

# Tecnologia & Gestão

TERÇA-FEIRA, 10 DE MARÇO DE 2015 | N.º 155

## MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

### Mudar para evoluir

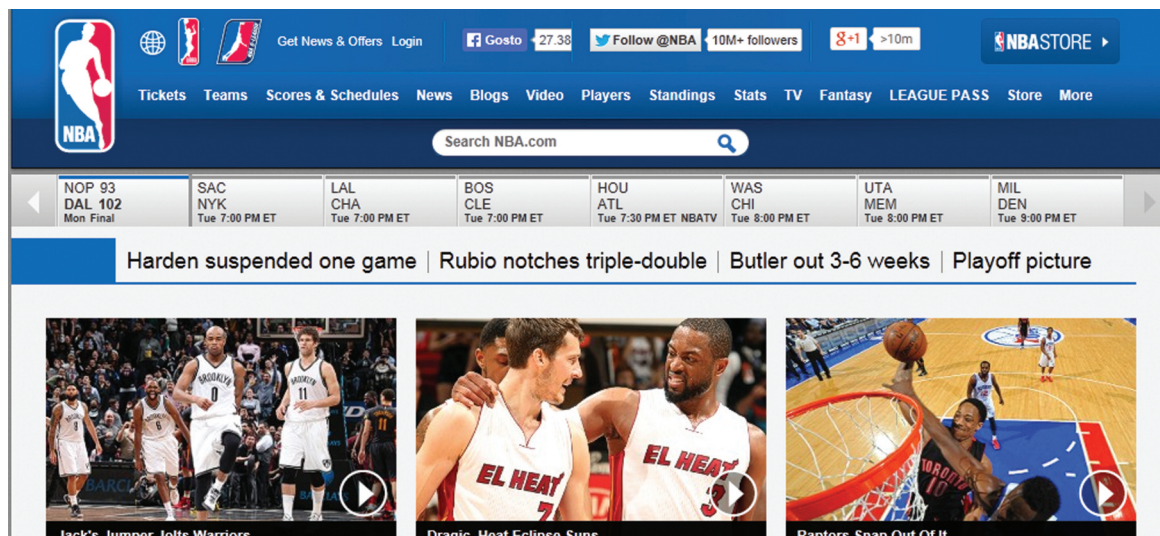
Atendendo à opinião de muitos líderes, podemos afirmar que as maiores barreiras para que haja uma maior agilidade das organizações encontram-se nos seus processos. Desde logo destacam-se os processos burocráticos para a tomada de decisões (47 por cento), seguindo-se a ligação entre plataformas tecnológicas (40 por cento) e o acesso insuficiente à informação (35 por cento). Estas são as características mais impeditivas com maior referência. No entanto, existem formas de contornar estes problemas. Por exemplo, investindo na melhoria dos principais processos da organização. Mudar de postura pode transformar os potenciais riscos em benefícios e aumentar o ritmo de mudança, ao mesmo tempo que dá resposta às necessidades dos clientes, ou utentes, mantendo a eficiência e minimizando o risco.

Apenas mediante uma nova abordagem será possível aprofundar os conhecimentos e impulsionar programas internos de mudança. Estes aspectos permitirão às organizações beneficiar de novas formas de trabalhar. À medida que os processos críticos são otimizados, os líderes podem investir mais do seu tempo e recursos nas actividades principais da organização, empurrando-a para o futuro. Sem renovação de métodos não podemos alcançar qualquer tipo de evolução. A estagnação de uma organização pode inclusivamente matá-la, na medida em que enfraquece a sua margem competitiva face ao mercado e à concorrência. De igual modo, uma organização estagnada fica com a sua posição fragilizada, diminuindo a sua capacidade de concretizar maiores lucros, reduzindo a oportunidade de ultrapassar a concorrência.

PAG. 24

## FIDELIZAÇÃO

### Conquistar e manter os fãs na NBA



A fidelização permite que a NBA alimente a paixão dos fãs, não só durante os dias de jogo, mas ao longo dos 365 dias do ano. Fonte: [www.nba.com](http://www.nba.com).

A NBA é a principal liga de basquetebol profissional da América do Norte e é unanimemente considerada como a melhor do mundo. Com os pavilhões cheios, um ambiente electrizante nas bancadas e os melhores intérpretes da modalidade a exibirem a sua arte em campo, trata-se de um espectáculo

grandioso que atrai fãs espalhados um pouco por toda a parte. Quem não se recorda dos afundaços de Michael Jordan, das jogadas de génio de Magic Johnson, ou dos lançamentos triplos de Larry Bird? Mas nem só de recordações povoadas por velhas glórias do passado se faz o sucesso da liga, uma vez que

a continuidade do êxito está assegurada por estrelas do presente, como Kobe Bryant, LeBron James, ou Dirk Nowitzki.

