



GERIR

«LIVRO»



Tendências para o futuro

No livro Harvard Trends 2013, o professor e gestor **Pedro Barbosa** identifica **45 buzzwords** que vão fazer furor na Gestão nos próximos anos. Conheça as mais promissoras
Texto Joana Madeira Pereira Ilustração Paulo Buchinho



○ Tendência não é o mesmo que futurologia. É com esta premissa (ou, antes, promessa) que Pedro Barbosa começa a conversa à volta do livro que escreveu e que, desde que foi lançado, no início deste ano, se tornou no título técnico mais vendido em Portugal.

Para escrever a obra "Harvard Trends 2013", o autor consumiu 18 mil páginas para investigar o que nos próximos dois a quatro anos serão as coordenadas do mundo da Gestão e do Marketing, que ditarão a forma como os consumidores se relacionam com as marcas e as empresas com os seus clientes e trabalhadores.

No decurso da sua investigação, Pedro Barbosa identificou cerca de 90 tendências, explanadas em 600 páginas, que depois de um apurado processo de triagem – para o qual se socorreu do crowdsourcing, um modelo de produção de conteúdos e ideias que se alimenta das contribuições das "multidões" online, neste caso uma rede de 200 profissionais de várias áreas que se movimentam entre as principais escolas de negócios mundiais – foram desbastadas para metade.

As 300 páginas finais do "Harvard Trends 2013" trazem 45 tendências que fazem palpar o meio empresarial e os consumidores há algum tempo. Há conceitos que nos são familiares, como é o caso, por exemplo, de "coworking"; outros mais insondáveis, como o de "Inovação invertida", mas todos eles são já discutidos nas principais instituições académicas e em revistas da especialidade.

"A valorização de cada um dos temas nas escolas, com grande preponderância da Harvard Business School, onde mantenho contactos, até ao MIT, onde fiz um curso em Neurociência, foi crucial para a seleção das tendências, da mesma forma que as discussões e contribuições geradas em ambiente de crowdsourcing permitiram testar cada um dos conceitos", explica Pedro Barbosa, que, ao mesmo tempo que se faz estudioso da Gestão, é um dos directores, responsável pelas relações externas e marketing, do El Corte Inglés em Vila Nova de Gaia (ver caixa, no final do artigo, com perfil do gestor).

Desafiado pela Exame, Pedro Barbosa escolheu as 10 grandes tendências que vão fazer a história da Gestão, nos próximos anos.

GERIR



Demografias cool

◉ A idade não é um posto e o que é cool não tem de ser apanágio dos mais jovens. Muitas empresas colocaram, até aqui, o seu esforço para conseguirem captar as gerações mais novas, aquelas que se dizem responsáveis pela definição dos ditames do que é “moda” e “trendy”. Contudo, esta clara definição do que é cool e não é, e de quem diz o que é ou não cool, começa hoje a estar mais esbatida. Pedro Barbosa acredita que houve “uma democratização do cool” e que não faz sentido as marcas continuarem tão focadas nas demografias mais jovens. “Os hábitos de consumo e atitudes comportamentais ligados ao que denominamos de coolness deixaram de ser exclusivos dos mais novos e estão disseminados pelas restantes faixas etárias. Isto acontece porque as pessoas estão aglomeradas em ‘tribos’, partilhando valores comuns e experiências”, explica. Mais, cada consumidor pertence a várias tribos, na maioria das vezes com ADN opostos entre si: “Hoje, é perfeitamente normal alguém ser fã-tico do kick-boxing e adorar jardinagem.” As pessoas mudam de tribos muito mais rápida e facilmente, sem que com isso demonstrem traços de inconsistência nas suas escolhas. Estão a experimentar, o que faz com que os habituais estudos de mercado, em que se apoiavam muitas empresas, sejam ultrapassados pela rapidez da mudança da realidade.

