

Pedro Barbosa

HARVARD TRENDS

45 Tendências de Gestão



Recommended by the anonymous crowd
& Published by **VidaEconómica**

Dedicado ao Tomás e ao Bernardo,
Por serem o eu que ficará,
Por fazerem de mim feliz,
completo.

Não se esqueçam de crescer
Sem nunca deixar de ser criança.

Testem limites e voltem saudáveis,
Procurem o equilíbrio,
E quando lá chegarem tenham cuidado:
é tão perigoso como outro sítio qualquer.
Não se sentem lá,
Mantenham-se de pé,
Adaptem-se.

Saibam mudar todos os dias,
Sem nunca mudar quem são,
Quem querem ser.
Sejam únicos,
Sempre.

“Weird”

Foi assim que reagiu um dos *trendhunters* mais antigos com que mantenho contacto – e que vive em permanente tráfego entre a sua casa, em Adelaide, e a sua *startup*, em Hong-Kong – quando lhe disse que voltaria a escrever um livro de tendências de gestão.

“És demasiado experiencialista, dude”.

Rio-me.

“Porque é que não vais fazer aquelas mil coisas que queres fazer? Estás sempre a dizer-me para fazer o mesmo, ando eu a seguir os teus conselhos e tu vens dar-nos mais do mesmo?”

Volto a sorrir, e explico-lhe.

Só há uma coisa mais importante do que criar: é criar, amando. E enquanto eu gostar deste registo, não tenho de mudar de agulhas, por muito que existam milhões de projetos que queira abraçar, de ideias que queira experimentar, de experiências que queira idealizar.

Quando escrevi o Harvard Trends do ano passado estava longe de imaginar o sucesso que o livro viria a ter. Das vendas aos contactos de *media*, das conferências aos convites sucessivos de inúmeras universidades, todo o impacto acabou por ser um aumento de responsabilidade, que sou incapaz de ignorar. Os pedidos para novas tendências nesta área não pararam e a investigação acabou por nunca cessar, decorrendo durante todo o ano de 2012, com particular incidência no último quadrimestre.

Dito isto, os meus planos não passam por ser o especialista em tendências. Não faltam interessados nesse título. Eu preferirei fazer coisas diferentes, um dia destes, e manter-me como o especialista em curiosidade.

Porque aprender é o único registo que recuso abandonar.

ÍNDICE

Introdução	13
------------------	----

PARTE I - MARKETING & COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Cool Demographics	21
Tracking em tempo real	25
Creative Minds	31
Infoxication & Visual Reading.....	37
Táticas de Pricing	41
Kiss.....	47
Promo Challenge	53
The New Shopping Era	59
Comunicação Digital.....	67
Previsivelmente Irracional	73
Remarketing	77

PARTE II - GESTÃO GLOBAL

Demonização	83
Globalização no Retalho?	87
Os Grandes Problemas	95

PARTE III - LIDERANÇA & ESTRATÉGIA

Paradoxo na Eletrónica.....	111
B2B 3.0.....	115
Self Management.....	119
Shared Value Pricing	127
Lealdade ++.....	131
Family Business Traps.....	135
Lições de Jobs	141
Coworking	151

PARTE IV - COMPETÊNCIAS & GESTÃO DE PESSOAS

Inimigos: aliados.....	159
Learning Charisma	163
Tarefas à la carte	169
Breaks & Microbreaks.....	173
Quase!	177
Supercompetências	181
Mentoring 2.0.....	185

Assignment Prep	189
Future Skills.....	193
Que Incentivos?.....	217
Otimização: Menos ou Mais?.....	221
Mais tempo?.....	231
Returnship & Boomerang.....	235

PARTE V - INOVAÇÃO

Falácias na Inovação.....	241
Mais à frente	245
Inovação ou Cocriação?.....	251
Reverse Innovation	255
QR Code & MVS.....	265
Disperse Innovation	271

PARTE VI - APPS & REDES SOCIAIS

Social Scoring	283
Autoanálise	291
Facebook & Companhia.....	297
Social Media Strategies	311
Agradecimentos.....	319

INTRODUÇÃO

Poderá haver alguém que nunca tenha ouvido falar da Sandy?

Não foi a pior tempestade tropical de sempre, mas certamente foi a que criou mais impacto em todo o mundo. Foi a tempestade que mais tráfego online e *search-trends* gerou antes, durante e depois do seu aparecimento na Big Apple.