O lema oficial da NBA é um sugestivo “Where Amazing Happens”, mas para que o incrível aconteça não basta que a bola entre no cesto, por melhor que seja o

lançamento. Por outras palavras, a máquina não se alimenta apenas à custa da inspiração dos jogadores. Na NBA há toda uma estrutura montada nos bastidores que lhe permite abraçar o êxito à escala planetária. Um dos componentes fulcrais para alcançar esse êxito chama-se fidelização. Nas linhas que se seguem vamos perceber porquê.

Colocando de parte a questão da bola entrar ou não no cesto, as equipas de basquetebol norte-americanas têm dois problemas que a maioria das empresas não terá qualquer dificuldade em reconhecer. O primeiro tem a ver com os custos crescentes ligados aos salários dos jogadores, que colocam uma pressão adicional nos clubes para aumentarem os seus lucros, sob pena de se tornarem menos competitivos e de desequilibrarem as finanças. PAG. 22

## MOBILIDADE

### Internet móvel rende milhões

Em 13 países que representam 70 por cento do produto interno bruto global, a Internet móvel já gera receitas de cerca de 700 mil milhões de dólares americanos anualmente. Este valor é o equivalente a 780 dólares americanos por cada adulto. Igualmente importante é o facto desta actividade ter criado emprego para cerca de três milhões de pessoas. Estes dados do The Boston Consulting Group (BCG) antecipam um crescimento ainda maior no futuro próximo, já que prevê que em 2017 as receitas geradas pela Internet móvel sejam de 1,55 biliões de dólares americanos nos mesmos 13 países analisados, representando um crescimento de 23 por cento face aos valores actuais.

As receitas geradas pela

Internet móvel estão a crescer de forma especialmente rápida nas economias em desenvolvimento, impulsionadas pela concorrência. O resultado é mais inovação e maior escolha, conduzindo a melhores equipamentos e à descida dos preços, produzindo assim um ciclo virtuoso. Por exemplo, estas receitas na Índia estão a crescer a um ritmo de 40 por cento ao ano, enquanto na China e no Brasil estão a crescer a um rácio anual de 25 por cento, comparável ao que se verifica nos Estados Unidos da América e nas cinco principais economias da União Europeia. Mesmo em mercados com grande maturidade do ponto de vista das tecnologias móveis, como o Japão ou a Coreia do Sul, as receitas geradas pela Internet móvel estão a crescer 10



Mais de um terço dos consumidores inquiridos preferiam abster-se de sexo do que da Internet móvel.

por cento ao ano.

Apesar dos valores referidos atrás serem impressionantes, o relatório do BCG, encomendado pela Google, refere apenas o impacto económico da economia digital relacionada com equipamentos móveis (como smartphones, tablets e equipamentos da computação que se veste), excluindo a

actividade económica gerada pela indústria da tecnologia móvel num sentido mais lato, nomeadamente as chamadas telefónicas, as mensagens de texto (SMS), a produção de equipamentos sem capacidades Internet, ou o investimento de capital em actividades relacionadas com dados não digitais nas redes móveis. PAG. 23

FIDELIZAÇÃO

# Alimentar a paixão dos fãs para aumentar a receita



O MVP Rewards é o programa oficial de fidelização dos Los Angeles Clippers e permite ganhar pontos por cada jogo a que se assiste, bem como trocá-los por recompensas especiais. Fonte: [www.nba.com/clippers](http://www.nba.com/clippers).

RODRIGO CHAMBEL

Um problema da NBA são os sários crescentes dos jogadores. A título de exemplo, LeBron James, dos Cleveland Cavaliers, está no top 10 dos desportistas mais bem pagos do mundo, auferindo anualmente um valor na ordem dos 72 milhões de dólares, segundo a revista Forbes.

Outro problema tem a ver com a fidelização de fãs. Não se pense que esta última questão é redundante, pois embora os fãs, pela sua própria natureza, sejam fiéis à sua equipa, há muitos clubes que não fazem um bom trabalho no que toca a identificar e recompensar os seus fãs mais leais e dedicados. Muitas vezes não é uma questão de ganhar ou perder adeptos. Naturalmente quando somos adeptos de uma equipa não deixaremos de lhe ser fiéis e leais se soubermos que a equipa do lado nos promete uma oferta melhor. No entanto, sabendo que as equipas de basquetebol norte-americanas têm uma base de fãs massiva, aprofundar a relação com eles é uma oportunidade significativa de receita que está muitas vezes por explorar.

Para aproveitar esta oportunidade é necessário alimentar a paixão dos fãs, não só durante os dias de jogo, mas sim 365 dias por ano, através de todos os canais possíveis e imagináveis – presencialmente, através da web, recorrendo às redes sociais e nunca esquecendo a tecnologia móvel, que envolve tablets e smartphones e que acompanha a maior parte das pessoas a qualquer hora e em qualquer lugar. Mas

como é que as equipas da NBA estão a fazer isto? Isso é o que vamos tentar descobrir nas linhas que se seguem.

