa mudança de prioridades em relação aos resultados. Mas o estudo mostra que este é apenas o começo.”*

“Se houver uma mudança no coração e na mente do setor, adotando uma abordagem pioneira em relação à adoção das TI, iremos ver mudanças positivas nas organizações e na sociedade em geral. Funcionários mais felizes, maior produtividade e um ritmo mais rápido de inovação - esses são os benefícios de colocar as pessoas no centro das decisões das TI.”

## CHEGOU A HORA DE THINK HUMAN

Os fornecedores das TI cujo portfólio pode capacitar as empresas a think human, vão ajudar os funcionários a abraçar estas mudanças e permitir que sejam mais produtivos.

Estes fornecedores fazem isso através de uma mentalidade aberta ao trabalhar com outras organizações, pensando nos resultados dos clientes, não apenas na adoção, reduzindo a carga sobre os clientes e o departamento das TI e ajudando a colocar a usabilidade e a experiência em primeiro lugar.

Giovanni Di Filippo diz: *“Durante muito tempo, as decisões das TI colocaram os resultados acima do ativo mais valioso de uma empresa: pessoas. São as pessoas que mudam o mundo, e sabemos que os dados e a tecnologia não*

*podem ser transformadores sem que os seres humanos os tragam à vida e lhes propusessem um objetivo”.*

*“Queremos que as empresas Think human e invistam em ‘Smarter Technology For All’. Quanto aos fornecedores, chegou a hora de pensar mais além do que fazem atualmente e considerar para quem o fazem. Se as pessoas forem colocadas em primeiro lugar, sabemos que os benefícios e os resultados desejados da empresa serão ótimos”.*

- Estudo revela que os funcionários estão a ser esquecidos quando as empresas adotam novas tecnologias.
- Funcionários e equipas das TI lutam com o ritmo e a complexidade da transformação digital, e todo o potencial das novas tecnologias permanece inexplorada
- Chegou a hora das organizações Think human e colocarem as pessoas no centro das decisões de negócios





**TERESA RIBEIRO**  
Marketing & Customer Relations Manager

Fotografias D.R.

# RPA como chave para a produtividade das empresas no pós-covid e lançamento Robot-as-a-Service

Há alguns meses falávamos, no mundo empresarial, em transformar e digitalizar as organizações no contexto das suas estratégias de internacionalização, de expansão, ou otimização de workflows.



**De entre as infindáveis utilizações da tecnologia RPA, destaque, no contexto da reabertura das organizações no pós-covid, para a capacidade de integrar sistemas diferentes entre si.**

Muitos gestores aproveitaram a interrupção da sua normal atividade durante a pandemia para modernizar ferramentas e sistemas e deparam-se agora com o desafio da integração entre diferentes aplicações.

A integração entre sistemas normalmente é dispendiosa e de difícil execução e manutenção. As aplicações utilizadas pelos clientes, os navegadores Web utilizados ou as aplicações de sistemas legacy são difíceis de integrar com as tecnologias modernas que, entretanto, foram adquiridas pela organização. A utilização de RPA altera este cenário, executando a configuração de uma integração entre sistemas muito rapidamente por meio de interfaces de usuário (UI) e sem necessidade de escrever uma linha de código.

## **MAS QUAIS OS CUIDADOS A TER POR PARTE DE QUEM QUER UTILIZAR A TECNOLOGIA RPA?**

Na bwd, onde há vários anos acompanhamos de perto a evolução da tecnologia RPA e contamos com várias implementações bem sucedidas, dizemos que o RPA tira o robô do ser humano (conforme artigo de 2018 do nosso CEO, Adriano Ribeiro, para a Start & GO).

Por outro lado, e dado o conhecimento que acumulamos sobre

**H**oje, fruto do impacto da pandemia nas organizações, o foco dos gestores voltou-se para a transformação e adaptação para garantir a sobrevivência. Para se manterem competitivas as organizações procuram, mais que nunca, a longevidade das suas operações através do canal tecnológico e a atualização das suas ferramentas de forma rápida com ganhos imediatos.

A tecnologia RPA – robotic process automation – insere-se neste contexto. Provou já ser uma aposta ganha para as

empresas que buscam quick-wins e levar a sua empresa para o próximo patamar de produtividade. A aplicação de RPA veio mesmo para ficar e há vários motivos que sustentam esta premissa.