As principais redes sociais disponibilizaram ferramentas de informação e partilha em tempo real. O Facebook criou uma comunidade exclusiva que em poucas horas chegou às dezenas de milhares de seguidores. o Twitter, além de reunir numa só página os posts sobre Sandy, cedeu o espaço de tweets promovidos para a Cruz Vermelha e a FEMA e divulgou no seu blogue como postar na rede sem recurso à internet (por meio de SMS).

A Google criou um mapa dinâmico com a *Crisis Response*, onde se reuniram dados importantes para os moradores,

como as rotas de evacuação e situação do trânsito em tempo real, a localização atual da tempestade, de abrigos da Cruz Vermelha, um serviço completo e dinâmico que nenhum jornal conseguiria produzir num espaço tão curto de tempo e de forma tão dinâmica. O Instagram foi inundado em poucas horas com mais de 300.000 fotos armazenadas na *tag* #hurricanesandy e outras centenas de milhar em #sandy. A Time usou o Instagram para se canalizar a informação para a sua enorme rede global, enquanto as fotografias e vídeos amadores eram postados e partilhados nas redes sociais, chegando a quase 400 milhões de pessoas ainda antes da sua passagem por Nova Iorque.

Os jornais suspenderam os Paywall, disponibilizando a informação livre gratuita a todos os utilizadores. Todos reuniram esforços online para minimizar os danos causados pela tempestade, fazendo com que o direito de o público se informar em tempo real se sobrepusesse ao interesse comercial de cada plataforma.

Esta é o novo mundo plano de que Friedman falou um dia. A comunicação digital sem precedentes e em tempo real transforma o mundo numa enorme aldeia global. Em situações que ponham em causa as populações os que normalmente competem entre si tendem a trabalhar em ambiente colaborativo, criando propostas de valor sem

precedentes, que podem salvar vidas ou pelo menos melhorar as condições de saúde e segurança de milhões de pessoas.

É isto que o consumidor de hoje entende por responsabilidade corporativa. As pessoas querem empresas responsáveis, colaborativas e sobretudo transparentes. Querem empresas genuínas e autênticas, que se afastem do protótipo da “publicidade para vender”. Os consumidores estão fartos de políticos que os enganam, estão até aos cabelos com organizações e pessoas que dizem uma coisa a pensar fazer outra.

Os consumidores querem uma coisa simples. Empresas que tenham caras. Caras que digam verdades. Organizações que queiram o bem dos seus clientes, que gostem mesmo deles. Parece simples, certo?

Esta é uma das tendências com maior horizontalidade entre as 18.000 páginas de investigação consumidas neste Harvard Trends, que resultaram em 90 tendências distribuídas em mais de meio milhar de páginas. Uma rede com mais de 200 profissionais das mais variadas áreas ajudou-me não só a determinar quais tinham direito a entrar nas mais de 300 páginas que foram impressas, como ainda a melhorar a profundidade das investigações e respetivas conclusões.

Pode parecer óbvio, mas tem de ser dito: todo o material deste livro é 100% novo, não existe uma linha recuperada da edição dos Harvard Trends do ano anterior, muito embora a maioria das tendências lá apresentadas continuem perfeitamente válidas.

Uma novidade desta edição é a aposta em textos com maior profundidade, apesar de se ter procurado manter um compromisso de síntese. Todos sabemos aquilo que não temos: tempo. Dando resposta a muitos pedidos sobre esta matéria, optei por segmentar os artigos em capítulos com temas como Inovação, Estratégia ou Marketing. Nesta segmentação resultou clara a existência de duas áreas que dominam a atenção de gestores, académicos e empresários: Gestão de Pessoas e Comportamento do Consumidor.

Neste último capítulo, percebe-se a formação de uma tendência de consumo polarizado em luxo e low cost, que concretizam o comportamento de cliente camaleão mencionado no *Speculations and Trends*. A polarização é, aliás, uma tendência bastante horizontal em toda a área comportamental, o que é curioso, na medida em que, muitas vezes, está próxima da integração, provando que os extremos se tocam.

A tendência mais comum de todas as que observei não vem publicada em nenhum livro, não vem referida em publicações, não foi mencionada nas academias. Vou chamar-lhe “contratendência”, uma vez que na essência

consiste no aparecimento no sentido contrário a cada uma das tendências estudadas, mal estas começam a ganhar alguma dimensão.