Começemos pelos Clippers, equipa de Los Angeles que divide a Staples Center Arena com os famosos Lakers e cuja origem remonta a 1970. O MVP Rewards é o programa oficial de fidelização da equipa e permite ganhar pontos por cada jogo a que se assiste, bem como trocá-los por recompensas especiais. O programa pres-

adquirem bilhetes de época consecutivos desde 2005 recebem 30 pontos, mas os que tomaram essa decisão apenas este ano receberão apenas 20.

Para além disso, como estamos na era da tecnologia, das redes sociais e da mobilidade, os fãs detentores de bilhete de época que seguirem a equipa no Facebook ou no Twitter são igualmente presenteados com pontos. Por fim, a presença efectiva nos jogos, a renovação antecipa-



Tendo como base o seu grau de lealdade, os fãs dos Washington Wizards podem ganhar bilhetes para os jogos, uma recepção privada com a direcção do clube, ou a possibilidade de conhecerem pessoalmente o capitão da equipa. Fonte: [www.nba.com/wizards](http://www.nba.com/wizards).

supõe a criação de uma conta no website oficial dos Clippers e a atribuição de uma password. Está disponível apenas para os fãs que adquirem bilhetes de época e assim que estes atingem uma quantidade suficiente de pontos para obter uma oferta, os Clippers convertem-na num voucher online e prometem contactá-los para que não deixem de usufruir das experiências a que têm direito. O MVP Rewards tende a recompensar aqueles que são fiéis há mais tempo. Por exemplo, aqueles que

da do bilhete de época e o pagamento a pronto são outros comportamentos convertíveis em pontos. Dito isto, agora vem a parte mais importante para qualquer fã: os prémios e as recompensas propriamente ditas. A este respeito diga-se que os mais fiéis se habilitam a ganhar um bilhete para o All-Star Game de 2015 (jogo que reúne os melhores jogadores da NBA da época em curso), com viagem e estadia incluídos. Habilitam-se ainda a receber bolas e chapéus assinados por toda a equipa, fo-

tografias autografadas pelos jogadores, ou a estar presentes no centro do pavilhão em dia de jogo para poderem conhecer pessoalmente os capitães das duas equipas que se vão defrontar.

Mas não são só os Los Angeles Clippers a procurarem os benefícios que um programa de fidelização lhes pode trazer. Equipas como os Detroit Pistons, Milwaukee Bucks, ou Washington Wizards não quiseram perder a oportunidade de estabelecer uma relação mais próxima com os adeptos e de recompensar aqueles que lhes são mais leais. No caso dos Wizards, com base no número de temporadas consecutivas de aquisição de bilhetes de temporada e por intermédio de um sistema de atribuição de pontos, os fãs mais leais habilitam-se a ganhar uma recepção privada com a direcção do clube e com alguns convidados especiais (eventualmente alguns jogadores da equipa principal). Por outro lado, bilhetes para jogos fora com direito a viagem e alojamento, a possibilidade de assistir aos jogos num camarote em companhia de alguns amigos e com direito a uma refeição gourmet, ou ainda a possibilidade de conhecer pessoalmente o capitão de equipa em dia de jogo são outras “iguarias” à dis-

exemplo de organização com uma base de fãs fervorosos e cuja lealdade se baseia num laço emocional. Mas para transformar essa paixão num aumento de vendas a nível de produtos oficiais, a entidade norte-americana tem vindo a adoptar alguns conceitos inovadores. Parte dessa inovação esteve patente no NBA All-Star Jam Session, que teve lugar em Nova Orleães e no qual os fãs, principalmente os mais jovens, puderam participar em várias actividades interactivas relacionadas com basquetebol.

No âmbito deste evento, uma parceria entre a NBA e uma importante empresa ligada à tecnologia permitiu que os fãs utilizassem o Virtual Mirror. Trata-se de um espelho virtual de grandes dimensões que permite que os fãs experimentem de forma virtual e interactiva todo o merchandising oficial da NBA. Tecnicamente falando, as imagens dos produtos oficiais da NBA (camisolas, calções, etc.) sobrepõem-se à imagem do fã, dando a ideia que este está efectivamente a usá-las. Posteriormente o fã pode partilhar essa imagem com a família ou com os amigos, capitalizando a emoção que sente por estar a fazer parte do evento.

Aqueles que experimentarem o espelho virtual recebem ainda 20 por cento de desconto nas lojas oficiais da NBA, através de um voucher que lhes é enviado automaticamente para o smartphone ou tablet. À entrada do evento os participantes recebem ainda uma pulseira RFID que está associada a um perfil fornecido por cada um dos fãs, o que faz com que o espelho virtual conheça cada um dos potenciais clientes. Como contrapartida, a NBA vai receber um conjunto de dados valiosos relativamente aos produtos que geraram mais interesse e que originaram mais vendas.