RPA é um tipo de software que imita a atividade de um ser humano na realização de uma tarefa dentro de um processo e que pode realizar tarefas repetitivas mais rapidamente, com precisão e incansavelmente.

Possibilita, portanto, a existência de colaboradores digitais que libertam os colaboradores humanos para a realização de tarefas que requerem a inteligência emocional, raciocínio e interação complexa com clientes ou fornecedores.

RPA, temos como princípio não subestimar a sua adoção (bem como a adoção de qualquer tecnologia de automação), já que o sucesso dela vai muito para além da mera aquisição da ferramenta.

**Aprendemos que o sucesso do produto final e dos resultados obtidos pela ação de um robô, com a exploração de todas as suas potencialidades, reside na qualidade e no know-how dos seus implementadores, que conjuntamente com os responsáveis pela empresa que do RPA vai usufruir, facilmente conseguem mapear os processos para os quais a automatização aporta maior valor por serem altamente padronizados.**

É só através deste trabalho conjunto que é possível que a organização abrace a utilização da RPA porque se tornam ainda mais óbvios os ganhos para toda a equipa e gera-se um entusiasmo generalizado. Um parceiro competente na implementação destas soluções que consegue entender todos os impactos que estas abarcam para a estrutura de TI, em total sintonia com as equipas e que garante que a solução de RPA desenhada está convenientemente inserida na estratégia global de TI é essencial.

No nosso último projeto de RPA, em grande parte, realizado durante o confinamento, em que automatizamos o tratamento de contas correntes dos clientes da MDS Group e aplicamos tecnologia RPA no cálculo de comissões e envio de relatórios associados a este processo, denotamos a importância de este se tratar de um cliente com uma forte cultura digital. Este fator foi um claro enabler do processo de adoção de RPA.

Tornou possível a aceleração da identificação dos processos a robotizar e a adoção e aprendizagem por parte de quem usa a ferramenta.

Por outro lado, existe, claro, associada à adoção de RPA, a necessidade de repensar a organização para aproveitar os aumentos de capacidade decorrentes de uma automação de sucesso. Se bem gerido e liderado, o novo modus operandi trará resultados positivos para todos, com maior integração dos colaboradores no objetivo global da empresa e com equipas das várias áreas de negócio envolvidas na criação autónoma dos robôs para as tarefas que desejam automatizar, com a obtenção rápida de aumento da eficiência operacional. Tudo isto sem qualquer utilização de código.

### **ROBOT-AS-SERVICE – UM SERVIÇO QUE TORNA O RPA ACESSÍVEL A TODAS AS EMPRESAS PORTUGUESAS**

Existem várias empresas que querem

conhecer de perto esta tecnologia, experimentando-a e percebendo se é um match adequado com as suas estratégias. Para elas, a bwd criou o serviço de robot-as-a-service (RaaS), em tudo semelhante ao conceito software a service (SaaS) e que aporta ainda maior flexibilidade e escalabilidade à adoção de RPA.

Concluimos que uma cultura de automação com uma forte componente de colaboração humano-robô não é uma quimera para as empresas portuguesas, pequenas, médias ou grandes. É uma realidade e está agora acessível e disponível para todos.



# Em direção a um futuro digital mais inclusivo

O Relatório Inclusive Future da Cisco analisa o fosso digital e propõe ações para superar as barreiras existentes no acesso à Internet

O mundo está a digitalizar-se: segundo o Cisco Annual Internet Report, em 2023 contabilizaremos 5.300 milhões de utilizadores de Internet (66% da população mundial) e 29.300 milhões de dispositivos conectados (50% dos objetos), sendo que a velocidade do 5G será 13 vezes superior à média das ligações móveis.

No entanto, atualmente, cerca de 3.700 milhões de pessoas (metade da população mundial) ainda não dispõem de acesso à Internet. As consequências desta situação tornaram-se ainda mais evidentes com a pandemia do Coronavírus: num cenário de distanciamento social, a rede é fundamental para a telescola, o trabalho remoto, a telemedicina e os serviços públicos.

No setor da educação, a pandemia “expulsou” das aulas presenciais mais de 1.500 milhões de estudantes em 188 países (72% do total), dando lugar ao ensino remoto – mas só para quem possui acesso à Internet.

Melhorar a conectividade também tem um efeito direto no crescimento económico: levar Internet a quem está, atualmente, desconectado representaria um acréscimo de 6.700 milhões de dólares para a economia global e permitiria ainda retirar da pobreza outros 500 milhões de pessoas.

