

D O S S I E R

O mundo em 2020



Fazer previsões para 15 anos é sempre um exercício arriscado. No entanto, a Marketeer quis correr esse risco e pediu a algumas figuras destacadas em várias áreas que partilhassem com os nossos leitores a sua visão para o futuro. O resultado não é propriamente previsões mas imagens daquilo que pode acontecer, baseadas nas principais forças actuais, em tendências e na forma como estes dois factores podem interagir. Ao olhar para estes futuros possíveis, as empresas podem estabelecer as suas próprias prioridades para o seu desempenho hoje

62 Forças e tendências para 10 anos

64 A Webolution do marketing

70 Visões para 2020

90 Cenários & previsões

# Forças e tendências para 10 anos

Traçar quatro cenários para 2012 foi o desafio a que a Accenture se propôs. Não sendo uma previsão, o estudo "Business in a fragile world" tentou identificar como as principais forças e tendências mundiais podem interagir nos próximos 10 anos

POR TIAGO FARINHA

Em 2002, a Accenture realizou o estudo "Business in a fragile world" que pretendia projectar a situação económica, política e social em 2012. Com o mundo a viver uma cada vez maior mudança, a consultora baseou a sua pesquisa em três tendências que influenciarão a dinâmica mundial: movimento antiglobalização, recessão económica mundial e guerra contra o terrorismo.

O movimento antiglobalização não é novo. As suas raízes assentam nas preocupações com o papel das empresas internacionais, as redes de comércio mundial e as relações da economia com o resto da sociedade. Contudo, as atenções mundiais só se focaram neste movimento após as manifestações de Seattle e de Génova. Hoje, a abrangência de temas apreciados à luz do movimento vão desde os de natureza económica aos relacionados com o meio ambiente ou às condições de trabalho.

O tema da recessão económica começou a ganhar importância quando, pela primeira vez em mais de 20 anos, as três principais áreas industria-

lizadas do mundo sentem os efeitos da desaceleração económica. Esta situação acaba por ser também consequência da própria globalização, uma vez que as regiões industrializadas estão mais interligadas que nunca, havendo o risco da disseminação dos problemas. Como resultado, os negócios internacionais estão mais vulneráveis que antes.

Sem dúvida, o evento que mais influência terá nos próximos anos é o da guerra contra o terrorismo. Além das consequências humanas, o impacto de ataques como o do 11 de Setembro e a resposta norte-americana expuseram as divisões existentes no mundo cada vez mais globalizado. Religião, cultura, economia são elementos que hoje apresentam alto grau de instabilidade para alguns sectores de actividade, em que os transportes e a comunicação são dos mais afectados.

Estes três factores em conjunto levaram a que hoje o mundo dos negócios tenha de abrir os olhos para o que se passa no mundo. As mudanças são imprevisíveis e com influência profunda no mundo dos negócios. O espectro

das potenciais consequências a que estes factores podem conduzir, convergem para quatro cenários do que pode ser o mundo em 2012, tanto ao nível económico como sócio-político.

### Cenário 1 – Terreno Comum

O mundo estaria mais seguro e estável do que hoje. As tensões entre países e os diferentes grupos sociais são resolvidas através de colaboração e de negociações. O crescimento económico é relativamente lento mas seguro e a riqueza é distribuída de forma mais uniforme dentro e entre os diversos países. Além disso, o mundo dos negócios está interligado de uma forma saudável com o resto da sociedade. A maioria das pessoas tem mais recursos e há maior tolerância e diversidade. Mas nos países mais ricos, há maior preocupação com os custos desta estabilidade, que incluem uma inflação crescente, impostos mais altos e burocracia excessiva.

### Cenário 2 – Sobrevivência dos mais aptos

Os mercados livres espalharam-se para mais países em todo o mundo. Os impostos e as regras são leves e a competição é agressiva, obrigando as empresas a serem dinâmicas e eficazes. As recompensas são elevadas para quem é bem sucedido, mas a vida é dura para os que o não são bem sucedidos, sendo que as disparidades dentro e entre países continuam a aprofundar-se. A influência dos EUA nos negócios e na segurança internacional é maior à medida que outros países se centram nos seus assuntos internos. Enquanto o mundo está bastante estável, ressentimentos contra as empresas multinacionais e o domínio cultural dos EUA leva a vagas de hostilidade e violência.

### Cenário 3 – Tempos tempestuosos

A integração económica e a liberalização continuam, mas à custa de maiores tensões, à medida que os factores sociais e económicos estão em pólos opostos. Diálogo eficaz entre governos, negócios e o resto da sociedade cessou. Poucas pessoas são pró-

peras e muitas foram abandonadas à sua sorte pelo Estado. As corporações globais tomaram conta de muitos dos serviços anteriormente detidos pelos governos. A instabilidade cresceu e tomou a forma de violência e conflitos em muitos países, sendo a segurança a principal preocupação dos indivíduos e dos negócios.

### Cenário 4 – Mundos separados

Guiados pela insegurança política e económica, a maioria dos países voltou-se para si próprios. Ainda cooperam a um nível limitado, em especial na sua área regional, mas têm poucas preocupações em dar resposta às questões globais. Aumenta o protecționismo e há uma inversão parcial das reformas económicas em muitos países. Os países com grandes mercados internos alcançaram bons resultados apesar do isolamento e alguns grupos encontraram mesmo razões para celebração neste novo mundo. Em geral, o crescimento económico é lento e desequilibrado. Os padrões de vida, em especial entre os mais desfavorecidos, têm quedas drásticas.

Estes são os quatro cenários que o estudo traça para 2012. Mas não são previsões, são imagens diferentes daquilo que pode acontecer, baseadas nas principais forças actuais, tendências e na forma como estes dois factores podem interagir. Ao olhar para estes futuros possíveis, as empresas podem estabelecer as suas próprias prioridades para o seu desempenho hoje.

### Forças e tendências para 2012



# A Webolution do marketing

Será a revolução gerada pela internet – a Webolution – real? Não estará sobrestimada? Em 1997, Bill Gates disse que a maioria dos norte-americanos viveria um web lifestyle dentro de uma década, isto é, em 2007. Já cerca de 72% dos americanos estão online

POR FRANK FEATHER



Frank Feather é presidente da Glocal Marketing Consultants e autor de vários livros, de entre os quais, "Future Consumer.com". É um business futurist que teve uma carreira de 22 anos no sector bancário internacional. Desde 1981 vem desenvolvendo consultoria em grandes empresas em aspectos relacionados com estratégia e marketing. Está classificado no ranking dos "Top 100 futurists of all time" na Encyclopedia of the Future, editado pela Macmillan FutureTrends2020@aol.com

A revolução da internet que desigmo por Webolution está devagar, mas sustentadamente, a transformar a actividade produtiva, a distribuição, o marketing, a publicidade e a venda de produtos e serviços. Em 2003, nos EUA, cerca de 5% de todas as vendas de retalho foram feitas online, estando o volume global de vendas a crescer a um ritmo de 30% ao ano. Esta situação não é homogénea em todas as actividades mas, qualquer que seja a categoria de produto, as vendas online estão a conquistar uma parte cada vez maior do total. Desde 1999 que previa que cerca de 30% das vendas de retalho na América do Norte seriam efectuadas online em 2010, e não vejo qualquer razão para alterar a previsão.

## 1. A revolução web

Será a revolução gerada pela internet – a Webolution – real? Não estará sobrestimada? Não é verdade que a bolha da internet rebentou em 2000? Bill Gates, presidente da Microsoft, respondeu a essa questão na Research Faculty Summit realizada em Julho de 2003, quando afirmou: "Tudo o que foi objecto de discussão acerca da internet –

mesmo as coisas mais estranhas – acontecerão. Só que um pouco mais tarde".

Com o objectivo de avaliar a escala, a velocidade e o âmbito da Webolution, consideremos um conjunto de factos. A internet baseia-se numa tecnologia com mais de 125 anos – a do telefone. Mas o próprio sistema global de comunicações está a ser revolucionado pela web, estando em vias de se converter num standard Voice over Internet Protocol (VoIP). De facto, os próprios telefones brevemente se tornarão obsoletos.

A internet tornou-se possível graças à tecnologia de mais de 30 anos dos microship. Até há pouco, a maior parte dos chips era incorporada nos computadores. Agora são parte essencial dos telefones móveis e estão a ser incorporados em praticamente todo o tipo de objectos que usamos no quotidiano, desde as televisões aos frigoríficos e aos microondas. O protocolo da internet IPv6 fará com que este movimento seja globalmente possível, ligando cada pessoa e cada componente electrónico dos equipamentos (incluindo os barcodes dos produtos não-electrónicos). A maior parte da Ásia já está a utilizar a infraestrutura IPv6, e os telemóveis No-

ria encontram-se preparados para utilizar esta tecnologia a nível mundial.

O impacto da Webolution pode ser visto pela venda de equipamentos. Em cada segundo, 24 horas por dia, 365 dias por ano, um computador novo está a substituir um já existente. Em cada meio segundo, está a ser activado um novo telefone móvel. Como resultado, já existem cerca de 700 milhões de pessoas em todo o mundo com acesso à internet. Este total irá atingir um bilião de pessoas em 2006-07 e dobrará para dois biliões por volta de 2010. Em 2020, pelo menos 50% da população mundial estará online, mesmo tendo em consideração que na actualidade cerca de 50% dessa população nunca tenha usado um telefone. Se isto não é um fenómeno webolutionary, então não sei o que o será!

Actualmente, na América do Norte, 72% dos lares estão online, assim como nos países escandinavos. Só 40% dos lares alemães estavam online

rios processos. Começa a não haver necessidade da deslocação física às bibliotecas; elas vêm a nós através de um qualquer motor de pesquisa, como o Google. Não é necessária a deslocação a livrarias, a Amazon traz-nos milhões de livros através do PC ou do ecrã do telemóvel. Não é necessário ir às compras, as compras vêm ter connosco. A Webolution retira as compras das lojas, colocando os produtos e os serviços no nosso ecrã, qualquer que seja o local onde nos encontremos ou a hora do dia ou da noite. Podemos procurar produtos, encomendar e pagar num instante e tê-los entregues em casa à hora mais conveniente. As velhas cadeias de distribuição são pura e simplesmente esmagadas pela Webolution, a qual está a mudar o comércio e as nossas próprias vidas.

## 2. Estilos de vida-web

Em 1997, Bill Gates disse que a maioria dos norte-americanos viveria

“Em 2020, pelo menos 50% da população mundial estará online, mesmo que cerca de 50% dessa população nunca tenha usado um telefone. Se isto não é um fenómeno webolutionary, então não sei o que o será!”

no final de 2002 e cerca de 33% em Itália e 25% em Espanha. Portugal tem sofrido uma evolução mais favorável, com 44% dos lares online no fim de 2002 e este número continua a crescer rapidamente. A webolution não pára aí. A comunicação de banda larga está a espalhar-se rapidamente, criando um always-on na web. A internet de banda larga está sempre lá, sempre disponível como as ondas da rádio e da televisão, fluindo pelo ar até às nossas casas. Simultaneamente, a web está a tornar-se sem fios. O telefone móvel e a tecnologia sem fios permitiu aos consumidores “cortar o fio” e comunicar de qualquer lado. A tecnologia sem fios da web trouxe-nos não só o mundo de e-commerce mas de m-commerce (comércio móvel).

O comércio móvel alterará a forma como as pessoas irão interagir com os produtos e com os serviços. A Webolution faz reverter todos os ante-

um web lifestyle dentro de uma década, isto é, em 2007. Já cerca de 72% dos americanos estão online. Enquanto poucos reclamarão que têm um web lifestyle, estão num percurso rápido tendente a essa situação.