O mínimo que podemos dizer é que se trata de uma jogada muito inteligente por parte da NBA, cujos responsáveis saberão melhor do que ninguém que não basta a bola entrar no cesto para que o futuro esteja assegurado. É imperativo não adormecer à sombra do sucesso alcançado e estar constantemente a inovar. E já que falamos em inovação, nada melhor do que aproveitá-la para estreitar os laços emocionais com os únicos que podem garantir o futuro da melhor liga de basquetebol do mundo: os fãs, pois claro.

posição dos felizes contemplados. Acreditamos que qualquer um destes prémios faria as delícias de qualquer fã da equipa da capital dos Estados Unidos da América.

Por último apresentamos uma forma original de fidelização que está em tudo relacionada com a tecnologia. É sabido que uma das chaves para criar fidelidade está no facto de se tentar estabelecer uma ligação emocional entre o cliente e uma determinada marca e de lhe proporcionar experiências intensas e divertidas. A NBA é um óptimo

## MOBILIDADE

## Internet móvel representa milhões nas maiores economias do mundo



A Internet móvel já gera receitas de cerca de 700 mil milhões de dólares americanos anualmente nas 13 principais economias do mundo.

Os 13 países estudados foram a Austrália, Brasil, Canadá, China, França, Alema-

nha, Índia, Itália, Japão, Coreia do Sul, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos da

América. Os maiores geradores de receita da Internet móvel nos próximos anos serão as apps, os conteúdos e os serviços, potenciados pela rápida expansão da publicidade e das compras móveis. Ainda segundo o relatório do BCG, os maiores beneficiários da Internet móvel são os consumidores. Nos 13 países estudados, o benefício médio por consumidor é da ordem dos 4000 dólares americanos por ano. Este é o valor percebido que os próprios consumidores acreditam que recebem depois de descontarem aquilo que pagam pelos equipamentos, aplicações, serviços e acesso à Internet. No global dos 13 países, o benefício para os consumidores proporcionado pela Internet móvel é assim de aproximadamente 3,5 biliões de dólares americanos.

O maior valor agregado (coletivo) desses benefícios regista-se nos Estados Unidos da América (827 mil milhões de dólares americanos) e na China (680 mil milhões de dólares americanos). Mas quando esse valor é analisado per capita, são

os consumidores do Japão, Alemanha, França e Austrália os mais beneficiados, já que a Internet móvel lhes rende mais de 6000 dólares americanos por ano.

A concorrência verifica-se a todos os níveis do ecossistema móvel, sejam eles fornecedores de serviços, de plataformas, de apps, ou de conteúdos. Consequentemente, a evolução é bastante rápida neste meio. Por exemplo, se considerarmos os fabricantes de equipamentos e os sistemas operativos, há apenas cinco anos (2010) as plataformas BlackBerry e Symbian representavam mais de metade de todas as vendas de smartphones nos 13 países analisados.

Actualmente representam menos de cinco por cento. A guerra actual por quota de mercado é entre o iOS da Apple, o Android da Google e o Windows Phone da Microsoft, embora tenham que ter em atenção novos concorrentes, como o Fire OS da Amazon, a plataforma X da Nokia, o MIUI da Xiaomi, o Firefox OS, ou o Tizen.

Uma grande parte do su-

cesso da Internet móvel deve-se à florescente economia das apps, segundo o BCG. Desde o desenvolvimento da primeira app em 2008 já se realizaram mais de 200 mil milhões de downloads a partir das várias lojas de apps existentes. Só em 2013 foram realizados mais de 100 mil milhões de downloads. Outro dado interessante é que entre Junho de 2013 e Julho de 2014 os principais operadores de lojas de apps pagaram mais de 15 mil milhões de dólares americanos aos criadores de apps.

Fique também a saber que a grande maioria dos consumidores dos 13 países analisados preferiam prescindir dos vários meios offline (com excepção da televisão) do que do acesso móvel à Internet.

Dois terços ou mais desses mesmos consumidores preferiam prescindir de chocolate e de bebidas alcoólicas e mais de metade abdicariam do café e do cinema. Um terço até estariam dispostos a abdicar do seu carro e mais de um terço preferiam abster-se de sexo do que da Internet móvel.