Desafio: Mapear demografias e encomendar estudos de mercado detalhados para daí a alguns meses poderão tornar-se práticas obsoletas, técnicas ainda muito incrustadas na gestão das organizações. “Não basta a estas empresas recrutarem gente jovem para sentirem a pulsação do

mercado. As organizações têm de ter pessoas capazes de mergulhar na infinidade das tribos que existem, cada qual com os seus comportamentos próprios, ou pelo menos conhecerem pessoas que estejam em cada um desses clãs. De outra forma correm o risco de serem consideradas antiquadas”, refere Pedro Barbosa. Estes coolhunters, caçadores de modas e tendências, podem estar integrados nos departamentos de marketing ou espalhados por todas as áreas da empresa. “Muitas contam, já hoje, com trabalhadores que pertencem ou conhecem a fundo estas tribos, mas não utilizam as suas experiências para a definição da sua estratégia de marketing e empresarial”, afirma.



Mentes criativas

◉ Antes, todas as empresas queriam ter o seu próprio departamento de inovação. Hoje, na Apple, paradigma da organização inovadora, os criativos são todos os trabalhadores; na tecnológica 3M, a ordem é para inventar permanentemente e em qualquer função. “Quebrou-se o mito de que as mentes geniais, os criativos, são seres que sofrem de algumas incapacidades sociais, às vezes até conflituosas e difíceis de gerir. São vários os estudos que mostram que os criativos são mais comunicativos, colaborativos e trabalhadores”, descreve Pedro Barbosa. Em todas as companhias, há gente disposta e preparada para inovar.

Desafio: Um génio isolado pouco pode fazer em companhias cada vez mais complexas, que atuam em áreas onde se cruzam diferentes saberes. Ao estarem rodeados por pessoas que partilham desses conhecimentos, a probabilidade de alcançarem melhores resultados cresce exponencial-

mente. Cabe aos executivos cultivar este ambiente colaborativo (que premeie a generosidade e a troca de informação), da mesma forma que devem salvaguardar um espaço de liberdade e apenas impor os limites absolutamente indispensáveis.



“Infotoxication” e comunicação visual

◉ Na era da “hiperconectividade”, a informação é infinita e maioritariamente gratuita. Como descreve o autor, “em cada dia do ano de 2012, o mundo produziu mais informação escrita do que toda a que existia antes de 2003”. Resultado: estamos “infotocados”, recebemos muito mais informação do que aquela que conseguimos consumir. Informação pode ser até sinónimo de stresse, quando não se consegue selecionar a informação a que pretendemos aceder. “Mais importante do que conhecer é filtrar.” Ganhar tempo é o segredo, pelo que os consumidores preferem, hoje, artigos mais curtos, concisos e com elementos visuais apelativos – que são também aqueles que potencializam maiores efeitos virais, daí que as marcas apostem mais na qualidade dos vídeos, fotografias, gráficos e desenhos que disponibilizam.

Desafio: Atrair a atenção dos consumidores requer que as organizações preparem a sua comunicação para um tipo de consumo de informação rápido, superficial e infográfico, o que requer novas técnicas (também em constante mutação). A comunicação visual, e sobretudo as infografias, é o meio mais eficaz, por ora, de fazer chegar a informação desejada ➤

GERIR

► aos clientes. Deve ser segmentada (de acordo com a sua prioridade) e ser concisa o suficiente para evitar as repetições e o excesso de dados. Numa altura em que nos desdobramos, no mesmo segundo, entre a televisão, os *tablets* e o portátil, convém às empresas saberem quando “desligar” a sua fonte de informação – até porque o consumidor não terá problema em fazê-lo...



Previsivelmente irracional

○ Todos os consumidores têm comportamentos irracionais, dos quais nem sempre se apercebem. Mas mesmo esses podem ser previsíveis. Pedro Barbosa atesta com um exemplo: se estivermos a falar na compra de um produto mais especial, como um LED, por exemplo, está demonstrado que, no caso de haver cinco produtos dessa natureza, alinhados por ordem crescente de preço, os consumidores tenderão a adquirir o segundo ou o quarto produto na prateleira (ou seja, uma grande franja das pessoas tende a não adquirir nem o produto mais barato nem o mais caro). Outros estudos mostram que os clientes estão dispostos a pagar mais por produtos com rótulos elaborados ou a comprar um produto mais caro do que a pagar o mesmo valor pelo mesmo produto caro empacotado com um outro, de menor valor.