Não faltam exemplos conhecidos: o crescimento do *fast food* dá lugar ao aparecimento do *slow food*, a corrida às cidades (*urbanomics*) produz um movimento de pessoas que querem fugir das mesmas ou a explosão das redes sociais traz um novo movimento dos que fecham as suas contas de Facebook e Twitter para aquilo que chamam vida 2.0. Se estes são mais ou menos óbvios, existem centenas de outras microtendências que são precisamente isso: uma contratendência, que existe por oposição ao movimento dominante, para o pôr em causa.

E daqui à integração vai um caminho curto: são as mesmas pessoas que gostam de iPods e vinil, os mesmos consumidores a amar o *urban* misturado com o *vintage*, a fazer *mashup* de *fast fashion* com luxo.

É este mundo novo e admirável que marca os mercados de hoje. E é nele que temos de saber viver da melhor forma, otimizando o balanço entre eficácia profissional e vida pessoal, sabendo que irá sempre chegar mais longe aquele que melhor souber fazer aquilo que Darwin ensinou: adaptar-se.

Boa viagem!

PARTE I

MARKETING & COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

COOL DEMOGRAPHICS

Executivos e gestores estão atentos à necessidade de captar a nova geração, um desafio que envolve novas ferramentas e pessoas, dadas as diferenças de comportamento dos consumidores e suas novas tribos, que Godin definiu tão bem em “We are all weird”.

Três aspectos fundamentais merecem ser destacados:

Desde 2010 que a neozelandesa S. Ferguson (Universidade de Otago) estuda a “cultura do cool”, tendo concluído que a geração mais nova não se assume sempre como “a cool”, nem parece existir correlação entre a perspectiva de *coolness* da geração Y e os seus próprios hábitos de consumo e atitudes comportamentais. Em suma, o *coolness* não está na idade.

O primeiro aspecto é este: a nova atitude que surge com as últimas gerações deixou de ser exclusiva dessa mesma

geração, e passou a afetar de forma significativa pessoas de várias outras gerações. Por exemplo, a “Random Generation” criada pela TMN tinha como alvo um *target* com idades entre os 16 e os 25, mas um número muito relevante de pessoas com 26-45 anos que têm um estilo de vida mais independente sentiram e adotaram os valores da campanha. A empresa falhou apenas ao não ter produtos e serviços para essas pessoas, errando na demografia do *coolness*.

Fazer parte da tribo é procurar o máximo de informação permanentemente, dedicar-se, envolver-se, alinhar os valores com o ADN dessa tribo e sentir-se nela como um grupo fechado, unido, como um verdadeiro clã.

O segundo aspeto a sublinhar é que as pessoas deixaram de estar num clã ou tribo de cada vez antes de se moverem para o próximo. Pelo contrário, estão simultaneamente em tribos diferentes, muitas vezes com ADN tão opostos entre si que parecem escolhidos para se equilibrar. As mesmas pessoas fazem parte de tribos tão diferentes como os *kitesurfers* e os fanáticos de jardinagem, ou juntam-se em claques de futebol e fanáticos de BTT. Hoje, as tribos não são grupos exclusivos: são círculos que se cruzam entre si.

O terceiro aspeto é que as pessoas mudam de tribos de forma célere, espontânea e contínua. O que uma grande parte dos consumidores está a fazer é a experimentar.

A experimentar um desporto ou uma atividade de uma forma intimista e diferente – em comunidade. O facto de deixar de se concentrar tanto nessa tribo para passar a outras não significa que deixou de gostar, mas que tem de momento outras prioridades, pelo que essas tribos são mutáveis e híbridas. Estudos detalhados das tribos, dos seus membros e das suas demografias tornam-se rapidamente obsoletos e ultrapassados.

Os consumidores comportam-se agora de forma diferente consoante as tribos a que estejam ligados em cada momento. De tal forma que o próprio conceito de normalidade mudou, conforme postula Seth Godin na sua curva mais achatada (com extremos mais ricos e um meio em que cada vez menos pessoas se comportam da mesma forma).

S. Berinato, editor sénior da Harvard Business Review, está de acordo com Godin, Ferguson e dezenas de outros investigadores, chamando a atenção para a crescente complexidade da demografia do que é cool, para não falar das mutações constantes que tornam qualquer estudo rapidamente redundante.

Na realidade, estamos perante um novo paradigma do *coolness*: idade, raça, localização e classe social deixaram de interessar. O que agora conta é a mentalidade e a atitude. Em consequência, mapear demografias torna-se cada vez menos eficaz nesta área. Para estar alinhada

com os mais recentes padrões de *coolness*, a empresa precisa de compreender como pensam as tribos, cada tribo. Não basta saber como. É preciso compreender, é preciso sentir. Esse é de facto o novo desafio e para ele é preciso mais do que recrutar pessoas da última geração e acreditar que estas vão conhecer como funcionam todas as tribos: não vão.