1. Adira
2. Fidelize
3. Ganhe

Entre na rede de fidelização que oferece as vantagens mais irrecusáveis para os seus clientes



**TRULLY+**  
Loyalty Intelligent Platform

**SINFIC**

Rua Kwamme Nkrumah,  
nº10 - 3º, Maianga  
Luanda, Angola  
Tel: (+244) 222 398 210  
Fax: (+244) 222 398 210

Av. Dr. Amílcar Cabral,  
Ed. Pangei - Apartado 184  
Bairro Lalula, Lubango  
Angola  
Tel: (+244) 261 226 110/3  
Fax: (+244) 261 226 115

Uma regra de **3** é simples!

saiba mais em [www.trullyplus.co.ao](http://www.trullyplus.co.ao)

MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Sem renovação de métodos não há evolução



O uso de uma plataforma de BPM origina muitas vezes a criação de novas soluções comerciais que propiciam uma vantagem competitiva face à concorrência.

FÁTIMA FERNANDES E HUGO LAMEIRAS

É imperativo que as organizações sejam capazes de construir desde já as fundações adequadas para uma mudança mais rápida. O filósofo Friedrich Nietzsche disse que tudo evolui e que não há realidades eternas. Como tal, as organizações têm de ser suficientemente dinâmicas para alterarem os seus comportamentos com vista à optimização de resultados. A resposta a este desafio está em grande medida na gestão dos processos de negócio. Ou seja, mediante o uso de um software de BPM (Business Process Management). Uma solução deste género acelera a produtividade na estrutura organizacional e indica os pontos de estagnação. Tudo isto em tempo real. No fundo põe a nu as principais fragilidades de uma organização.

Todavia há uma questão que se impõe. O que é afinal o BPM ou gestão de processos de negócio? Como tem assumido uma abrangência muito importante no mundo das organizações, tem havido uma tendência exponencial para a procura deste tipo de soluções e tal facto pode ser justificado pela necessidade de alinhamento da definição com a execução da estratégia organizacional. Consoante os casos, a definição da estratégia é estabelecida pelo conselho de administração, administradores, gestores, directores, ou gerentes e está incluída no conjunto dos processos de decisão estratégica. Todavia, a sua execução, isto é, o seu processo operacional, é muitas vezes uma tarefa árdua, repetitiva e complexa, abrangendo verticalmente todos os colaboradores da organização. A gestão de processos de negócio en-

volve as pessoas com o auxílio de uma solução ERP (gestão integrada), no sentido de analisar, alterar e acelerar o desempenho da organização com uma maior facilidade e rapidez.

De forma legítima, fica no ar uma outra pergunta. Por que razão precisam as organizações de uma solução de BPM? A resposta mais adequada a esta questão prende-se com o facto de que paralelamente ao crescimento das organizações surgem naturalmente novos departamentos, novas áreas funcionais, ou simplesmente diversas secções localizadas em diferentes zonas geográficas. Este crescimento da estrutura organizacional, por norma torna a transmissão de informações mais lenta, ao mesmo tempo que diminui globalmente o desempenho organizacional. Por outro lado, esta expansão acarreta um aumento de custos e a rapidez de execução dos projectos inicialmente prevista fica seriamente comprometida. Neste sentido, face a um outro nível de exigência, uma solução de BPM traz algumas vantagens que podem ser verdadeiramente diferenciadoras, dentre as quais se destacam as que se seguem.

- Terminado o processo principal de implementação do BPM, as organizações passam a deter uma ferramenta de gestão de processos que permite monitorizar permanentemente todos os pontos da estrutura organizacional, designadamente onde ocorrem os ganhos e as perdas de eficiência.

- Nas organizações de média e grande dimensão, as mudanças ocorridas no meio envolvente tendem em regra a consumir um grande número de recursos, como por exem-

plo o tempo das pessoas, formação, hardware, desenvolvimento específico de software, entre outros. Com o BPM dispensam-se este tipo de custos, bastando por exemplo um redesenho da estrutura do workflow.

- A implementação de uma solução de BPM origina muitas vezes a criação de novas soluções comerciais específicas que ocasionam uma vantagem competitiva diferenciadora da concorrência.

- Passa a haver uma menor dependência das estruturas funcionais e territoriais e é possível fazer uma análise e gestão dos processos recorrendo à auditoria de dados históricos e à monitorização permanente.

- Uma solução de BPM permite o aumento consistente do controlo e da vigilância da actividade, além de um maior envolvimento e coordenação do trabalho de equipa, com identificação clara de funções e uma padronização no tratamento de processos.

- Proporciona um aumento substancial de benefícios económicos, como por exemplo uma melhoria significativa na prestação de serviços a clientes ou utentes, processos produtivos aprimorados e com maior eficiência.

- Também se verifica uma clara diminuição de gastos, graças à redução dos tempos de execução dos processos, à maior eficiência e à identificação e análise de pontos fracos ao longo da cadeia de valor.

Importa ainda saber com clareza onde poderemos ver estes exemplos plasmados na prática diária. A título de exemplo, podemos ver algumas aplicações práticas quanto ao uso de uma ferramenta de BPM na gestão do fluxo de reclamações de pro-

ductos e serviços; na gestão do fluxo documental da organização; na gestão do fluxo de registo, classificação e distribuição de correio; na gestão do fluxo da facturação de fornecedores; na gestão do fluxo de aprovação de compras; na gestão do fluxo de aprovisionamento e stocks; ou na gestão do fluxo do controlo de qualidade.