O que é um web lifestyle? Descrevo este aspecto no último livro “Future Living”. No geral, com um always-on na web, usando a internet para algumas questões do quotidiano, tornar-se-à necessariamente num hábito também quotidiano.

A Webolution está gradualmente a alterar os hábitos das pessoas. Como resultado, cada vez mais pessoas utilizam a telecommutação, compram online, tiram graus académicos na web, votam e até tratam de parte dos seus cuidados de saúde online. Com a maioria das pessoas online em 2010, a vida de cada um no dia-a-dia tornar-se-à centrada na pessoa e à dimensão do ciberespaço. O comércio móvel irá, neste

## O mundo em 2020

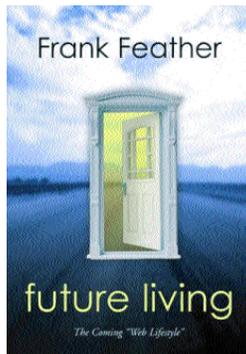
contexto, continuar a crescer. De facto, tornar-se-á no processo normal para a promoção e consumo de produtos.

### 3. Tendências dos consumidores

Apresento as tendências dos consumidores sob três aspectos: demografia, psicografia e webografia. Em termos de demografia, a população online da América do Norte é o espelho da população total. Todos os grupos etários, excepto os mais velhos e as crianças mais novas estão igualmente representados online. Mais importante ainda foi a súbita mudança a nível

tecnologia da internet), os consumidores vêem distintos benefícios. Não só obtêm produtos customizados e um serviço personalizado, como poupam tempo e dinheiro e beneficiam da conveniência da entrega ao domicílio. Não obstante, há uma curva de aprendizagem associada à internet. As pessoas começam por ser adversas à tecnologia até finalmente estarem online. Quanto mais tempo estão na net mais se tornam tech savvy. Quanto mais tempo utilizam a net, maior é a probabilidade de comprarem algo online. E logo que o tenham feito (o que, em média, se verifica ao fim de 12 -15

“O que é um web lifestyle? Descrevo este aspecto no último livro ‘Future Living’. No geral, com um always-on na web, usando a internet para algumas questões do quotidiano, tornar-se-à num hábito quotidiano”



do sexo dos utilizadores.

Em 1994, 94% dos navegadores americanos eram homens; actualmente, as mulheres constituem uma maioria de 62%. Em termos psicográficos, os compradores online têm um comportamento semelhante aos compradores offline. A web está a revelar-lhes um mundo sempre aberto onde poderão comprar segundo as suas regras. Os aspectos de personalização dos sites (por exemplo, a Amazon) ou de customização de produtos (por exemplo, a Dell), alavancam o poder e a capacidade de negociação dos clientes sobre os produtores e os marketers. O tipo de produtos que as pessoas estão dispostas a comprar online está a alargar-se e a crescer. E não se trata unicamente de livros. Enquanto que 16% das vendas de livros na América do Norte em 2003 foram feitas online, 32% do hardware e software de computadores foi efectuado online e 55% das acções das empresas foram transaccionadas também online. Até 2% dos automóveis foram vendidos online nos EUA, sendo que um vendedor da Califórnia vende cerca de 70% através da net.

Em termos de webgraphics (isto é, como as pessoas aceitam e reagem à

meses de navegação), têm uma probabilidade cinco vezes superior de o fazer novamente. E quanto mais vezes comprarem online, maior será a probabilidade de gastarem cada vez mais em cada nova compra. Por isso, à medida que vão progredindo na curva de aprendizagem, vão-se tornando compradores online. As compras online irão tornar-se num hábito e a probabilidade de comprar em lojas tradicionais vai diminuindo.

### 4. O futuro do marketing

Perante estas tendências e com 700 milhões (em breve um bilião) de pessoas globalmente online, as compras na internet continuarão a crescer. Enquanto que parece perspectivar-se um mercado de massa, a internet não é realmente um meio de massas. Cada pessoa usa a net de forma diferente; somos tão únicos como as nossas próprias impressões digitais e não há duas pessoas que usem a net da mesma forma. A web constitui um meio profundamente personalizado e individual.

Isto levanta uma primeira grande implicação para o marketing. A era da produção de massa, do marketing e da publicidade de massas e do consumo

de massas está a chegar ao fim. Estamos a caminhar para a era do marketing one-to-one, no qual a quota de cliente é mais importante que a quota de mercado. A internet permite aos marketeers atingir individualmente cada cliente e criar propostas de valor concebidas unicamente para ele. Em consequência, mais do que se concentrarem em cada compra, ou no total de vendas para todos os clientes, os marketeers têm de se focalizar no lifetime value de cada um.

Esta é a única forma para atingir um crescimento sustentado das vendas na era da internet. Também pelo facto da revolução da web subverter tudo, o marketing dá uma volta de 180° do push dos produtos para o pull dos consumidores. De facto, o futurista Alvin Tofler já previa no livro "A terceira vaga", nos anos 70, que se iria entrar na era do prosumer, na qual (como a Dell está a provar) os consumidores podem desenhar os seus próprios produtos.

#### O novo marketing mix

Estes movimentos têm implicações profundas na forma como o

gar e a qualquer hora. Os preços têm alterações dinâmicas em virtude das comparações poderem ser feitas instantaneamente e os comerciantes podem responder no momento. Além do preço, assume uma importância fundamental o valor do cliente, em particular o valor esperado da relação (lifetime value).

A maior mudança dá-se a nível da comunicação, em particular na publicidade. Não sou optimista sobre o futuro da publicidade, fenómeno que, afinal de contas, é recente. Até à era da televisão não havia publicidade de massas e até a comunicação através da imprensa era, por natureza, local. Segundo Keith Reinhard, presidente da DDB Worldwide, "a internet irá fazer à publicidade o que o telefone fez à comunicação escrita (por carta)". Eventualmente, o e-mail terá matado a troca de correspondência por correio. Suspeito que a internet fará o mesmo à publicidade de massas, cuja era está a chegar ao fim. A promoção publicitária transitou do "boca-a-boca" para a publicidade de massas e agora está a evoluir para o word-of-modem. Iremos passar da publicidade de massas para as mensagens



A era da produção, do marketing, publicidade e consumo de massas está a chegar ao fim. Estamos a caminhar para a era do marketing one-to-one, no qual a quota de cliente é mais importante que a de mercado

marketing terá de ser ensinado e praticado. As escolas de negócios ensinam os 4 P's do marketing como a essência do marketing mix. Na era da internet, contudo, cada um destes elementos muda:

- O "produto" torna-se num "produto customizado de massas";
- A "distribuição" dá lugar ao "a qualquer hora, em qualquer lugar";
- O "preço" assume uma relação dinâmica "preço/valor";
- A "comunicação" dá lugar ao "posicionamento individual".

Estas mudanças são auto-explicáveis. Os consumidores vão à net para customizar os seus produtos, que podem ser comprados em qualquer lu-

individualizadas online – mensagens enviadas para os consumidores após a sua autorização. A única forma de publicidade de massas que restará serão as campanhas de comunicação de marca (brand advertising), quer para o lançamento de produtos, quer para a construção das marcas ao longo do tempo (brand building).

No futuro, o website – e cada interacção personalizada do consumidor com ele – tornar-se-á no meio mais eficaz de publicidade e promoção. E isto porque a internet tem a maior abrangência e frequência de todos os media.

A publicidade tem quatro objectivos: criar notoriedade, informar os clientes potenciais sobre o produto, construir a

marca e gerar vendas repetidas. O website atinge melhor estes objectivos que qualquer outro meio.

É melhor que a rádio para criar notoriedade, melhor que a imprensa ou o direct mail para informar o consumidor, melhor que a televisão para construir uma marca e melhor que as vendas directas para gerar compras.

Além disso, os resultados da interacção ao nível da web são perfeitamente mensuráveis (ou sê-lo-ão em breve). A net é o único meio onde se pode medir a eficácia da comunicação.

Por a net ser um meio orientado para o lifestyle – de facto, está a criar um novo estilo de vida, o web lifestyle – permite aos marketeers gerir as marcas e posicioná-las como parte desse web lifestyle. Mais ainda, os marketeers podem fazê-lo de forma personalizada, atendendo à forma como cada cliente percepção o seu próprio estilo de vida da web.

Assim, o marketing do futuro não tratará tanto das formas de vender um

cas de network marketing com grande sucesso. Como exemplo, temos a MCI, a Sprint, Sarah Lee, Primerica (Grupo CitiCorp) e a Princess House (Grupo Colgate-Palmolive).

Os pioneiros do network marketing abraçaram de alma e coração a internet. Posso citar empresas como a Avon, Herbalife e a Quixtar. Os seus modelos de negócio oferecem uma espécie de oportunidade de private franchise que apela a uma nova geração de empreendedores, que designo por Webpreneurs. Os referidos modelos de negócio estão a ser muito bem sucedidos, consequência da rápida evolução do seu volume de vendas online.

De facto, somente após ter iniciado as suas operações há cerca de dois anos, a Quixtar encontra-se em segundo lugar, só após a Amazon, em termos de vendas online.

Esta nova tendência tem profundas implicações nos aspectos relativos às vendas ao nível do marketing. As forças

“ Todos os aspectos relativos ao marketing e às vendas estão a ser completamente subvertidos pela Webolution que atravessa o planeta. Resta às empresas tirarem vantagem desta revolução ”

produto mas será mais focalizado na “venda” de um web lifestyle, no qual o produto é um dos componentes. Com o objectivo de poder e saber posicionar um produto como parte desse estilo de vida, os marketeers terão de ter uma weblife se quiserem compreender como os consumidores se irão no futuro comportar face aos seus produtos.

Em complemento dos radicalmente diferentes 4 P's do marketing, o marketing mix necessita de mais dois elementos. São um serviço personalizado high-touch e uma profunda experiência high-tech, durante a compra e o processo de pós-venda. Por isto, acredito que o futuro do marketing será baseado em network marketing and sales.

O network marketing é uma proposta de valor high-touch/high-tech, baseado na relação individualizada de vendas através da internet. Algumas grandes empresas já estão a pôr em prática técni-

de vendas, mais do que receberem comissões por cada venda, deveriam ser avaliadas e compensadas em função da sua participação no sistema de networking. Deveriam ser trabalhadores por conta própria com um esquema de bônus e comissões que premiassem a continuação da relação e das vendas dos clientes ao longo do tempo, o que os conduziria a tornarem-se empresários individuais, ou o que designaria por Prosumer Webpreneurs.

Em síntese, todos os aspectos relativos ao marketing e às vendas estão a ser completamente subvertidos pela Webolution que atravessa o planeta. Resta às empresas tirarem vantagem desta revolução ou, em alternativa, serão completamente varridas do mapa por ela. m

Tradução de Carlos Oliveira. Em virtude da especificidade e novidade de alguns termos, foram os mesmos deixados na língua original

PUB

## MARCAS E CONSUMIDORES

## Convergência Portec

Os avanços tecnológicos dos últimos 20 anos tornaram-nos pessoas (e consumidores) impacientes: queremos tudo mais

POR MIGUEL VELHINHO  
Director criativo da Guerreiro DDB

//

Só daqui a muitos anos, e não será no meu tempo, é que teremos uma mulher como primeiro-ministro." **Margaret Thatcher, 1974.** "640K de memória chegam e resolvem todos os problemas." **Bill Gates, 1981.**

Pensar no que vai acontecer à sociedade, aos consumidores e às marcas daqui a vinte anos é um exercício divertido, principalmente porque à velocidade com que actualmente as coisas mudam, o mais provável é reunirmos um conjunto de previsões que daqui a 20 anos parecerão tão caricatas como as declarações de Margaret Thatcher ou de Bill Gates.