Desafio: A influência do comportamento do consumidor nas vendas e resultados das marcas tem tornado a disciplina mais presente no marketing e nas organizações. Mais do que atrair pelo preço, as companhias devem conduzir os consumidores a categorizar os seus produtos de acordo com outros fatores: conforto, durabilidade, segurança, versatilidade, aspeto, etc.



Remarketing

○ É uma nova forma de fazer marketing com mais eficácia, inventada pelo Google e imitada pelo Facebook num espaço de poucos meses. “Esta tática nasceu com outro nome, ‘retargeting’, quando o motor de busca tornou mais assertiva e dirigida a comunicação das marcas com os consumidores: quem faz a segmentação das ofertas são os próprios clientes”, explica Pedro Barbosa. Tendo em conta o excesso de informação que esmaga os consumidores e os seus comportamentos cada vez mais intermitentes (saltitando de tribo em tribo), o que põe a descoberto a inadequação das tradicionais técnicas de segmentação de marketing, o *retargeting* possibilita aos consumidores autosegmentarem-se como base no seu comportamento *online*. “O consumidor autoriza que as marcas tenham o conhecimento dos seus gostos, da relevância que dão aos diferentes produtos e serviços, permitindo-lhes um conhecimento detalhado dos seus hábitos, desejos e intenções. Dessa forma, podem fazer-lhes propostas exclusivas e alinhadas com esse conhecimento prévio, aumentando desta forma a probabilidade de sucesso na venda”, refere o autor. A Google inaugurou esta nova era do marketing com o seu Adwords; o Facebook seguiu-lhe as pisadas com o serviço Facebook Exchange.

Desafio: As organizações têm no “*remarketing*” a melhor e mais eficaz forma de responder às necessidades e desejos dos seus clientes. A tecnologia oferece-lhes os meios, mas convém apurar ao máximo a técnica de aproximação ao consumidor: as lojas *online*, por exemplo, podem fazer promoções especiais para clientes específicos e, no caso das técnicas mais sofisticadas, pode-se mesmo seguir a deambu-

lação dos consumidores pelas diferentes páginas da Internet e, em cada uma delas, oferecer ofertas específicas e tradicionais. Sempre respeitando os direitos de privacidade dos clientes.



Autogestão

○ Certamente “não terá impacto generalizado”, mas pode vir a ter o seu espaço próprio na história da Gestão. A aspiração de trabalhar sem o jugo das chefias nem o peso das hierarquias, numa estrutura de gestão plana, sem os condicionalismos da tradicional pirâmide, alimenta o imaginário do Homem há muitas gerações. Agora, nas escolas de negócios o tema começa a ser tratado, com importantes nomes da Gestão, como Gary Hamel, a estudar o assunto. “Nestas estruturas, não existem chefias nem lideranças. Não há lugar a promoções, a aspirações carreiristas ou a títulos. As decisões são tomadas por todos e todos podem propor e executar melhorias e investimentos”, afirma o autor. O que implica, apesar de tudo, uma autonomia assente em planos de negócios que determinam e explicam a razão, natureza, urgência e prioridade de cada um dos investimentos: todavia, a decisão não cabe apenas a um número restrito de pessoas, mas às células ou departamentos. “Não se luta pelas promoções, mas pelo impacto das ideias e da execução nos resultados da organização. No limite, este modelo gera pessoas mais motivadas”, acrescenta.

Desafio: Ainda que este modelo de gestão esteja a ser aplicado “em poucas empresas, na área das tecnologias” e tenha um impacto limitado, deixou de ser visto como “revolucionário” e coloca em evidência

alternativas às estruturas mais tradicionais. Como é o caso dos “supertemp”, os “supertemporários”, gestores de topo que optam por “trabalhar de projeto em projeto, ganhando experiências e know-how, determinando o curso das suas carreiras”, explica Pedro Barbosa.