As empresas precisam de pessoas que façam imersão – mas imersão autêntica e não simulada – nessas tribos ou com pessoas dessas tribos. Curiosamente, muitas organizações têm pessoas nas suas estruturas que pertencem a esses clãs, mas não trabalham no departamento de Marketing ou de Inteligência Competitiva e são ignoradas neste domínio.

O especialista em publicidade S. Stoute (ligado a Jay-Z e com uma publicação sobre a economia que surgiu da cultura *hip hop*) adverte que a “psicografia” é mais crucial do que a demografia tradicional.

O *coolness* não tem, pois, idade nem segmento. Tem mentalidade e atitude e cada vez mais consumidores sem segmento passível de ser identificado entram e saem de tribos que têm comportamentos, sensações, atitudes e necessidades muito próprios. Conhecê-los em cada momento pode ser a chave de um futuro sustentável no comércio contemporâneo.

TRACKING EM TEMPO REAL

Há décadas que academias e empresas se preocupam com a opinião dos clientes sobre os seus produtos e serviços. Esta preocupação é tão genuína como evidente: torna-se necessário saber o que os consumidores gostam ou não, o que precisam, que melhorias são prioritárias e que outras formas e funcionalidades poderiam ser estabelecidas, de forma a incorporar melhorias no processo que ajudem a sustentabilizar as vendas.

Existem as mais variadas técnicas de análise do consumidor, desde a simples observação a elaborados questionários, passando por táticas como entrevistas pessoais, ou *focus groups*. Cada uma destas técnicas possui diferentes níveis de eficácia, custo e credibilidade, possuindo também distintas limitações. Diferentes situações requerem metodologias distintas, mas há um fator cada vez mais

relevante cuja eficácia torna progressivamente insuficiente todas elas: o tempo.

As empresas têm cada vez menos tempo. Menos tempo para estudar, planejar e solucionar. Menos tempo para otimizar. Menos tempo para chegar ao mercado com respostas. O *lead time* entre consulta aos consumidores e estabelecimento de respetivo *reporting* é demasiado grande, sobretudo num mercado em que as experiências são progressivas e com iterações constantes. Para além de lento, o processo torna-se demasiado dispendioso e complicado.

Mas não são só as empresas a ter um problema de tempo. São sobretudo os consumidores que têm menos disponibilidade para *feedback*, e menos paciência para perguntas cujas respostas consideram evidentes. O novo *prosumer* quer ser recompensado pelo seu *feedback*, pelo valor que cria. Esta compensação pode ser através de ofertas de aditivos de banda no telemóvel, convites para uma antestreia no cinema ou outra oferta, mas a tendência é a de recompensar o *prosumer* com aquilo que ele pretende: melhorias nos produtos e nos serviços e uma sensação de participação nesse processo.

O que o mercado precisa é de soluções que recolham a informação dos clientes com o mínimo de esforço para

este e forneçam essa resposta para as empresas, permitindo-lhes melhorias constantes. Mais do que inquirir os clientes, o que se faz é um *tracking*, resultante de uma parceria entre a procura e a oferta, com benefícios para as duas partes.

É a esta necessidade que os sistemas RET (*real time experience tracking*) procuram dar resposta. São sistemas desenhados para fazer um acompanhamento das experiências ao cliente em tempo real, permitindo um *feedback* imediato às empresas. São sistemas digitais, ligados às plataformas que o cliente transporta consigo permanentemente: smartphones e tablets. Este ponto é crucial, porque a eficácia das respostas dos consumidores está relacionada com a sua memória para avaliar a sua experiência de compra ou de contacto, e a possibilidade de o fazer de imediato é a que assegura os mais fiáveis resultados.

A ligação é realizada através de aplicações que interagem com os *touchpoints* da empresa. Esta é outra tendência da área do consumo e do comportamento – os consumidores deixaram de interagir com a determinada empresa ou marca apenas na loja ou no seu website, mas em pontos de ligação, como aplicações, jogos, *social media*, anúncios da marca, presenças físicas ou digitais em *pop-up points*, etc. São interações variadas, que, em vez de se completarem, se substituem.

E. Mc Donald e H. Wilson (Cranfield University) e U. Konus (Eindhoven University) são alguns dos investigadores que têm estudado esta nova tendência numa área que – arrisco a dizer – extravasa o estudo do comportamento do consumidor, para se tornar numa fusão ocasional entre este e a *supply chain*, na cocriação de produtos e serviços.