Para minimizar os delírios da futurologia socorri-me de McLuhan, "os artistas são considerados como vivendo à frente do seu tempo, quando na realidade eles vivem no presente. A maior parte das pessoas é que prefere viver no passado. É mais seguro".

A única possibilidade de prever como seremos daqui a 20 anos é olhar para o passado, ligá-lo ao presente e estabelecer uma possível ligação com o futuro. E foi exactamente esse exercício que fiz, sem a pretensão de querer ser exaustivo.

Os avanços tecnológicos dos últimos 20 anos tornaram-nos pessoas (e consumidores) impacientes: queremos tudo mais rápido do que nunca. Tudo o que não é imediato é lento: telemóvel para falarmos com quem quisermos quando quisermos, notícias ao minuto no visor do telemóvel; acesso ao banco através do computador; compra de bilhetes online; lojas abertas 24 horas; perdemos a paciência com serviços e produtos que não possamos aceder JÁ.

Neste momento temos mil e um gadgets que possibilitam o acesso rápido à informação, mas ainda não muito integrados. Caminhamos rapidamente para a convergência de tudo isto e rapidamente o telemóvel, o PC, o comando da garagem, a chave de casa, a televisão, a consola de jogos, serão apenas um único objecto com acesso imediato a tudo. Por uma questão de conveniência chamemos este objecto de Portec.

Imaginemos uma geração de consumidores que nasce e cresce com esta rapidez imediata e convergência e teremos o consumidor, e o consumo, em 2020:

- Informado sobre cada produto que vai comprar, não porque andou a estudar várias possibilidades de compra como provavelmente faremos hoje, mas porque com o Portec consegue aceder ao chip que está na embalagem do produto e a partir daí tem acesso a todas características do produto antecedidas por uma apresentação comercial do mesmo, a comparações com produtos concorrentes similares, a testemunhos de actuais utilizadores do produto;

- As compras de baixo envolvimento serão feitas online automaticamente a partir do Portec que analisa o conteúdo da despensa e do frigorífico e faz as encomendas necessárias. Isto significa que muitas vezes a fidelização a um produto de baixo envolvimento terá de ser conseguida antes desta automação. A partir do momento em que a



experiência com determinado produto é boa e ele passa a fazer parte das encomendas automáticas do Portec, será muito difícil contrariar esta fidelização;

- Os processos de compra serão muito mais rápidos, não sendo necessário passar por um caixa humano. Um caixa electrónico identificará os chips das embalagens de cada carrinho de compras e debitará a soma ao Portec, que por sua vez acede ao Banco que autoriza o pagamento automático.

- A personalização será total, quer na comunicação publicitária, quer no acto da compra. O Portec disponibilizará informação online sobre o seu utilizador na célula, as suas preferências de compra, marcas preferidas, hobbies, profissão, entre outros, e em cada loja, restaurante, local, onde o consumidor entrar e onde será identificado e aliciado com propostas de produtos ou serviços que estão na esfera dos seus interesses;

- O marketer terá acesso a um perfil complexo de consumidor que inclui todas as suas preferências, trajectos de compras, cruzamento de compras, horários, etc. A informação, o cruzamento de informação e a comunicação customizada desempenharão um papel tão importante como o actual merchandising;

- Os investimentos em comunicação serão cada vez mais otimizados, uma vez que se conseguirá saber exactamente quantos contactos se obtiveram com determinada acção, sendo também possível determinar mais rapidamente os seus factores de sucesso ou de insucesso. Isto implicará processos de decisão muito rápidos, assentes numa eficaz gestão de informação, numa perspectiva de marketing, os marketers, em 2020, terão uma profissão de risco, com níveis de stress nada comparados aos de 2004 (mesmo sem crise económica).

Ao contrário do que muitas multinacionais gostariam, a globalização de produtos e serviços não terá uma equivalência a nível cultural. Isto implicará um renascimento do Local em oposição ao Global. E o paradoxo desta situação é que serão as marcas globais a fazer esta inversão e a optar por uma abordagem mais local: é a macro-personalização das marcas globais.

Segundo as Nações Unidas, em 2050, um terço da população mundial terá mais de 60 anos. A maior esperança de vida leva a que as marcas vejam os seus consumidores envelhecerem continuando fiéis às suas marcas, e afastando novas gerações de potenciais consumidores que não querem usar a mesma marca do avô. Este é um fenómeno que assistimos ao longo do século XX, e onde poucas marcas sobreviveram: a Coca Cola continua a ser um bom exemplo de sobrevivência ao envelhecimento do seu target, tendo a capacidade de angariar novas gerações de consumidores.

Nos últimos 20 anos vimos os adolescentes e as crianças surgirem como consumidores de pleno direito. Nos próximos 20 anos iremos ver aparecer as marcas e produtos "golden age", destinadas a um consumidor que envelhece fisicamente, mas que pretende manter-se jovem, nem que seja em espírito.

## "Sit down consumption"

Em Paris, Faubourg Saint Honoré, a Louis Vuitton, está hoje a fazer aquilo que definirá o futuro do consumo e das relações com as marcas: convidar os seus clientes a sentar, servir água e champanhe e deixá-los descontraídos para que se deixem seduzir pela sua marca. O que é uma marca hoje e o que se prevê que possa ser nos próximos 16 anos? Uma marca deixou de cumprir apenas um factor funcional, para adquirir uma dimensão cultural, social e política sendo hoje já designada como um dos nossos factores agregadores da sociedade, capazes de preencher o espaço vazio deixado pelas ideologias e por outros factores tais como o fim das fronteiras geográficas, como é o caso da Europa.

Nos próximos 16 anos, ou seja, em 2020, assistiremos a uma cada vez maior proliferação e importância das marcas, na medida em que estas serão cada vez mais parecidas, não com entidades abstractas, símbolos do capitalismo do século passado, mas com

Nos próximos 16 anos, ou seja, em 2020, assistiremos a uma cada vez maior proliferação e importância das marcas

POR CARLOS COELHO  
Presidente do Conselho  
de Administração  
Brandia Network

## O mundo em 2020

os seus consumidores, tendo por isso que criar relações, serem emocionais, serem transparentes, serem “humanas”.

Mas uma grande transformação ocorrerá e essa fará não com que as marcas percam poder, mas que sobrevivam apenas aquelas que consigam fazer uma de duas coisas:

1. antecipar tendências,
2. aceitar o domínio do consumidor.

O primeiro caso, bem retratado pelo exemplo da Gillete, que em ciclos de três anos é capaz de revolucionar inteiramente o seu negócio, sendo por isso provavelmente a empresa no mundo que maior quota de mercado detém no segmento em que opera, devido à grande capacidade de antecipação das necessidades dos seus consumidores.

Por isso, o meu primeiro concelho é “go gillete”, o que significa “improve”, “upgrade”, “reinvent”.

Ou então entre na guerra da sedução de um consumidor que vai passar a ser, quer os mercados ou gurus da gestão queiram ou não, o “centerpoint”, o “mais que tudo”, o “chefe”, aquele que todos vão convidar a sentar-se e que vai exigir cada vez mais que lhes provem porquê relacionarem-se, e repito, relacionem-se com esta marca e não com outra. O consumidor vai sentar-se, em casa, no escritório, nos centros comerciais, nas lojas, nos supermercados, vai descansar, tomar champanhe, deixar-se seduzir. Este conceito que aqui lanço de “Sit Down Consumption” assenta numa observação de um conjunto de hábitos e comportamentos do consumo bem como na leitura e estudo daquilo que prevejo que possa acontecer nos próximos anos. Em 2020, as marcas consolidarão a sua posição ideológica e o consumidor o papel de profeta e não de seguidor.

Factores tão básicos como a globalização darão lugar a preocupações tão opostas e difíceis de gerir como a individualidade.

Factores tão complexos quanto o desenvolvimento tecnológico darão lugar a preocupações tão simples quanto o bem-estar e a estabilidade e qualidade de vida.

Em 2020, o bem mais escasso, ou antes o bem com maior valorização, será o tempo. O tempo de deslocação, o tempo de concretização, o tempo para o lazer, o tempo para a família, o tempo para não fazer nada.

De tudo o que aprendi ao longo da minha carreira, duas coisas não são alteráveis na vida, a morte e o tempo, colocando estes dois factores todos os cidadãos do mundo em pé de igualdade.

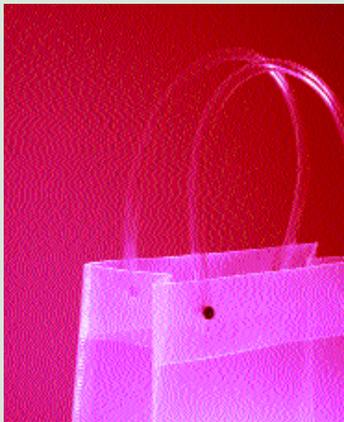
Nestas circunstâncias, as marcas actuais e futuras farão cada vez mais promessas relacionadas com ganhos relativos a este assunto, “mais rápido”, “mais tempo para si” e de uma forma simples, poderá aquilo que hoje parece banal, ser um dramático factor de sucesso para o futuro.

Um dos desafios do futuro reside exactamente no facto de este não estar ao alcance de ninguém por um lado, mas por outro, também porque as previsões do futuro assentaram ao longo dos tempos numa visão crítica da sociedade sem qualquer preocupação pela sua viabilidade, o que veio a criar um enorme factor de frustração, nomeadamente, com o aproximar do milénio e da sua passagem onde se previa, por exemplo, que nessa altura o homem já vivesse na lua, que os carros voassem, entre muitas outras fantasias do nosso imaginário do futuro.

O que é um facto, é que aquilo que ninguém conseguiu sonhar, é que o mundo é feito de realidades e que existem factores que podem conduzir a profundas alterações nos comportamentos e alterar radicalmente o destino das coisas.

Nos Estados Unidos, em 11 de Setembro de 2001, assistimos àquilo que poderá ser designado como o início da FUD economy – Fear, Uncertainty and Doubt – (ver caixa) que seguramente conduzirá as marcas e os consumidores a um conjunto de alterações profundas em 2020, quer nessa altura os carros voem ou não.

Aquilo que, no meu entender, é previsível que aconteça, conduzirá o consumidor ao reinado deste milénio, depondo o poder das corporações e das grandes marcas em detrimento do poder de cada indivíduo, levando as marcas a ter que moldar as suas estratégias àquilo que se pode designar por “googling back to the consumer” (ver caixa) obrigando à gestão da utopia da personalização, passando dos “luxury goods” cruzando



todos os mercados, chegando às “utilities” e “commodities”, dando lugar àquilo que se passará a designar por “gravanity” (ver caixa) e “snobmoddities” (ver caixa).

Em 2020, se Deus quiser, terei nessa altura 56 anos e espero ser confrontado com esta minha visão sentado num “supermarket” ou antes num “brandmarket”, onde as diversas marcas me fazem propostas de “excusumption” (ver caixa) e onde nessa altura saberei se a visão que hoje partilho convosco se tornou ou não realidade.