## CONECTIVIDADE E ACESSO ECONÓMICO

No seu relatório *The Role of Technology in Powering an Inclusive Future*, a Cisco revela como a conectividade determina as oportunidades sociais e económicas. Os países com preparação digital escassa sofrem desigualdades que lhes limitam a riqueza, o acesso à educação, o sistema de saúde e outros serviços públicos, para além das oportunidades laborais.

Para superar este fosso digital e criar um futuro mais inclusivo, o Relatório assinala três barreiras principais a ultrapassar: conectividade, acesso económico e competências digitais.



Ainda que o acesso à internet seja considerado uma necessidade básica, apenas 35% dos países em desenvolvimento possui acesso generalizado à rede, contra 80% dos países desenvolvidos. Da mesma forma, as mulheres têm até 50% menos probabilidades de estar conectadas à Internet do que os homens. Finalmente, 87,5% do conteúdo online está disponível apenas num em cada dez idiomas.

Mas a conectividade não significa acesso imediato. A ONU define “Internet acessível” como um custo de 2% sobre as receitas mensais de uma conexão de dados de 1 Gigabyte. Ainda assim, a maioria da população não conectada vive na pobreza e não pode pagar esse valor.

## COMPETÊNCIAS DIGITAIS

Muitas das pessoas não conectadas também não sabem utilizar os dispositivos digitais, as aplicações de comunicação e as redes. Ainda que 90% dos postos de trabalho já exijam competências digitais básicas, 23% dos adultos em todo o mundo ainda não sabe ler nem escrever em formato digital, um analfabetismo que é, de resto, quatro vezes mais provável nas mulheres do que nos homens.

O Relatório da Cisco propõe um quadro de ação para superar estas barreiras e avançar em termos de conectividade, educação e inclusão social; para além disso, apresenta ainda algumas soluções inovadoras que já estão a ser desenvolvidas em vários países.

“A pandemia mundial pôs em evidência, mais do que nunca, que ainda existe um caminho a percorrer para ultrapassarmos as lacunas digitais existentes a nível social e empresarial”, comentou Miguel Almeida, Diretor Geral da Cisco Portugal. “As empresas, os governos e a sociedade em geral têm a obrigação moral de eliminar, o quanto antes, as barreiras à digitalização.”

## COMPROMISSO COM A INCLUSÃO DIGITAL

A Cisco tem um sólido compromisso com a inclusão digital, destinando milhares de milhões de dólares a fomentar a digitalização e as competências digitais. O seu programa CDA está a ser desenvolvido em mais de 30 países, incluindo Portugal, para acelerar os respetivos processos de transformação digital; em paralelo, a iniciativa sem fins lucrativos NetAcad já prestou formação sobre tecnologias digitais a 11 milhões de estudantes em 180 países.



**ALEXANDRE NUNES**

Life Coaching

Fotografias D.R.

# A influência da tecnologia nos relacionamentos pessoais

O filósofo Nietzsche afirmou: o que não me mata, torna-me mais forte. Os que já tiveram a experiência de grandes mudanças nas suas vidas, podem ser capazes de lidar com mais uma.

**A**lgumas pessoas são menos imaginativas do que outras e simplesmente vão vivendo. Não existe uma resposta fácil para este facto. No entanto, sabemos que as pessoas que sobreviveram a grandes convulsões nas suas vidas saíram mais resistentes.

Embora o raciocínio rápido possa ser adaptativo em certas circunstâncias, a falta de reflexão e tranquilidade leva-nos à irracionalidade e decisões menos acertadas. Num mundo onde existe tanta concorrência e competitividade, pediremos para abrandar parece um paradoxo. No entanto, precisamos de desacelerar para viver melhor a fim de podermos pensar para decidir o que queremos e o que não queremos com maior consciência.

Se hoje é importante o distanciamento social, por via do caos instalado, a tecnologia permite-nos manter os contatos sociais. Mas não nos podemos esquecer que é da natureza humana o contacto físico com o seu semelhante.

A Era tecnológica, revolucionou a forma de relacionamento do ser humano sendo possível até mesmo o cultivo de laços com pessoas que nem sequer conhecemos pessoalmente.

Estaremos a prescindir do calor humano? Do contacto pessoal? Substituindo-o por likes tecnológicos? Será benéfico termos a nossa vida invadida e dependente da tecnologia?