Embora tal processo tenha nascido do lado da oferta, acaba por ser uma forma de simplificar o conceito de *prosumming*: mais do que pedirem, os consumidores desenham os seus produtos e serviços, e continuam a redesenhá-los progressivamente. A indústria tem a possibilidade de os mudar ou não, de os incorporar ou alterar, tendo em conta fatores que o cliente não entende, como os processos produtivos, as negociações, as variações nos materiais e todas as incorporações tecnológicas, operacionais ou negociais dos processos empresariais – porque do design à produção e comercialização vai um caminho considerável. Desta forma, os processos de RET são mais do que uma nova forma de as empresas consultarem os consumidores: são realmente uma nova forma de cocriação.

Um dos exemplos dos RET já desenvolvidos – o RET *data collection method*, criado pela MESH e analisado em algumas academias europeias – contempla *microsurveys* de quatro *inputs* apenas para os clientes: a marca envolvida, o tipo de *touchpoint*, o sentimento do cliente na

experiência e o nível de persuasão ou eficácia que teve. Este é um cenário real de RET, já experimentado por empresas como a Unilever, HP, SAS e Microsoft.

A participação nos RET do lado dos consumidores é normalmente parte de um acordo realizado com um de dois grupos – uma tribo da marca ou do setor onde esta se identifica ou um grupo selecionado de consumidores que se disponibiliza porque acha engraçado, curioso, inovador e que, como complemento, ainda recebe alguma compensação.

O primeiro grupo destina-se a estudos sobre uma marca ou um setor, e normalmente inclui membros de tribos de alguma forma ligados a essa marca, ou aos seus produtos, embora seja igualmente possível realizá-lo com um clã do setor, se existirem. A forma de os compensar é a integração, o acesso às últimas novidades, inovações e decisões, a possibilidade de participação em testes e experimentações e o reconhecimento social de ser um co-designer da marca, embora não necessariamente com este nome. Podem existir compensações complementares, mas estas são as principais: inclusão e informação. A ligação entre tribos e marcas não é nova (embora seja recente), mas este tipo de *tracking* em tempo real em amostras grandes e por períodos de tempo grandes é.

O segundo grupo tem a desvantagem de não ter pessoas tão informadas a opinar, mas, em compensação, são

peessoas que representam mais o consumidor médio, uma vantagem nos mercados onde este ainda tem uma representatividade assinalável. Por outro lado, este tipo de amostras é indicado para opinar sobre várias marcas e várias indústrias, o que, para além de valorizar a amostra em si em termos da sua dimensão, potencia *datamining* sobre cruzamento entre marcas ou entre *touchpoints* de diferentes indústrias, para as mesmas pessoas. Por exemplo, determinado tipo de mensagem ou de tratamento pode ser interessante numa indústria e não o ser noutra. A recompensa deve ser sempre complementar e simbólica, não podendo ser vista como remuneração, ou, para além de dispendiosa, criaria resultados perversos.

A análise RET, para além da informação sobre produtos e serviços em tempo real, permite tirar conclusões sobre o *engagement* que cada um dos *touchpoints* tem com cada tipo de clientes, e como eles evoluem no tempo. A marca fica a perceber a sua consistência *intertouchpoint* e as diferenças entre sentimentos do mesmo e impacto na compra, o que potencia uma matriz de valor que, por sua vez, torna o desenvolvimento de melhorias constantes eficaz e rápido.

HARVARD TRENDS

Escrever um livro é um dos maiores processos de aprendizagem que experimentei. Aprendi em cada etapa, com cada uma das pessoas com que interagi; com cada uma das mãos que comigo escreveram este Harvard Trends. Até o nome do livro, a capa, a rede de distribuição e o pricing são aspectos cruciais, com os quais cresci.

Aprender significa ouvir opiniões diferentes com vontade de evoluir. É abrir a mente da mesma forma que levantamos as pálpebras para descobrir a luz de um novo dia. É aceitar que os outros, quem quer que sejam, nos podem mostrar novas formas, diferentes ângulos.

Às vezes é preciso seguir o caminho do desconhecido e procurar novas cores e novos ventos. Outras vezes conhecer o caminho é determinante. Saber quais são as tendências mais relevantes no domínio da gestão é mais do que desejável: é quase uma obrigação para aqueles que querem chegar primeiro, fazer melhor.

E o teu caminho, qual vai ser?

www.vidaeconomica.pt
livraria.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-



www.facebook.com/harvardtrends