## Conceitos

### FUD economy

O 11 de Setembro provocou uma alteração tal na escala de valores dos consumidores, que terá no futuro um impacto incalculável e que assenta na seguinte pressupostos:

#### Antes 9/11

Focus no indivíduo  
Materialismo  
Fazer diferente  
Celebridade como herói  
Liberalismo  
Get Yupiee  
Empresa como meio  
Confiança  
Expansão

#### Depois 9/11

Focus na família  
Espiritualidade  
Reinventar  
Homem comum como herói (bombeiro, polícia, cidadão)  
Conservadorismo  
Viver em equilíbrio  
Empresa como entidade protectora  
Apreensão, dúvida, vulnerabilidade  
Cocooning

### Googling Back

Este conceito assenta no princípio básico de que cada vez mais as marcas têm que ser capazes de estabelecer uma relação precisa com cada um dos consumidores. O googling back não é mais que fazer aquilo que o consumidor faz quando pesquisa no motor de busca google mas ao contrário, ou seja, em vez de ser o consumidor a procurar o produto será o produto a fazer o caminho inverso e encontrar o consumidor. Será o novo estádio do actual CRM que encontra o seu fim exactamente pelo facto de ter sido concebido não no sentido de encontrar o consumidor mas de ser uma base de dados constringida pela introdução dos mesmos. O conhecimento profundo do consumidor, será a chave para o processo de sedução.

### Gravanity

O conceito assenta na fusão entre graffiti, capacidade de gravar, personalizar e o conceito de individualidade, vaidade, auto realização. A tecnologia vai permitir a utopia da produção customizada e o consumidor vai querer exibir-se a si, os seus filhos, o seu cão, os seus hábitos, os seus gostos, as suas cores, e as suas vontades. Os exemplos básicos de hoje são as canecas feitas com as fotos das férias ou as mais recentes gravações digitais de tecidos transformados em almofadas para as nossas salas. Este trend é seguramente imparável e conduzirá em termos estéticos a alguma saturação conduzida por um ser humano carente de um espaço de fama mas sem preparação estética para exercer o poder que a tecnologia lhe vai dar.

### Snobmoddities

Este conceito assenta no princípio de que não existem limites nem becos sem saída para a capacidade de inovação. Em termos simples significa tornar chiques banalidades, ou seja, o sal, o arroz, a água, o pão, entre dezenas de commodities que encontram espaço para milhares de variedades, e um enorme espaço para a inovação onde tudo parecia estar feito. Como exemplo concreto deste conceito, observamos já hoje as alfaces pré-lavadas com dezenas de variedades, tal como previu Gary Hamel em 1999.

### Excusumption

Este trend assenta numa visão de que o consumidor e a marca estão cada vez mais dispostos a partilhar uma experiência conjunta, onde o primeiro – o consumidor – está disposto a pagar ou deixar-se seduzir pelo segundo – a marca –, no sentido de se consumir um acto de interesse mútuo, constituindo o processo numa desculpa – excuses – para o consumo – consumption. Exemplos não faltam: Londres celebra o centenário do urso de peluche, Singapura foi o país do romance em 2003 e este Verão a Nova Zelândia assumiu-se como o país do “Lord of the rings”.

\* Os conceitos FUD economy, “googling back”, “gravanity”, “snobmoddities” e “excusumption” são trends internacionais e encontram-se no mercado sob vários autores

## O consumidor paradoxal

As marcas e as empresas  
devem permanecer atentas  
e próximas dos consumidores

POR LUÍS FILIPE CASTRO REIS  
Professor da EGP (Universidade  
do Porto) e do IPAM; Administrador  
da SonaeCom

// Prefiro ser um homem de paradoxos do que um homem de preconceitos”  
Rousseau

### Segmentação: uma ferramenta estratégica posta em causa

Desde o início dos anos 70, momento em que a disciplina de marketing começou a ganhar protagonismo nas empresas, particularmente nas que têm como missão essencial o relacionamento com o consumidor final, a segmentação e o posicionamento assumiram-se como as ferramentas estratégicas de eleição.

No entanto, a sua aplicação e utilização tem vindo a tornar-se progressivamente mais difícil. Por um lado, porque em muitas situações (quer por avanços tecnológicos quer por exigências dos consumidores) se evoluiu em muitas indústrias para o marketing “one to one”. No outro extremo, as dificuldades de caracterização dos consumidores em segmentos uniformes e a possibilidade de se encontrarem posicionamentos relevantes, resultam da adopção por estes de comportamentos paradoxais, difíceis de categorizar com as técnicas de segmentação tradicionais.

### O consumidor polarizado

Nos últimos anos e especialmente nas sociedades ocidentais é progressiva a polarização dos consumidores.

Frequentemente um mesmo indivíduo assume relativamente aos seus padrões de consumo e de relacionamento com as marcas comportamentos distintos e muitas vezes posicionados em pólos opostos. No centro desta polarização assumem particular relevância os valores e atitudes individuais que têm sofrido evoluções marcantes em todas as sociedades ocidentais e especialmente em Portugal, em paralelo com a evolução sócio-económica.

A observação empírica destas tendências, baseada em pesquisas de natureza secundária, permite-nos propor para reflexão um conjunto de comportamentos paradoxais que podem ajudar a compreender algumas destas manifestações dos consumidores e assim ajudar as marcas e as empresas a relacionarem-se com estas novas situações.

### Os paradoxos

As observações acima referidas levam-me a propor para reflexão os seguintes paradoxos:

- 1 Redes vs Solidão
- 2 Saúde vs Stress
- 3 Preocupação Ambiental vs Irresponsabilidade Ambiental
- 4 Protagonismo vs Privacidade
- 5 Risco vs Segurança
- 6 Crise de Valores vs Busca de Referências
- 7 Uniformização vs Diferenciação

#### 1. Redes vs Solidão

Nunca como nas sociedades actuais os consumidores viveram tão ligados em rede. A explosão da Internet que tem cerca de 1,3 biliões de utilizadores em todo o Mundo e a que acedem diariamente cerca de 30% dos portugueses é o paradigma dessa conectividade permanente.

Mas outros exemplos reforçam essa tendência como os telemóveis

(mais de 90% de penetração em Portugal) e as mensagens SMS e MMS.

O rendimento das famílias afecto a telecomunicações nos países da OCDE evoluiu de um índice 100 em 1990 para 150 em 2000 mostrando, de forma bem clara, a dependência que as sociedades ocidentais têm relativamente a uma permanente interligação. Apesar disso nunca como hoje vivemos tão sozinhos.

Para além do fenómeno do envelhecimento (em Portugal e em 2020 prevê-se que um em cada dois portugueses tenha mais de 50 anos), são também factores de assinalar o aumento da idade média do casamento, a queda do número de casamentos, o aumento do número de divórcios e o decréscimo abrupto da natalidade que em conjunto provocam uma quebra muito acentuada do agregado familiar. Hoje, em Londres, mais de 30% das pessoas vivem sozinhas e estima-se que em Lisboa este número esteja próximo dos 20%.

## 2. Saúde vs Stress

As sociedades ocidentais correm atrás da “vida saudável” e do corpo e saúde perfeitos. As inscrições em ginásios duplicaram nos últimos 15 anos e os praticantes de desporto cresceram 50% no mesmo período. As cirurgias plásticas e em geral todos os tratamentos destinados ao controlo do corpo têm aumentado exponencialmente na última década, fenómeno acompanhado pela indústria farmacêutica, dos cosméticos e também pela indústria alimentar com o lançamento de novas linhas de alimentos/medicamentos. Mas em simultâneo a vida moderna provoca níveis de stress nunca antes experimentados. A pressão do tempo manifestada em vários comportamentos de consumo (fast-food, alimentação pré-cozinhada, realização de várias actividades em simultâneo, como conduzir e falar ao telemóvel ou ver televisão e ler o correio electrónico), o ciclo profissional cada vez mais curto e alternado, a necessidade de actualização permanente e a pressão de aprendizagem e integração de novas tecnologias, criam comportamentos no extremo oposto dos anteriores.

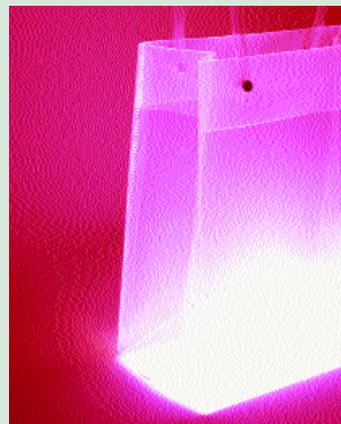
## 3. Preocupação Ambiental vs Irresponsabilidade Ambiental

Vários estudos europeus mostram uma crescente sensibilização dos consumidores com o problema ambiental. São várias as evidências de que os cidadãos estão disponíveis para premiar as marcas e empresas respeitadoras do ambiente e socialmente responsáveis, chegando ao ponto de aceitar pagar um prémio pelos produtos que elas oferecem.

As reclamações ambientais cresceram em Portugal 30 % nos últimos 3 anos e o investimento público e privado em projectos ambientais aumentou 6x entre 1999 e 2001. Na outra face da moeda continuam as evidências de comportamentos agressivos para o ambiente por parte dos cidadãos que revelam baixas taxas de adesão à reciclagem e continuam a produzir volumes crescentes de lixo doméstico.

## 4. Protagonismo vs Privacidade

Existe hoje uma procura crescente de protagonismo aos diferentes níveis sociais. Este desejo que atinge o máximo de expressão nos sucessos recentes de reality shows (vide o Big Brother e os Acorrentados) ou programas de criação rápidos de “famosos” como os Ídolos e a Operação Triunfo revela-se também no sucesso dos jornais e revistas que exploram o “jet-set”. No outro extremo, os consumidores aparecem cada vez mais centrados em casa (num fenómeno designado por “cocooning”) investindo no equipamento doméstico e gastando cada vez mais tempo livre em actividades dentro da sua habitação. Para além disso tendem a proteger a sua pri-



vacidade de várias formas, além de que estão disponíveis para investir na protecção dos seus dados pessoais.

### 5. Risco vs Segurança

Os comportamentos de risco são uma constante na nossa sociedade. De forma consciente (como são exemplo a prática de desportos radicais, o consumo de produtos manifestamente nocivos para a saúde como o tabaco, a exposição excessiva ao crédito, ou a condução nos limites da segurança) ou de forma menos consciente, como por exemplo, ao consumir uma alimentação desregrada, os consumidores aceitam níveis de risco crescente. Mas noutros contextos os mesmos consumidores compram seguros de saúde e vida (um crescimento de 60% entre 2000 e 2003), usam o cinto de segurança (99% das vezes) ou aceitam regras cada vez mais restritas no acesso ao seu local de trabalho ou a edifícios e serviços públicos.

### 6. Crise de Valores vs Busca de Referências

É já lugar comum afirmar-se que vivemos numa sociedade em crise de valores. A família já não é a pedra angular da sociedade e existe uma crise de confiança nos pilares sociais tradicionais como a Igreja e a Justiça. Os políticos e as empresas são também alvo de uma enorme desconfiança. Mas os consumidores necessitam de referências e encontram-nas muitas vezes no consumo (as marcas assumem-se assim como elementos de expressão de valores individuais) e em grupos de referência inesperados como os clubes de futebol, novas confissões religiosas e correntes de filosofias orientais.

### 7. Uniformização vs Diferenciação

O Slogan da Benetton “Todos diferentes todos iguais” ilustra de forma perfeita este último paradoxo. Hoje há um enorme conformismo social que leva a que os consumidores procurem assumir comportamentos padrão. Este fenómeno é acelerado pela globalização económica que arrasta consigo a globalização dos valores, atitudes e comportamentos. Mas nessa busca de identidade comum os consumidores procuram simultaneamente expressar a sua individualidade, manifestando frequentemente pelo consumo (procurando variedade e customização individual) e pelo comportamento a vontade de encontrarem a sua própria expressão individual.