Coworking

◉ Em Portugal, diz Pedro Barbosa, “o conceito é já bastante conhecido. Sobretudo em Lisboa. No Porto e no resto do país quase não existe”. O **coworking** nasceu em São Francisco, em meados da década passada, e entretanto generalizou-se: trabalhadores, sobretudo independentes ou em microempresas, de áreas de conhecimento díspares, com competências diferentes, em projetos diversos, ao seu próprio ritmo, reúnem-se no mesmo local laboral. “O custo de estrutura é barato, pois é partilhado por todos. Traz estabilidade, horários, promove a definição de objetivos mais concretos. Alarga a rede de contactos, ligando profissionais de diferentes áreas que, dessa forma, potenciam sinergias entre eles”, explica o especialista. O ambiente *trendy*, a valorização da imagem das instalações e o usufruto de vários serviços associados faz com que cada vez mais empresas, especialmente *startups* e organizações de menor dimensão, vejam com bons olhos esta alternativa.

Desafios: A ginástica da contenção dos custos passa, muitas vezes, pela relocação das empresas em espaços mais pequenos e menos dispendiosos. O modelo de **coworking**, numa altura em que as organizações necessitam de se redimensio-

As empresas do futuro terão de procurar talentos com novas características: terão de ser transdisciplinares e fluentes culturalmente

nar, crescendo ou diminuindo de acordo com as necessidades do mercado, pode ser vantajoso para as organizações – grandes ou pequenas. A Microsoft e a IBM, por exemplo, têm recursos em **coworking** em várias geografias mundiais, “e mesmo nas cidades onde têm escritórios tendem a ter representantes a trabalhar parcialmente nestes espaços, para sentirem o borbulhar da inovação que por lá nasce”. Mesmo que não se revejam no conceito, importa às empresas olharem para este sistema mais flexível, que cria sinergias através de um ambiente colaborativo, e importarem algumas práticas para a sua estrutura.



Competências do futuro

◉ O mercado de trabalho está saturado. Garantir o emprego e a sobrevivência das organizações passa por redefinir e valorizar as competências que serão de-

terminantes no futuro. O autor identifica “transliteracia” como uma das *skills* fundamentais para os executivos do futuro: capacidade de adaptação, que significa neste caso “conseguirem ler, escrever e interagir através de várias plataformas, adequando-se sempre às mutações constantes que estas vão sofrendo”. A transdisciplinaridade de conhecimentos ou a fluência cultural num mundo globalizado serão determinantes.

Desafio: Há dez anos, as funções e/ou empregos duravam, em média, mais de 10 anos; em 2014, terão uma longevidade de 16 meses. Os processos de recrutamento devem ser ágeis e procurar aquelas que são as competências do futuro. “Quer-se pessoas com conhecimentos num espectro largo de áreas e capacidade de adaptabilidade a novas necessidades, funções, ferramentas e equipas de uma forma célere e eficaz”. Importa que as organizações estejam preparadas e abertas para receberem colaboradores que pretendam gerir a sua própria carreira, desejosos de adquirir novos conhecimentos em novas áreas e de participarem em diferentes projetos.



Inovação invertida

◉ Esta é “provavelmente”, diz Pedro Barbosa, a mais “relevante” e “sólida” de todas as tendências na área da atualidade: as organizações globais, que atuam em mercados emergentes, considerados *low cost*, estão hoje a reinventar a forma como criam e praticam a inovação. “Muitas companhias, que saíram dos seus mercados domésticos e se aventuraram em novas geografias, estão a reverter para os ➤

GERIR



FOTODR

ESTUDIOSO DAS TENDÊNCIAS

Pedro Barbosa

Natural do Porto, licenciou-se em Engenharia Industrial na Universidade do Minho. Estudou Neurociências no MIT e fez o MBA na EGP (Porto).