Não podemos pensar que as tarefas realizadas por uma ferramenta de BPM são necessárias apenas em organizações de determinada envergadura. Hoje em dia nenhuma organização pode levar a cabo as suas actividades diárias sem ter preocupações com documentos, pagamentos, facturas, ou outros aspectos imprescindíveis em qualquer actividade. O desafio de controlar e manter os diferentes processos actualizados tem sido largamente facilitado pelo uso de ferramentas desta natureza. Uma solução destas faz de forma perfeita a união entre a gestão da actividade e as tecnologias de informação.

A optimização dos processos de negócio passa pela identificação, (re)desenho, execução, documentação, monitorização e controlo dos vários processos de negócio no seio de uma organização. A finalidade de tudo isto é a optimização dos resultados, para que estejam em perfeita sintonia com as directrizes traçadas inicialmente pela organização, promovendo-se um ciclo de melhoria contínua. Por outro lado, trabalhar de acordo com ferramentas de BPM possibilita a automa-

tização de tarefas e um aumento quanto ao desempenho. Estes aspectos são conseguidos porque em regra se faz uma análise do(s) processo(s) e a sua respectiva modelação face ao ambiente tecnológico. Esta abordagem permite uma simulação das mudanças a acontecer, bem como uma análise de possíveis melhorias. Posto isto, é possível implementar as optimizações inicialmente identificadas para depois se apostar no melhor desempenho do processo.

Uma solução de BPM permite ainda avaliar em tempo real o impacto das alterações levadas a cabo, pelo que será simples concluir acerca da necessidade de realizar mais mudanças, tendo melhores resultados no horizonte. As diversas plataformas tecnológicas que permitem o desenvolvimento ou a construção de processos de acordo com este conceito admitem igualmente a construção de sistemas de forma coesa e organizada, facilitando o aumento do retorno do investimento. Também não podemos esquecer outros benefícios muito importantes que estas plataformas nos oferecem, nomeadamente a flexibilidade, a escalabilidade e a portabilidade.

Ainda que tudo isto soe a algo muito estranho e inatingível, devemos ter em mente que uma ferramenta de BPM está voltada para a interacção humana, facilitando a criação de um ciclo de evolução contínua. Sempre que são apontados constrangimentos reais ou potenciais relativos aos processos de negócio há como que um alerta que permite de forma ágil e em tempo oportuno corrigir comportamentos através das devidas mudanças no processo. Mais difícil do que a mudança é o medo de mudar e esse medo pode ser letal.

Ágora Processos

O Ágora Processos é um produto baseado num sistema integrado de gestão desmaterializada de processos, incluindo o controlo da sua execução e a monitorização em tempo real, com informação georreferenciada das variáveis relevantes para análise do desempenho da actividade realizada no dia-a-dia por todos os colaboradores que neles intervêm. Disponibiliza módulos e funcionalidades avançadas que permitem modelar, simular, desenhar, implementar e executar processos (principais ou de suporte), bem como gerir a complexidade associada às exigências de integração dos

mesmos, sempre que aplicável.

Os ganhos proporcionados pelo Ágora Processos incluem a monitorização em tempo real da organização (serviços, processos de realização, actividades e tarefas atribuídas aos colaboradores e toda a documentação produzida), a redução de custos e ineficiências por via da desmaterialização dos processos, e ganhos de produtividade por via da sistematização controlada da execução das actividades e tarefas dos colaboradores. Além disso permite que a organização se torne única e diferenciada para os seus clientes.



**PANGEIA**

ESCOLA de NEGÓCIOS

[www.pangeia.ws](http://www.pangeia.ws)

4ª Edição

# Management Seminário

**30 e 31 de Março**

**Hotel Trópico - Luanda**

Informações e inscrições em  
**[www.pangeia.ws](http://www.pangeia.ws)**

Tel: (+244) 261 226 110

Tlm: (+244) 928 512 840,

Fax: (+244) 261 226 115

[seminarios@pangeia.ws](mailto:seminarios@pangeia.ws)

[www.pangeia.ws/business-school](http://www.pangeia.ws/business-school)

**OFERTA**

Tablet com toda a  
documentação do seminário

## Ser Gestor é uma profissão!

*Gerir é uma profissão multifacetada, intensiva e que requer métodos e ferramentas próprias para poder ser eficazmente executada. A profissão de Gestor pode ser sistematizada através da universalmente reconhecida Management Wheel, que na tradução portuguesa tem a designação de Ciclo de Gestão.*

*Para fazer isso, o Gestor deve conceber e executar as quatro fases do ciclo de gestão: Planear, Organizar, Liderar e Controlar.*

**Um seminário exclusivo sobre a profissão GESTOR!**

Prof. Francisco Lopes dos Santos, Gestor. Docente em várias Universidades, consultor e administrador de empresas. Autor de várias obras.  
Revisor Oficial de Contas. Interim Manager.