### Implicações para as marcas e para as empresas

Perante esta situação, as marcas e as empresas devem permanecer atentas e próximas dos consumidores aceitando as aparentes contradições que os seus comportamentos reflectem, até porque muitos destes paradoxos constituem enormes oportunidades de sucesso empresarial. Neste cenário é fundamental que os gestores de marketing assumam para as suas marcas uma posição definida aceitando que “a forma mais segura de fracassar é procurar agradar a todos”. Assim as marcas devem procurar criar e desenvolver os seus consumidores-alvo sabendo aceitar que nesse processo vão inevitavelmente criar antagonistas. Os gestores devem compreender que para cumprirem o seu papel na criação de valor têm de promover a presença do consumidor em todas as fases do processo de decisão das estratégias e táticas empresariais, apesar do desconforto que essa presença muitas vezes paradoxal pode causar.

Nota - Resumo de uma sequência de apresentações com o mesmo título apresentadas em várias conferências e seminários. Os dados referidos provêm de fontes secundárias diversas de que se destacam (INE; Estatísticas da OCDE e do WEF; Markttest; Gallup; Várias instituições governamentais; MORI; Banco de Portugal; Nasdaq; WHO; Harris Polls; etc.)



# PUB

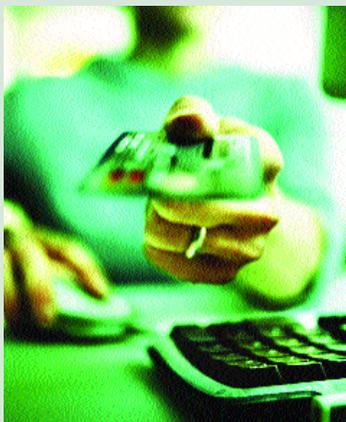


## ACTIVIDADE ECONÓMICA

## Odisseia no knowledge de pagamentos

Mesmo quando a polémica do desenvolvimento organizacional se estabelece entre “regresso ao passado” e “regresso ao futuro”, o problema não está nunca numa só variável

POR FRANCISCO VELEZ ROXO  
Docente da Universidade  
Católica Portuguesa



Quando em 1985 partilhava com o grande amigo Bernard Dubois, e infelizmente hoje um saudoso mestre de marketing (no rigoroso sentido que dou a este tema da administração e gestão de empresas) algumas questões sobre o futuro das estratégias e táticas comerciais que iriam surgir como vencedoras no final do século XX, tive duas orientações metodológicas simples e rigorosas: “Segue o que se investiga nos EUA e, para já, vê um vídeo editado em Harvard contendo uma abordagem visionária ao marketing 1995 sob o ângulo da utilização das tecnologias de informação e comunicação no marketing. E acompanha o que são os resultados anuais das duas conferências da AMA (winter and summer editions) para professores de marketing, e que é interessante do ponto de vista académico. E vai acompanhando o que fazem e que resultados obtêm as boas e novas empresas do mercado de produtos e serviços de grande consumo em todas as boas revistas e cursos/conferências internacionais.” Seguindo este último conselho, e num determinado enfoque de estudo, frequentei um curso na Columbia University sobre Marketing Financial Services. Em que o eixo fundamental de estudo se centrava na temática: novos clientes, novos produtos, novas formas de relacionamento comercial. Estava então em 1986. E quando regresssei pude discutir com vários amigos que trabalhavam no sistema financeiro português que, o que mais me impressionara no curso, não fora tanto a parte técnica, mas sobretudo a atitude dominante que prevalecia em todos os debates: antecipar as tendências a 10 anos nos produtos financeiros e, muito em especial, nos meios de pagamento. Por essa altura dava os seus primeiros passos a rede Multibanco em Portugal. No que se viria a constituir como um sistema de excelência e de orgulho nacional.

Estava longe de imaginar que, quase 20 anos depois e, depois de ter frequentado recentemente um executive programme sobre Knowledge Management na Harvard Business School, estivesse a escrever sobre o futuro do marketing de serviços financeiros e dos sistemas de pagamento em especial, vertendo um ponto de vista prospectivo para 2020, sobre a indústria em que actualmente trabalho. Quando me recuso a tentar ver a mais de cinco anos não deixa de ser uma violência intelectual que estou a cometer sobre mim próprio. Mas mais optimisticamente, penso que é sobretudo um desafio que se insere na visão em que acredito: tudo é possível de imaginar desde que se encontre o bom equilíbrio entre a tecnologia, a utilidade de soluções e o comportamento dos agentes económicos em particulares e empresas. Desta forma talvez possa prestar, pela primeira vez de forma pública, uma homenagem à memória do Professor Bernard Dubois. E à sua forma visionária de discutir assunto importantes. Visionária mas não fantasiosa como é típico de alguns pseudogurus.

#### As permissas de uma visão 2020

No livro Marketing Radical da autoria de Sam Hill e Glenn Rifkin publicado em 1999 e editado em português em 2002 pela Editorial Presença, são referidos exemplos de empresas radicais na sua forma de actuar e ver o futuro, entre as quais a empresa fi-

nanceira Providian Financial, um caso de sucesso à época.

Porque me parece mais interessante e para sustentar coerentemente as minhas “visões 2020”, prefiro o exemplo da Harvard Business School que não sendo empresa financeira tem entre os seus alunos e professores muitas das figuras mundiais que “moldam” o futuro financeiro do mundo dentro e fora das quatro paredes das salas de aula. Harvard foi elevada ao estatuto de ícone, uma posição que parece inexpugnável no topo do conjunto de Escolas de Gestão, imune a ataques ocasionais dos críticos e fácil de defender, bem alojada dentro dos seus muros cobertos de hera. Vista de fora para dentro, tudo parece fácil na HBS; uma instituição bem fornecida de fundos, rica de tradições, produzindo uma torrente sem fim de diplomados excepcionais que depressa atingem os lugares mais altos e mais influentes na economia global. Com os seus pergaminhos de letras cor de púrpura a proporcionarem-lhes empregos de salários astronómicos, estes diplomados agradecidos alimentam um ciclo que se perpetua por si mesmo, enviando os seus donativos, bem como os protegidos e os filhos para a Business School, onde estes se vão misturar com os melhores e os mais brilhantes. (Contudo, o departamento de admissões, embora dê atenção especial aos filhos de antigos alunos, não os admite automaticamente se não tiverem classificações à altura. Porque é essencial que seja mantida a boa imagem e nome da marca.).

A HBSchool construiu o seu êxito meticulosamente, com visão do futuro. A sua posição no mercado tem menos a ver com o acaso do que a concentração permanente por parte dos seus gestores na manutenção do brilho e da reputação da marca. Desde os primeiros dias da instituição, os dirigentes da HBS nunca deixaram de se preocupar com a qualidade do produto e de sentir uma ligação profunda com a sua base de clientes, desde o momento em que o cliente entra na escola como aluno, até à sua relação não interrompida depois de diplomado.

A HBS tem sido bem sucedida em três domínios que caracterizaram todas as grandes marcas, todas as grandes organizações empresariais:

- a substância e a qualidade do seu produto central tem-se mantido sempre no escalão mais alto do mercado, o que é reconhecido até por aqueles que não têm ligação com ele;
- periféricamente ao produto central foi criada e estimulada uma comunidade uma vasta rede de diplomados que apoiam a escola e abrem portas uns aos outros durante toda a vida;
- adquiriu uma “linhagem”, um elitismo que aumenta o valor não apenas do próprio produto como também de tudo o que está relacionado com ele.

Se algumas empresas radicais na sua forma de moldar o futuro dependeram no início, e dependem ainda do dinamismo de um só indivíduo, como sucede com Richard Branson na Virgin Atlantic, a reputação da Harvard Business School tem sido mantida por uma sucessão de reitores e corpo de professores com espírito inovador, a maioria formada na própria HBS ou na Universidade de Harvard. Pude constatá-lo quando, sem “visionarices” balofas e com rigor por parte de académicos que se sentiam à vontade em coisas práticas, percorri casos e exemplos de empresas que tinham tido êxito e outras que tinham falhado, na tentativa de antecipar o futuro, a partir de uma lógica de actuação permanente e baseada na inovação e na gestão do conhecimento. Que não é um simples tema de hardware e software como alguns “mercenários TIC sem ética” quiseram fazer crer há poucos anos. Temas como: mudança das empresas na forma de olhar para os seus colaboradores (de Brawn para Brain) ; alteração das abordagens às interacções Markets, Government, Civil Society, Active Partners. Discussão sobre mitos e realidades das abordagens comerciais One-to-One, Global, Local, Virtual. Reflexão sobre o tema multicultural que é a Hypernet e que envolve repensar Devices, Standards, Bandwidth, Mobility, Services, Security Requirements ( como também muito bem vem referindo há vários anos Don Tapscott) levam-me sempre a acreditar que o futuro passa, sobretudo, por: novas formas de liderança, governação, novos entrepreneurs, diferente cultura empresarial, responsabilida-

de social, information technology para negócios. E estes são os principais vectores, as principais premissas de qualquer cenário ou cenários 2020.

#### Sistemas de pagamento: visão tradicional ou visão radical?

Durante algumas sessões do curso na HBS, sobre Knowledge Management, senti-me entusiasmado pelos resultados dos diferentes momentos da Transformação Visionária liderada por Jack Welsh na GE e das alterações da NASA na sua forma de estar e funcionar em especial depois dos acidentes dos vaivém espaciais. E não deixei de me sentir pequeno face a grandes desafios de sobrevivência e/ou desenvolvimento das nossas organizações empresariais. No horizonte 2010 ou 2020 ou até menos. E parei sistematicamente para, todas as noites, reflectir sobre o futuro do sistema de pagamentos europeu e, em especial, sobre as particularidades do sistema português de pagamentos, um dos mais evoluídos e seguros a nível mundial, nesse puzzle que é a transformação comunitária em curso. Limito-me a sintetizar as conclusões/visões a que cheguei, dividido entre o tradicional e o radical:

1. Mesmo quando a polémica do desenvolvimento organizacional se estabelece entre “regresso ao passado” e “regresso ao futuro”, o problema não está nunca numa só variável: pessoas, processos, organização ou mais autonomamente, tecnologia, mas sim numa combinação inovadora em que só temporariamente uma destas variáveis se pode evidenciar e em que o que conta é sobretudo o comportamento de quem compra/paga na mais linear perspectiva de marketing;

2. Os sistemas de pagamento para particulares e empresas evoluem em função de realidades que se prendem mais com abordagens psicológicas /comportamentais /experiências vividas e confiança/segurança nos sistemas como um todo, do que em tecnologias e modelos económicos;

3. O knowledge acumulado de um sistema só terá rupturas e será considerado obsoleto se for confrontado por um processo de mudança imposto por forças que ultrapassam os espaços geográficos e sociais;

4. Mesmo quando as explicações para a mudança dos sistemas de pagamento se baseiam em economias de escala, ou criação de valor global que beneficia vários sectores e agentes económicos, corre-se o risco de acontecer como nos acidentes da NASA: a probabilidade de falhar era muito baixa mas o desastre aconteceu. A explicação para o desastre pode ser técnica e rigorosa mas o que nos lembramos é que se perderam vidas e dinheiro. Ou, como referia a responsável pela gestão do conhecimento da NASA: “o problema das rupturas como aquelas que aconteceram relativamente àquilo que já sabíamos fazer bem – como os lançamentos de satélites – é complexo e não podemos ignorar que falhámos na antecipação do futuro e nos novos desafios do sistema de conquista espacial. Muitos problemas advêm de nos esquecermos de olhar para os detalhes. Podemos dar-nos ao luxo de errar, mas não temos desculpa para errar só porque queremos ir rápidos. Sem saber que a relação entre o conhecimento de gerações permite construir êxitos de que a humanidade beneficia. Mesmo com a melhor tecnologia”;

5. Pagamentos em dinheiro, por cheque, por cartão, por débitos directos, utilizando tecnologias de comunicação fixa ou móvel, máquinas ATM ou POS, em espaço físico ou espaço virtual, em comércio electrónico B2B, B2C, M2C, P2P ou qualquer outra declinação X2X (esta mais próxima do totobola...) são realidades incontornáveis e resistirão, enquanto aspectos, como é o caso da segurança, se continuarem a ser multifacetados e não apenas tecnológicos.