Idade 40 anos

Carreira Começou na Sonae (Indústria e Sierra), passou pelo BNP Paribas e é atualmente diretor do El Corte Inglés, em Vila Nova de Gaia

Docência IPAM, Univ. Lusíada, Porto Business School e Espri (Barcelona)



HARVARD TRENDS

Pedro Barbosa

Vida Económica, 2013, 322pp., €13

Esta não é a primeira aventura do autor no mundo dos livros de gestão. No final de 2012 já havia editado o primeiro tomo das tendências que "saem" de Harvard, e que, à semelhança deste seu sucessor, também se transformou num sucesso de vendas. Antes (2009), lançara "Trends and Speculations". Todos foram escritos em ambiente crowdsourcing.

► mercados principais a forma como fazem inovação, inspirando-se nos modelos que desenvolveram em mercados emergentes", afirma. Há grandes empresas a estudar este conceito, como a Procter & Gamble, a PepsiCo ou a Microsoft. Se algumas começam por montar centros de investigação específicos para criarem soluções inovadoras para os países emergentes, testando-as primeiro aí e, depois, importando-as para os seus mercados de origem, outras optam por apostar num plano mais avançado de *reverse innovation*: constroem equipas de investigação nas geografias emergentes para estimular a criação de produtos e serviços disruptivos e descomprometidos com as exigências dos países mais industrializados. Depois, sofrem as readaptações necessárias para serem introduzidos nos mercados domésticos. "Normalmente, os resultados são mais rápidos e diferenciadores, da mesma forma que a atitude perante o risco é mais desafiadora", conclui o especialista.

Desafio: A internacionalização deixou de valer por si só. Importa às companhias globais a deteção das oportunidades de inovação nos países emergentes, que possam ser competitivas nos seus mercados nativos. O investimento na inovação tem de encontrar novas direções, que não apenas a da casa-mãe para as suas subsidiárias.



Rankings sociais

● A Internet e especialmente as redes sociais transformaram a forma como percebemos quem nos rodeia, definindo como valorizamos e damos importância a um indivíduo ou organização, ou seja, como pontuamos a sua influência. Se há

algumas décadas os líderes de opinião gozavam de um estatuto de elite, hoje todos podem influenciar, através da informação que disponibilizam nas diferentes plataformas onde habitam. "A capacidade de influência de cada um dependerá das qualidades dos seus conteúdos, da forma como os distribui, da dimensão da sua rede e da influência dessa rede, ou da sua capacidade viral", escreve o gestor. É para medir a influência que cada um tem nos outros que surge o conceito de *social scoring*, "no fundo, rankings sociais que determinam a nossa capacidade de impactar os outros", diz Pedro Barbosa. O índice Klout (a par de outros programas como o PeerIndex ou o Twitter Grade) é das ferramentas mais utilizadas para medir o grau de influência de cada um e faz a sua análise recorrendo a um conjunto de mais de 400 variáveis (que inclui fatores como a dimensão da rede de contactos do utilizador, a influência dos membros da sua rede, o número de comentários e *likes* ou a capacidade viral dos seus conteúdos). Estes índices sociais permitem às organizações detetarem quem faz opinião, possibilitando-lhes a oportunidade de moldarem opiniões e de direcionarem a comunicação e ofertas exclusivas para quem influencia.

Desafio: A existência de índices sociais que desvendam os consumidores que têm maior impacto junto dos outros é fundamental para as empresas saberem quem devem atingir, primeiro, com a sua comunicação e soluções. Estar a par dos "mais influentes", através de ferramentas que ainda estão em construção, será das tarefas mais rotineiras a que as organizações terão de se entregar. Numa outra dimensão, estes rankings sociais, nos Estados Unidos, são já considerados para efeitos de recrutamento, possibilitando a contratação dos especialistas mais influentes em áreas específicas. De facto, a tendência caminha no sentido da criação de rankings por temas: no futuro, será de esperar que alguém pouco influente em geral se torne num referência em vinho ou em música. Desta forma, as companhias poderão "influenciar os consumidores através destes especialistas influentes, ao mesmo tempo que têm informações privilegiadas daquilo que o mercado pretende", conclui o autor. ●