A privacidade desempenha um papel crítico no desenvolvimento da identidade pessoal, autonomia, intimidade e capacidade de aprender a negociar a

abertura e a distância nas relações sociais.

A tecnologia que está disponível para facilitar a vida das pessoas pode também ser motivo de discórdia geradora de insegurança e falta de confiança. A comunicação que deveria ser a base para a resolução de problemas de entendimento passa a ser baseada em cobranças e desentendimentos.

O acesso às redes sociais e seus conteúdos, por um simples clique através do telemóvel, a qualquer instante, criou a ilusão de tudo se saber e se conhecer tornando-se verdade absoluta sobre o que acontece até no seu próprio relacionamento. Este facto vem dificultar o diálogo entre pares podendo levar a um distanciamento e contribuir para o desenvolvimento de dificuldades de interação.

Hoje, o que nos faz falta é o convívio físico, mas não se surpreendam se ele já não for o mesmo quando a nossa vida retomar a normalidade.

Resiliência surge das profundezas do desespero para tornar a encarrear a nossa vida, tornado-se claro que esse caminho mudou. É por este motivo que muitos investigadores se referem à resiliência sendo tanto uma capacidade de nos adaptarmos e de sermos flexíveis quanto um conjunto de competências e aptidões.

Uma das melhores formas de praticar a resiliência é através do otimismo.

Tornou-se inevitável o que há três ou quatro meses parecia impossível, hoje comunicarmos com os nossos familiares, amigos e colegas de trabalho através do computador. Mas não nos esqueçamos que é muito importante a linguagem corporal e o meio envolvente no processo

de comunicação.

Não obstante, a tecnologia desempenha um papel fundamental nos relacionamentos podendo influenciar de forma positiva a aproximação de pessoas ou impactar negativamente originando conflitos e/ou ansiedade.

A revolução tecnológica e a mudança comportamental da sociedade acabou por tornar aceitável hoje, novas formas de relacionamento.

Casais em relacionamentos de longa distância ou que não vivem juntos, pelos mais diversos motivos, acabam por utilizar serviços de mensagens e redes sociais como um recurso de aproximação integrando a rotina do casal e favorecendo a comunicação. A utilização de mensagens tem, deste modo, um impacto positivo por facilitar a interação do casal ao longo do dia apesar da distancia e especula-se que a interação textual abriria espaço para a idealização do casal. Por outro lado, efeitos negativos também poderão ocorrer como a má interpretação das mensagens causada pela ausência da entoação de voz e expressões corporais e faciais.

Por outro lado, existem muitas dúvidas e incertezas diante da integração da vida online com a vida off-line. Pessoas com traços de personalidade extrovertida e que estão satisfeitas com a vida tendem a usar a internet de forma a que esta aumente a sua qualidade de vida social, para ampliar o seu mundo real e para obter mais possibilidades de integração social. Já pessoas introvertidas, com problemas sociais ou solitárias, tendem a usar a internet para fugir aos problemas da vida real, estando este uso associado à depressão e, por vezes, a uma maior solidão.



**RUI PINTO**  
Business Manager

Fotografias D.R.

## Work life balance – qual será o novo normal?

Portugal passou por estados de Emergência renovados e está agora no chamado estado de Calamidade. Apesar do nome bastante forte, é um estado que permite uma retoma a parte da normalidade a que estávamos habituados.

**J**á podemos frequentar alguns estabelecimentos de restauração, escolas abrem em breve e nas próximas semanas as empresas vão começar a laborar parcialmente em condições normais. Isto é, com muitas regras e horários redefinidos, vamos ter pessoas de volta às empresas em regime presencial.

Nesta altura em que o desconfinamento se vai traduzir, repito, em recuperar uma certa normalidade, vou focar-me no regresso à atividade profissional.

É óbvio para todos que o regresso à atividade profissional deve acontecer o mais rapidamente possível sob pena de paralisarmos o país ao ponto de ser impossível recuperar sem grandes danos sociais.

Eu acredito que estamos na altura certa para voltarmos à vida profissional de forma plena mas tenho a certeza que este é o contexto ideal para testar novos formatos de trabalho.

Lembro-me de ler um artigo no Expresso do economista Diogo Agostinho, que começava com a uma pergunta: se era possível termos uma semana de 4 dias de trabalho em Portugal. A pergunta teve por base uma experiência da Microsoft no Japão, replicada por algumas outras empresas um pouco por todo o mundo. O resultado da experiência foi um aumento de produtividade. Ou seja, os colaboradores conseguiram entregar 100% do serviço esperado, trabalhando menos 20% de horas.