Em 2020 espero estar vivo para festejar o 37.º aniversário da rede Multibanco (a completar 20!) com cartões de pagamento EMV emitidos pelos Bancos do Sistema Financeiro Português, pagando castanhas assadas no Rossio ou chocolates em Bruxelas com o estatuto de cidadão do mundo vivendo na Europa e em segurança. E orgulhoso do KNOWLEDGE sobre sistemas de pagamento que em 2004 tínhamos e que em 2020 desenvolvemos em relação efectiva com parceiros, criativamente tão bons como nós mas que entretanto nos ajudaram a ser mais optimistas e mais organizados.

R

PUB

## COMUNICAÇÃO REAL E VIRTUAL

## Um mundo portátil ao alcance da mão

O futuro vai ser uma experiência multimédia. A tecnologia internet e os telemóveis são os ícones deste novo milénio, os símbolos da sociedade da informação (Sdl)

PORTUGAL TELECOM  
INOVAÇÃO, SA



Pensar o futuro é o compromisso de todos os dias para quem faz e trabalha nas telecomunicações. Assim se assume a responsabilidade de contribuir para a transformação do sonho de hoje na realidade que teremos amanhã. Essa realidade irá trazer uma vivência de comunicação permanente em ambiente multimédia, realizando a afirmação da condição humana ao colocar a tecnologia ao serviço dos indivíduos.

O paradigma do modo de vida do cidadão do futuro vai contemplar aspectos como a mobilidade, a interactividade e o acesso permanente e instantâneo à informação. O conforto e a ergonomia de utilização dos serviços bem como a sua personalização, serão atributos indissociáveis de qualquer provisão de telecomunicações competitiva. Esta exigência é válida tanto nas áreas do trabalho, do entretenimento ou da educação, como nas da formação pessoal e das relações intersociais. Nos tempos mais próximos, a economia continuará a crescer digital, enquanto a sociedade se vai, cada vez mais, centrando no conhecimento.

As redes de telecomunicações transformar-se-ão em redes de serviços e muitos operadores passarão a fornecer aplicações flexíveis e soluções a pedido, executadas por medida. O potencial das tecnologias emergentes que já conhecemos permite-nos afirmar, com segurança, que o futuro será em rede, sem fios, multimédia, multi-serviço, de banda larga, de qualidade e, acima de tudo, interpessoal. O mundo será portátil!

O futuro será também o das redes de dados. O protocolo da internet está a ganhar cada vez mais terreno e a adopção massiva do IP em todo o tipo de rede ou serviço será uma realidade. As tecnologias internet terão um enorme impacto ao nível das aplicações. Além de computadores, automóveis e electrodomésticos, as próprias casas ou mesmo objectos pessoais, estarão ligados à net.

Assistiremos à integração dos grandes espaços de comunicação (privado, comunitário, empresarial). As tecnologias utilizadas garantirão níveis excelentes de segurança e confidencialidade a preços comportáveis. E não estaremos apenas perante tecnologias que se complementam: os serviços de telecomunicações, e até o próprio negócio, serão também convergentes.

Assistiremos à optimização das vantagens das diferentes tecnologias, bem como ao aumento das oportunidades que aquelas propiciam. As fronteiras entre fixo e móvel esbater-se-ão por completo, com a proliferação das redes móveis UMTS. A integração destas redes celulares com as de satélites, de teledifusão digital (DVB) e com as de acesso sem fios (FWA) ou mesmo as redes interiores (Bluetooth) permitirão concretizar o que para muitos é, já hoje, a visão das redes da quarta geração. Tal complementaridade de recursos tecnológicos vai permitir serviços mais eficientes, tanto para as empresas como para o comum dos cidadãos.

Os avanços da micro-electrónica tornaram possíveis tecnologias de transmissão óptica como o DWDM, ou os solitões, que florescerão. Desta forma será possível usufruir da chamada "largura de banda infinita" ou até inesgotável, no limite. As redes

Terabit tornar-se-ão banais. Os sinais serão comutados no domínio óptico à velocidade da luz. Num tal ambiente de abundância de largura de banda, a gestão desta deixa de ser a prioridade que passa a recair sobre a fiabilidade das infra-estruturas e a qualidade dos serviços prestados. As redes do futuro serão não só redes de alta velocidade, mas, também, de elevada qualidade.

A sociedade do futuro continuará centrada na imagem e, muito fundamentalmente, na imaginação. Fortemente motivada para a interactividade, encontrará a satisfação de muitos dos seus desejos, e mesmo necessidades, na televisão interactiva. O consumidor fabricará os seus conteúdos, escolherá à medida do seu gosto e da sua vontade e criará o seu próprio alinhamento de programas, ou a sua agenda informativa.

O Terminal Móvel Pessoal, que hoje conhecemos por “telemóvel”, vai permitir fazer negócios, aceder a serviços, aprender, fruir o lazer e o entretenimento. Sem fios, com terminal confortável e mobilidade total. Não se tratará apenas do acesso rápido a serviços de texto como os portais WAP mas, principalmente da utilização de vídeo e áudio a partir de pontos de acesso móveis. O mundo portátil cabe, assim, na nossa mão.

O futuro vai, portanto, ser uma experiência multimédia. A tecnologia internet e os telemóveis são os ícones deste novo milénio, os símbolos da sociedade da informação (SdI). Ao comprimirem o tempo e o espaço, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) ampliam também as oportunidades para os info-instruídos. Vivemos todos um futuro de mais instrução e formação nas áreas das novas TIC.

Serão tempos de aprendizagem constante, de processamento da informação e de experiência que a vivência humana ajudará a transformar em conhecimento, criando riqueza para os povos. A incorporação das novas TIC na actividade económica irá acentuar o aumento da produtividade, ao mesmo tempo que permitirá às empresas reduzir custos e manter um melhor contacto, tanto com o seu pessoal, como com os seus clientes.

O futuro da indústria das telecomunicações vai ser, por certo, tão tumultuoso quanto excitante. Se a reorientação do negócio é inevitável, a massificação das telecomunicações será uma consequência tão esperada quanto desejada. Nesta matéria, será determinante o papel da inovação, que ajudará a tornar tangível este objectivo.

A emergência acelerada da economia on-line vai provocar mudanças acentuadas, estimulando a concorrência, em particular no sector das redes locais e de acesso. Os mercados continuarão a abrir-se.

Porém, no futuro não serão as empresas a controlar esse mercado: será o consumidor a fazê-lo. Na sociedade internet não haverá clientes ignorantes. Por isso, o marketing virá a ser orientado para o cliente e não para o produto. A inovação tecnológica terá de andar de mãos dadas com o marketing e as relações com o cliente. Boas tecnologias, serviços de qualidade e relações de transparência com o cliente serão os trunfos determinantes do sucesso das empresas. A inovação tecnológica ajudará também os operadores a responder às obrigações do serviço universal prescritas pela UIT.

As áreas principais de negócio da indústria multimédia do futuro endereçarão a criação e o empacotamento dos conteúdos, a infra-estrutura e rede de transmissão, a gestão da rede e de serviços, e a terminais.

A transformação dos produtos com base na utilização/integração de tecnologias, continuará, no futuro ainda mais do que hoje, a ser uma via para o progresso. O cliente do amanhã não será um consumidor passivo. Ele será, antes, um parceiro do processo de inovação e de desenvolvimento.

A inovação tecnológica permitirá aumentar o leque de escolha, propondo oportunidades mais flexíveis de comunicação, de aprendizagem, de trabalho e de diversão, numa vida que se pretende mais participada. O futuro não é previsível. Falar dele é sempre projectar, com base em ilações e interpolações do presente. Visto do presente, o futuro é o lugar em que o sonho e a realidade partilham o mesmo espaço. Por isso ele nos atrai. Por isso ansiamos pela sua chegada.

## Sociedade da informação

Seria bom se as telecomunicações desenvolvessem e aprofundassem o sistema de nuvem de dados que já existe no espaço herteziano

POR CARLOS CORREIA  
Director do Centro de Investigação de Tecnologias de Informação da Universidade Nova de Lisboa

A relação entre tempo, expectativa e mudança foi exemplarmente cristalizada no soneto de Luís de Camões “Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades”. O génio soube, melhor do que ninguém, condensar a relação complexa que cada um de nós trava com os tempos da sua vida, com as expectativas defraudadas nos desníveis cavados entre imaginação sonhada e realidade vivida. Os ritos sucessivos da passagem do tempo cronológico, a sua relação com o tempo psicológico demonstram que “todo o ser é composto de mudança / tomando sempre novas qualidades”.

Na transição do primeiro para o segundo milénio da nossa era, as acelerações significativas do tempo vieram iluminar os versos do poeta com uma luz ainda mais nítida porque hoje vivemos ritmos frenéticos em que as pressões sistólicas das exigências da vida são demasiado extensas e as diástoles, pausas repousantes cada vez mais breves. Neuroses, depressões e problemas psico-somáticos formam o cortejo das pequenas e grandes misérias das tragédias individuais que o stress gera e o tempo alimenta. Afinal, damo-nos conta que o “admirável mundo novo” que a propaganda veicula não é assim tão admirável e, quanto a novidades, quase sempre são “diferentes em tudo da esperança”, como escreveu Camões.

Daqui decorre que qualquer projecção futurista feita a 15 ou 20 anos de distância se configure quase sempre como premonição bacoca. Alguém escreveu que fazer prospectiva é – de algum modo – insultar o futuro. O conjunto complexo de dados e de variantes imprevisíveis dificilmente admite antever com seriedade. A previsão do futuro dá muito dinheiro a cartomantes, bruxos e magos, actividades da área das ciências ocultas que nada têm a ver com a investigação científica, daí a firme recusa em encetar qualquer tipo de análise prospectiva.

Pelo que atrás ficou exposto, o que actualmente se conhece sobre as redes da sociedade de informação em Portugal apenas permite emitir alguns votos piedosos. E aqui fica o primeiro: seria bom se as telecomunicações desenvolvessem e aprofundassem o sistema de nuvem de dados que já existe no espaço herteziano, a que alguns também chamam “éter” e outros apelidam de “wireless”. Se, por enquanto, o sistema é acessível apenas num raio de algumas centenas de metros, sabe-se, pela investigação já concluída em laboratórios do M.I.T., que já se consegue fazer chegar a nuvem de dados a muitos quilómetros de distância.

O segundo voto piedoso articula-se do seguinte modo: seria bom se dentro de alguns anos todos e cada um de nós puder possuir no “éter” uma nuvem compacta, em forma de aura, a pairar continuamente sobre a nossa cabeça, onde quer que nos encontremos. A nuvem, formada por sequências de bits organizados em cadeias de bytes, contém informações digitais importantes para melhorar a qualidade de vida de qualquer cidadão.