FUJITSU

16:18

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Gestão da inovação no posicionamento

LOPES DOSSANTOS

O posicionamento estratégico é um dos mais eficazes e privilegiados campos de aplicação da inovação por dois motivos essenciais. Por um lado, exige um processo metodológico e técnico rigoroso. Por outro, necessita de uma atitude proactiva, baseada numa atitude ganhadora. A necessidade de conjugação destas duas qualidades torna-o pouco frequente e pouco motivador para uma quantidade significativa de agentes de gestão. Isto é, por não ser fácil (quer quanto ao trabalho que exige, quer quanto ao talento a que obriga), torna-se um campo de oportunidades para quem o persegue.

O primeiro passo para compreender esta oportunidade de inovação será esmiuçar o que se denomina por processo de reflexão estratégica (ver figura 1), que por razões explicativas se seccionou em três sub-processos: efectuar uma leitura de base, decidir por uma estratégia, e avaliar a decisão pela sua conformidade com as finalidades. De notar que estes sub-processos coexistem simultaneamente e não sequencialmente.

A leitura de base consiste em encontrar a harmonia possível entre realidades aparentemente inconciliáveis, que são “o que podemos”, “o que nos permitem”, e “o que queremos”. O que podemos relaciona-se com as capacidades da organização, mas analisada de uma forma dinâmica. Ou seja, não fazendo apenas uma simples leitura das capacidades de hoje, mas sim do seu potencial. No futuro uma empresa será uma consequência do que conseguir aprender e valerá o saber que conseguir incorporar na trilogia tecnologias, competências e know-how.

O que nos permitem fazer está relacionado com as oportunidades que se pode-

rão entrever no mercado de uma forma consistente e coerente. Mais uma vez, dinamicamente. O que queremos fazer está relacionado com as motivações da liderança das organizações e da ambição espelhada na cultura organizacional. Este vector é cada vez mais importante de analisar e explica, por exemplo, porque é que determinadas organizações não inovam, cerceadas na sua ambição pela sua própria natureza, embora disponham de capacidades e tenham oportunidades latentes no mercado. É esse o caso da maioria das organizações públicas e outras normalmente designadas com tendo “fins não lucrativos”. O resultado desta leitura de base deve ser um espaço de intercepção virtuoso destes três factores.

A decisão estratégica pode então ser realizada, assumindo três características fundamentais. A primeira é decidir proactivamente. Fazer estratégia é sobretudo “fazer melhor, fazendo diferente”. Por isso a decisão estratégica é sempre um processo de mudança. A segunda característica é saber identificar vantagens comparativas. Não há possibilidade de inovar e ter uma estratégia autónoma se à partida não se seguir por uma via na qual se tem vantagem em relação a todos os outros, a qual pode inclusivamente ser apenas informação privilegiada, ou uma simples percepção antecipadora de uma realidade que todos verão posteriormente. A terceira característica relaciona-se com o processo, quase nunca fácil, de tornar essa vantagem em vantagem competitiva, isto é, defensável e sustentável.

Mas a reflexão estratégica tem de ter finalidades claras que exigem a coerência e a consistência de todo o processo. Essas finalidades, que devem dar corpo a objectivos mais concretos, são a sustentabilidade da empresa e do processo, a autonomia na de-

cisão e na acção, e a criação de valor. Do processo de reflexão estratégica deve resultar uma via pragmática de actuar. Essa via pragmática é o posicionamento global da empresa e para que esse posicionamento possa ser reconhecido pelo mercado necessita de conter as quatro qualidades que se seguem.

• Singularidade. Significa que se distingue dos restan-

lhe (valor apercebido). Em todos os clusters há uma oferta padrão que merece do mercado um preço normal e cujos concorrentes apresentam globalmente custos semelhantes. Abaixo da diagonal situa-se uma zona inconsequente, dado que a variação do custo global relativamente à oferta padrão terá maior impacto do que a variação no valor apercebido