Mas o resultado agora é o menos importante; o que importa perceber é



que, respondendo à pergunta "se era possível mudar o sistema tradicional em Portugal", a resposta hoje é fácil e sem dúvidas: é garantidamente possível, foi testado e os portugueses, mais uma vez, adaptaram-se perfeitamente.

O repto que deixo a todos os líderes de empresas cuja atividade o permita, é que aproveitem esta altura para testar novas formas de trabalho.

As novas gerações de profissionais já pediam - ou melhor, já exigiam - algo que consideram quase tão fundamental quanto a saúde: o equilíbrio profissional e pessoal (o chamado work life balance).

Estas gerações - quanto a mim, bem - olham para o trabalho como uma mais uma dimensão da vida pessoal. Não vêem o trabalho como uma ferramenta para ganhar dinheiro e usar esse dinheiro numa dimensão pessoal que nada tem a ver com a profissional.

As novas gerações sabem que o activo mais importante que têm na vida e possivelmente o único que o dinheiro não compra, é o tempo.

Elas sabem que o tempo é ainda mais valioso que o dinheiro, por isso, é cada vez mais importante permitir que os colaboradores tenham tempo para si e para as suas famílias para que possam construir uma vida pessoal saudável. E isto não é só ter respeito pelas pessoas que trabalham connosco diariamente e que, no final do dia, fazem a empresa crescer.

O respeito que temos, permite-nos

ver que uma pessoa feliz em casa tem muito maior probabilidade de ser uma pessoa feliz no trabalho. E uma pessoa feliz no trabalho tem muito maior probabilidade de contribuir para uma empresa economicamente mais feliz - vou dizer assim para não mudar o termo.

Se há lições positivas a tirar no contexto atual - e há muitas - é que existem outras formas de trabalho que não exigem a presença durante 100% do tempo, sem que isso tenha necessariamente impacto negativo no desempenho profissional. Em alguns casos acredito que é muito positivo.

Nós na Delta Soluções estamos neste momento a reflectir sobre como será o regresso ao trabalho presencial mas uma coisa é certa: vamos testar novos formatos que não passam pela presença 100% do tempo nos escritórios da empresa, mesmo tendo toda a capacidade - e temos - para reformular a disposição dos espaços e ter todos os colaboradores presencialmente a respeitar distanciamento social

É a altura certa e tenho a certeza que vai trazer benefícios para a empresa.

Mas também vai trazer desafios. Todos sabemos que outra dimensão do sucesso de uma empresa é uma cultura interna forte e que os colaboradores se sintam como uma peça chave dessa cultura. Na Delta Soluções é evidente que cada um tem sido fundamental para a definição da cultura da empresa e isso é garantidamente mais difícil à distância:

**Por um lado, a presença e o convívio ajudam a reforçar a cultura; por outro, como vamos transmitir a cultura a um novo colaborador à distância?**

Não tenho resposta para isso mas é um desafio que teremos que superar.

Tal como queremos que os colaboradores tenham um work life balance, vamos ter que encontrar um equilíbrio entre o 100% presencial e o teletrabalho puro como o que nos habituámos a ver nos últimos meses.

Ao dia de hoje, não posso partilhar publicamente as várias opções que estamos a avaliar - para não criar expectativas que podem não vir a acontecer - mas deixo um repto a todos os empresários e líderes de empresas: aproveitem para mostrar que estão na linha da frente. Não a linha da frente de combate à doença mas na linha da frente de combate a velhos hábitos que não têm futuro no novo mundo.

Neste aspecto, o COVID-19 não veio mudar nada senão acelerar o que já iria acontecer de forma mais lenta. A diferença é que o - que eu vou chamar de - comboio do sucesso nos próximos tempos não é um intercidades mas sim um TGV. Temos que ser muito mais ágeis para entrar na carruagem mas quem estiver lá dentro vai chegar mais longe e mais rápido.

Mais importante que nunca, com mais ou menos distanciamento social, estamos juntos.





# START&GO

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO

**Plataforma de Informação e Formação**

**[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)**



[geral@startandgo.pt](mailto:geral@startandgo.pt)  
[monicamonteiro@startandgo.pt](mailto:monicamonteiro@startandgo.pt)



+351 224 946 150