Quanto ao terceiro voto piedoso, reza que seria bom se as máquinas necessárias para descodificar os dados das redes sem fios fossem, também elas, economicamente acessíveis ao maior número de compatriotas, de modo a quebrar a terrível estatística que demonstra que em cada 10 portugueses seis já declararam não ter condições económicas para comprarem o direito a entrar na sociedade da informação.

Finalmente, o quarto voto piedoso diz que seria bom e democraticamente decente se o preço a pagar pela chuva de dados fosse tão razoável que todos os portugueses a ela pudessem aceder. Todavia esta esperança é muito longínqua porque se constata que é insuportavelmente alto o preço a pagar pelos nevoeiros ligeiros que as telecomunicações disseminam. Infelizmente, já estamos habituados a “continuamente vermos novidades / diferentes em tudo da esperança”. Portanto, não será de admirar se constataremos que os conselhos de administração das em-

presas de telecomunicações mantêm a ganância por lucros imediatos, explorando apenas a pequena elite capaz de pagar as exorbitâncias que hoje impõem pelo acesso à informação digital nas redes sem fios. Se assim continuar a ser, a nossa sociedade de informação não ultrapassa o círculo das pequenas elites, pelo que a crónica da sua morte anunciada se perfila no horizonte. Não se vislumbra alternativa credível a este estado de coisas, a menos que um take over alienígena intervenha no mercado das telecomunicações para impor o saudável jogo da real concorrência. Talvez então a sociedade da informação possa abandonar a “apagada e vil tristeza” a que a ganância pelo lucro rápido a confinou.

## A sogra holográfica

A dificuldade em escrever sobre o futuro das comunicações é que uma das características do futuro que nos vai chegando como presente é a antecipação de ocorrências mais cedo do que se esperavam. Ainda assim, e atendendo à evolução que o mercado tem tido, teremos sempre espaço para um pouco de futurologia, com uma pitada de vontade que este aconteça mais cedo do que o esperado.

Conhecidas que são as mais recentes inovações do campo das comunicações, a verdade é que todos sentimos que o UMTS, ou a 3.ª geração, disponível em Junho deste ano, chegará atrasado se considerarmos o elevado grau de exigência do consumidor. A imagem já faz parte do universo dos móveis, razão pela qual a imagem em tempo real será mais um doce. Mas não o bolo!

O grande passo será dado no dia em que o Holofone seja uma realidade.

Imagine um telefone que projecta imagens em 3D tão reais como se a pessoa com quem estivesse a contactar estivesse ali mesmo ao seu lado.

Segundo especialistas, este cenário ainda não tem condições para acontecer, não tanto por uma questão de desenvolvimento de tecnologia de projecção holográfica, que já é possível, mas sobretudo pela conectividade entre pessoas que requereria uma banda larga disseminada necessária para a transmissão 3D em tempo real e fluída. Na realidade, a possibilidade de existir o Holofone não estará ainda tão próxima quanto o desejável, antes de mais porque demorará algum tempo até a banda larga estar instalada na maioria das casas e escritórios. Depois disso, e com recurso a materiais ópticos inteligentes no emissor e receptor já poderemos falar com a sogra apenas ao tempo necessário sem ter que a ter lá em casa. Esses materiais terão como função captar e comprimir eficazmente imagens holográficas, eliminando assim a necessidade de se ter computadores potentes para reproduzir os hologramas no destinatário.

Há alguns anos atrás, no MIT Media Lab foi possível enviar a uma distância de 70 metros através de cabo coaxial imagens holográficas. A qualidade não foi total mas abriu o caminho para a inovação.

Embora os primeiros telefones holográficos possam vir a recorrer a imagem lenticular, assemelhando-se à tecnologia utilizada nos postais 3D, esse será por si só um passo interessante na história do homem.

Assim que o holofone e a comunicação holográfica fizerem parte da nossa vida (e a qualidade da imagem seja convincente) nada será como dantes, condicionando provavelmente a forma como vemos o mundo e nos relacionamos com os outros. Caso queira investigar um pouco mais sobre este assunto pode sempre recorrer a buscas na internet, utilizando expressões como holographic systems, laser vision systems ou electro-holography. Verá como o futuro está à porta!

Assim que o holofone e a comunicação holográfica fizerem parte da nossa vida nada será como dantes, condicionando provavelmente a forma como vemos o mundo

POR LOURENÇO LUCENA  
Director executivo BLUG: Branding  
and Communications

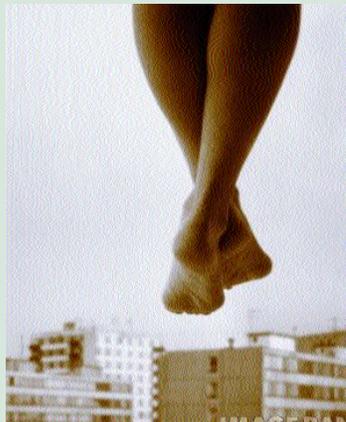


## CIDADE, VIDA E AMBIENTE

## Mobilidade (in)sustentável

Na área dos transportes, não se vislumbra que o cenário nos próximos 20 anos seja brilhante, em especial devido à falta visível de propostas e acções sustentadas

POR PEDRO DIOGO VAZ  
Especialista em marketing  
de transportes



No final dos anos 70, a RTP exibiu uma série chamada “Espaço 1999”. Apesar de ser uma série de ficção científica, testemunha um imaginário colectivo que preconizava que, 25 anos depois, o Homem seria capaz de se tele-transportar, andaria em naves espaciais e teria de habitar a Lua por ter já destruído o seu planeta. Chegados a 1999 pudemos constatar que não se concretizaram nem aquele nível de desenvolvimento tecnológico, nem a dimensão da catástrofe. No entanto, lê-se, de igual modo, um conjunto de sinais que não nos permite augurar um futuro promissor. Na área dos transportes, não se vislumbra que o cenário nos próximos 20 anos seja brilhante, em especial devido à falta visível de propostas e acções sustentadas, seja no contexto nacional ou global. Se os avanços tecnológicos, sociais e económicos permitiram o desenvolvimento de equipamentos mais sofisticados e mais fiáveis, das infra-estruturas e de modelos de oferta que democratizaram a utilização de alguns modos de transporte, também é verdade que as exigências da procura cresceram a um ritmo mais acelerado que a capacidade de oferta, agravando os problemas de congestionamento, o número de acidentes e o descontentamento face às opções disponíveis.

Uma análise factual permite aferir um crescimento significativo da qualidade objectiva dos transportes face ao cenário de há 20 anos. Os carros são tecnologicamente evoluídos. As redes viárias são melhores e mais densas, permitindo chegar mais depressa a qualquer ponto. Os comboios são mais confortáveis e a alta velocidade é já uma realidade. Os transportes urbanos massificaram-se, densificaram a rede, melhorando equipamentos, infra-estruturas e conceitos de serviço. O transporte aéreo democratizou-se, permitindo o acesso a novos segmentos da população e apresenta índices de segurança melhorados. A exploração das rotas marítimas é feita por navios mercantes equipados com sofisticados instrumentos de navegação. No entanto, apesar desta significativa evolução, estamos mais descontentes que nunca com as condições de mobilidade. Para além dos referidos congestionamentos no trânsito, em 2000, os acidentes rodoviários na União Europeia (UE) provocaram a morte a mais de 40 mil pessoas, representando o custo total de cerca de 2% do PIB da UE. O congestionamento do espaço aéreo provoca esperas exasperantes nos aeroportos. O caminho de ferro é pouco competitivo e já não chega a locais onde chegava há 20 anos, perdendo quota de mercado. A mobilidade falhou onde os transportes falharam a sua função de operar de forma sistémica. Ou seja, registaram-se melhorias objectivas na qualidade de cada modo de transporte, mas falhou o estabelecimento de uma rede integrada de mobilidade. A utilização da viatura individual é a opção forçada a que se remeteram os cidadãos pela falha do sistema. Ilude-se quem considere a permanência nos engarrafamentos das principais cidades uma opção inconsciente. Será, assumidamente, a estratégia do “mal menor”.

Portugal não soube tirar partido do seu atraso estrutural para evitar erros cometidos noutros países. A inexistência de políticas eficientes e integradas de mobilidade resultaram na existência de bons modos de transporte, quando vistos individualmente – os

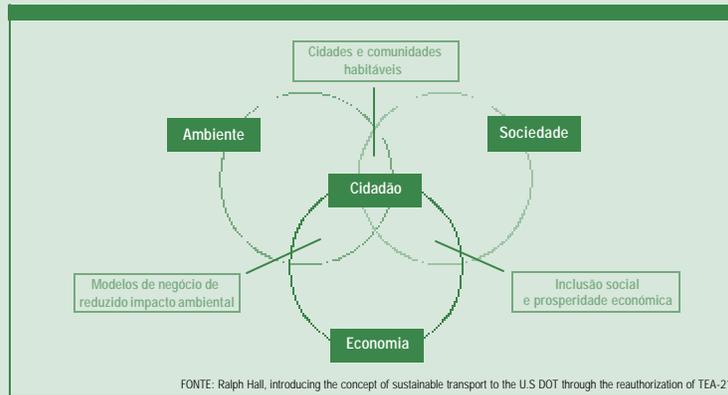
elevados índices de qualidade percebida – mas ineficientes numa perspectiva sistémica, não contribuindo para a melhoria global dos níveis de mobilidade e de qualidade de vida das populações. No início de 2004 assiste-se à criação das Autoridades Metropolitanas de Transportes – medida esperada e necessária – das quais se espera que consigam articular a oferta e analisar a procura de forma integrada, contribuindo para elevar a qualidade de vida das populações nas áreas metropolitanas. Os transportes, no mundo de 2020, serão a resultante de uma de duas opções, que se colocam. Perpetua-se uma abordagem conjuntural, encarando as estratégias de mobilidade e sustentabilidade como parte de um discurso político, conjuntural e efémero, ou, pelo contrário, caminha-se para a concretização de um modelo de mobilidade sustentável, interligando – a nível macro e operacional – diferentes opções de transporte, levando em consideração os efeitos de ordem ambiental, económica e social.

Em 2020 o cenário pode apresentar-se de forma diferente. Ainda que se pretenda – sob forma de “pacto de regime” – desenvolver um modelo de mobilidade sustentada, o espaço de uma geração é exíguo para empreender as mudanças necessárias nas formas de organização dos sistemas, mas acima de tudo, para que se garanta a revolução de mentalidades, permitindo ultrapassar a actual visão hedonista de sociedade. A evolução das variáveis mais importantes não facilitará a tarefa. As projecções demográficas das Nações Unidas apontam para que, na Europa, em 2020, cerca de 540 milhões de pessoas vivam em aglomerados urbanos (mais de 70% da população). No que respeita a Portugal, esse número estima-se que ascenda a 7,8 milhões de pessoas. Esta crescente “urbanização” cria um paradoxo único. Se, por um lado, as melhorias na mobilidade permitem percorrer maiores distâncias em deslocações pendulares, aumentando a apetência das cidades como pólos geradores de emprego, a verdade é que um afluxo crescente de pessoas torna insuficientes as infra-estruturas existentes. Tornar o ciclo viário num ciclo virtuoso será o maior desafio dos próximos 20 anos.

A existência de uma mobilidade sustentada pode assumir-se como uma utopia a perseguir para 2020. Garantir a existência de um vasto leque de opções de mobilidade, que respondam de forma articulada às necessidades da procura e, em simultâneo, dimensionem os impactos sociais, ambientais e económicos a uma escala assimilável pelo desenvolvimento, pode ser o melhor dos cenários que 2020 nos reserva.

Os actuais padrões de mobilidade são insustentáveis. A sociedade terá de encontrar um modus vivendi, que poderá passar por melhorias na oferta e/ou por um redimensionamento das expectativas da procura. Mais do que bons carros, comboios de alta velocidade, boas estradas, mais aeroportos, 2020 deveria trazer maior liberdade de movimentos. E, acima de tudo, maior qualidade de vida, o que implica uma resposta que extravasa em muito o campo estrito das políticas de transportes. A “receita” é conhecida. Em Portugal e no mundo. A tarefa dos próximos 20 anos não será fácil. Apesar da consciencialização para estas temáticas, a análise dos sinais actuais, não me permite

### O conceito de mobilidade sustentável



### Evolução vs exigência



A mobilidade dos cidadãos europeus passou de 17/km dia em 1970 para 35 km/dia em 1998. No limiar de 2020 deverá ter ultrapassado os 50 km/dia. Estes aumentos, possibilitados pelas evoluções ao nível das infra-estruturas e dos equipamentos de transporte, têm repercussões sócio-económicas directas, por exemplo, no campo do emprego. Melhores carros, melhores comboios, melhores vias de comunicação permitem que as cidades possam crescer, que se possa percorrer comodamente maiores distâncias diárias, mas aumentam simultaneamente as exigências em termos de mobilidade.

## O mundo em 2020

## Baile

Objectos, ambientes, sistemas serão desenhos por nós e para nós. Com novos materiais de síntese, com melhores softwares, com maior eficácia.

Para uma maior utilidade e fruição

POR HENRIQUE CAYATTE  
Designer



**Tango** O fim do século que agora terminou trouxe para o debate público ideias, prospectivas, adivinhações sobre o mundo a acontecer num futuro mais ou menos próximo. Desconfio sempre. Pertencço ao grupo de pessoas para quem o futuro é feito por homens e não o inverso. Mais. Acredito que as transformações são feitas por aqueles que não se adequam às normas vigentes mas as transgridem. Os que respeitam acriticamente o status quo, não farão nada avançar, enquanto outros são sempre os portadores das ideias que vão dar impulsos para que as sociedades evoluam. Até aqui será pacífico. Como num tango. Uns conduzem, outros são conduzidos.

**Valsa** Na valsa pretende-se que tudo corra na perfeição.

Pessoas há que gostariam de formatar os acontecimentos para que tudo se encaixasse na teoria que laboriosamente teceram. Apesar dos reveses, não esmorecem. O problema é que, ainda por cima, muitos, não só “prevêm” como, à frente, escrevem uma data. Do tipo: vamos a Júpiter em 2035.

Dá-me sempre a sensação que não basta avançar com a previsão é preciso “credibilizá-la” com uma data. Tornar a especulação mais tangível. Muitos acreditam e passam mesmo a construir os seus discursos, e a orientar as suas reflexões, com base neste mainstream entorpecedor. Embalador.

Nesta linha, um dos fazedores de opinião até agora mais escutados, Nicholas Negroponte, autor do livro “Ser digital”, anunciou mesmo a morte do livro para 2020. Porque não antes? Porque não depois? Pior. Porque é que ele parte da assumption de que o livro vai morrer?

Nada aponta para que a humanidade se queira ver livre de suportes que se sucederam e foram incontornáveis na gravação da memória das culturas.

Mudaram-se as funções desses suportes mas nunca desapareceram. Transformaram-se. É por isso que o livro viverá. A valsa, como sabemos, não reflecte a realidade.

**Twist** Não falo de dança. Falo daquele efeito narrativo que nos surpreende quando o filme se aproxima do fim.

Tudo nos levava a pensar que a acção nos conduziria a um ponto, e de repente, tudo se transforma e o desfecho é o mais inesperado. Claro que o autor joga aqui um papel sem paralelo na vida real. Como a realidade supera sempre a ficção, já todos assistimos a desfechos inesperados. Utopia é aventura e sonho. Folheei no outro dia um livro editado no fim do século XIX, com belíssimos desenhos, sobre a Lisboa do futuro. Prevê-se o frenesi, quase nada bate certo, mas em nenhum momento nos desiludimos. Não somos obrigados a confrontar aquela visão com a que temos diante dos olhos.

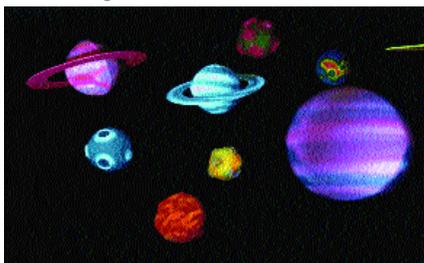
**Tap dance** Dar ideias sobre o futuro, é como dançar tap dance com aqueles sapatos que têm protectores nas biqueiras e fazem muito barulho. Não é só o toque é a ressonância que conta. Os leitores, aqui espectadores, não podem sair insatisfeitos.

Arrisco então. O homem continuará a ser a medida de todas as coisas, como Protágoras sempre afirmou. Objectos, ambientes, sistemas serão desenhados por nós e para nós. Com novos materiais de síntese, com melhores softwares, com maior eficácia. Para uma maior utilidade e fruição. Não apenas nas sociedades desenvolvidas, mas sobretudo nas mais pobres, onde o design poderá ser mais útil. Maior acessibilidade, menor propriedade. Não compro um carro, tenho acesso a um. Espaços públicos totais, sem barreiras no acesso dos deficientes. Design ecológico para que a asneira poluidora não tenha por onde progredir. Não necessariamente mais informação mas melhor informação. Nunca se comunicou tanto, nunca a solidão se sentiu tanto. Mais conteúdos e menos superfícies, mais ideias e cultura que são o resultado de mais e melhor educação. Sem isso bem poderemos dançar. No escuro.

# PUB

# Cenários & previsões

## Espaço: um mercado de bilhões de dólares



Numa perspectiva de futuro, Daniel Goldin administrador da NASA ao pronunciar-se sobre a Estação Espacial Internacional (ISS), em construção, prevê que as viagens no espaço

e a utilização de recursos espaciais – em particular o gelo nos cometas e nos asteróides – tornar-se-ão indústrias de acentuado crescimento. “Viajar no espaço é uma ideia excitante, que fará apelo a dezenas de milhares e esperemos mesmo que a centenas de milhares de pessoas, mas ter-se-à de dar atenção especial tanto o preço como às condições de segurança”.

“Em termos de negócio, o que está a acontecer no domínio das comunicações por satélite representará um mercado de três milhares de milhões de dólares, envolvendo todas as formas de comunicação e de transferência de informação”, refere ainda Goldin.

Dentro de 5 a 8 anos, teremos a opção de deitar fora todos

os aparelhos que actualmente nos conectam com outros lugares, pessoas e mecanismos e substituí-los por outros com uma única largura de banda, e aparelhos de acesso que nos darão toda e qualquer informação que possamos imaginar. Tudo, desde linhas de telefone sem qualquer limite de velocidade e espaço, até discos bilaterais de laser, vídeo interactivo em tempo real, transferência rápida de pesados ficheiros de computador, complementarmente a redes corporativas, flexíveis e expansíveis, susceptíveis de adicionar *nodes* em poucas horas, em qualquer ponto do planeta, com um potencial de OC3 ou 155-megabits a qualquer local, acredito mesmo que a um equivalente a um circuito virtual de 64-kilobits.

“Tudo isto não se trata de um negócio teórico”, afirma ainda o administrador da NASA. “Este negócio de valor acrescentado é bem real. Em 1992, a indústria estava já a crescer a um ritmo anual de 750 milhões de dólares. Unicamente seis anos depois, estes rendimentos tinham crescido ao ritmo de 2 biliões ao ano. “Prevê-se que os rendimentos atinjam 10 biliões em 2010. As empresas americanas planeiam investir 2 biliões nos próximos anos em sistemas privados remotos”.

*Extracto de uma intervenção de Daniel Goldin, administrador da NASA, no “National Forum on the Future Development of Space”*

## Cancro deve aumentar

É esperado um crescimento de 50% no número de novos casos de cancro no mundo até 2020. Em parte, porque as nações mais pobres estão a adoptar hábitos de vida pouco saudáveis, diz a Organização Mundial de Saúde (OMS). A nível mundial, cerca de 10 milhões de pessoas são diagnosticadas com cancro em cada ano e seis milhões morrem da doença. O relatório da OMS estima que o número anual de diagnósticos chegará a 15 milhões em 2020, com base nas tendências actuais de fumo, alimentação e exercício físico.

# 50%

## China pode ser o maior destino turístico

A China será o primeiro destino turístico do mundo em 2020 se continuar a tendência crescente registada na última década, anunciou a Organização Mundial de Turismo (OMT). Em 1999, 662 milhões de pessoas viajaram pelo mundo de férias, e desses, 11% escolheu a China como destino turístico. Segundo a OMT,

a China receberá em 2020 cerca de 137 milhões de turistas estrangeiros, quase 31% de todos os que viajam na região da Ásia e Pacífico. Nos próximos anos a China deverá melhorar as suas infra-estruturas



turísticas para dar resposta tanto à grande procura externa como nacional.

## Chega às empresas a geração

A empresa de 2020 será comandada pelos jovens de hoje, a nova geração X filha da mudança, da complexidade e, principalmente, das revoluções da informática e das telecomunicações. O presidente de uma empresa em 2020 já terá 25 anos de internet, terá passado do teclado ao comando de voz, e a sua mente responderá em gigabytes. Já aprendeu que os recursos são escassos e que o domínio da competitividade é a base do sucesso das organizações. As profissões durarão 10 a 15 anos, e as especialidades, cinco a 10 anos. Estudar, aprender, apreender serão actividades constantes na vida de todos.

## 90% dos livros serão electrónicos

Nove em cada 10 livros vendidos serão electrónicos, revela a Microsoft. A empresa de Bill Gates diz que essa pode vir a ser uma das maiores revoluções da indústria literária desde que Johannes Gutenberg inventou a impressora de tipos móveis em 1455. Ainda segundo a Microsoft,

os livros tornar-se-ão gradualmente em "dinossauros" e forçarão os dicionários a rever a definição de livro como um media electrónico.



## Tendências futuras

### Económicas e geo-políticas

- Interconectividade mundial
- Interconexão cultural
- Megametrópoles
- Liberalismo económico
- Grande poder dos governos
- Balcanização dos Estados
- Megaempresas
- Babelização

### Tecnológicas

- Obsolescência instantânea
- Interconectividade constante
- Nanotecnologia, nutrição, farmacologia
- Micronização
- Bionicismo
- Data mining
- Extensão do tempo de vida

### Sociedade

- Politeísmo
- Novas tribos universais
- Cepticismo
- Paradoxos consumistas
- Superpopulação
- Contacto permanente

### Consumidor

- Prematuridade
- Insatisfação permanente
- Alheamento perante as empresas
- Procura da autenticidade
- Sempre on-line
- Compre agora, pague nunca
- Upscale do consumo
- Frugalidade dos ricos
- Obesidade

### Negócios

- Morte da demografia na segmentação
- Procura de nichos
- Criação de experiências aos consumidores
- Proliferação de marcas
- Modelos modulares de negócio
- Reintermediação
- Preços dinâmicos
- "Enganar o consumidor"
- Personalização de massa

### Emprego/Local de trabalho

- Multiracial
- Multiplicidade de profissões
- Desmotivação para o trabalho
- Avaliação não isenta da performance do trabalho
- CEO Superstars
- Gestão mercenária
- 24/7/365
- Obsolescência rápida de conhecimentos
- Necessidade de reaprendizagem constante
- Teletrabalho

(\* Extraído de "60 Trends in 60 Minutes", Sam Hill, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002)