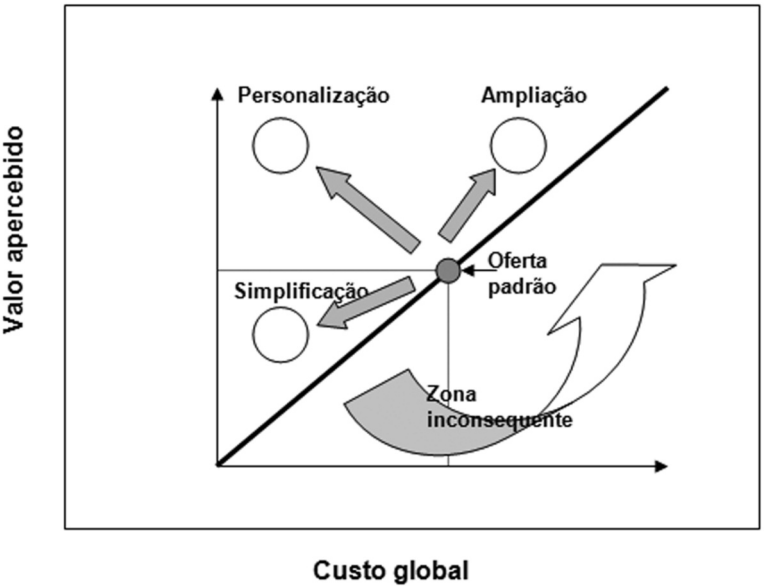


Figura 2. Dinâmica entre o esforço da empresa para fazer uma oferta (custo global) e a retribuição que o mercado está disponível a atribuir-lhe (valor apercebido). Ver o texto para uma melhor compreensão da imagem.

tes posicionamentos e é coerente e consistente com a individualidade da empresa.

• Centralidade. Baseia-se em factores que são centrais na vida da empresa, isto é, que ela domina bem e estão enraizados na sua actividade e na sua cultura.

• Defensável. Ser difícil de imitar pelos concorrentes, ou seja, para que estes possam imitar deverão investir tempo e capital em montantes significativos.

• Sustentabilidade. Os factores, processos e sistemas em que se baseia estarão disponíveis com idêntico vigor a longo prazo.

Desta forma, o processo de reflexão estratégica é a fonte preciosa de um posicionamento inovador. Para atingir esse posicionamento inovador existem metodologias de análise e decisão que constituem um notável instrumento, como as que a seguir se descrevem. O posicionamento de uma empresa pode ser rapidamente aferido (catalogado) pela oferta que esta apresenta no mercado e pela forma como este último a apercebe.

Sistematizando, a figura 2 evidencia a dinâmica entre o esforço da empresa para fazer uma oferta (custo global) e a retribuição que o mercado está disponível a atribuir-

pelo mercado, gerando por isso margens menores. Restam então três direcções inovadoras para o posicionamento: a ampliação da oferta, a sua simplificação, e o serviço personalizado. Qualquer que seja a opção inovadora escolhida pela empresa, não basta consegui-la. Haverá também que cuidar de barreiras à imitação, para evitar que rapidamente essa oferta se torne padrão.

Qualquer das opções estratégicas implica uma avaliação prévia que exterioriza a própria empresa. Há neste concernente duas questões prévias a reflectir. Uma delas tem a ver com o mercado e consiste em assegurar que existem os segmentos de clientes apetentes para essas opções. A outra refere-se ao sistema de negócio e envolve a avaliação das qualidades da fileira de fornecedores e dos canais de distribuição, que conjuntamente com a empresa permitirão uma oferta com os atributos adequados a cada opção, que não são mais do que os stakeholders de um cluster.

Por último há que frisar um quarto campo de inovação através da melhoria contínua, que tem particular relevância para os concorrentes que protagonizam a oferta padrão. Esta inovação de

processos e na conformidade tem dois alvos muito precisos: reduzir sistematicamente os custos (nomeadamente os originados pela não qualidade) e incorporar novos atributos à oferta que tenham um baixo impacto no custo.

O modelo apresentado introduz apenas princípios orientadores para a inovação no posicionamento e está longe de abarcar toda a matéria. Neste aspecto convirá referir que a liberdade que cada empresa possui para optar tem limitações e que há forças internas e externas que condicionam os seus movimentos. Como exemplo podemos citar o denominado “modelo de inteligência estratégica”, que aponta que cada empresa tem uma força central, ou vocação, que deverá respeitar nas suas opções de posicionamento. Essa vocação pode revestir os seguintes tipos.

• Custo mínimo. Empresas que pela sua escala, poder negocial e domínio tecnológico têm vocacionalmente uma clara vantagem de custos na execução da sua oferta.

• Tecnologias. Empresas que pelas suas competências e know-how específicos dominam com franca vantagem uma determinada tecnologia genérica e aplicada.

• Mercados. Empresas que têm geográfica ou historicamente uma clara vantagem de relacionamento privilegiado com clientes e mercados.

• Diferenciação. Empresas com forte imagem de marca nas suas ofertas, de tal forma que são premiadas pelo mercado quanto ao valor apercebido.

• Flexibilidade operacional. Empresas que têm um claro reconhecimento do mercado quanto às suas competências e que possuem uma capacidade clara de ajustar ofertas a solicitações, devido à flexibilidade e diversidade com que combinam essas competências.

• Distribuição. Empresas que têm uma capacidade clara e com vantagem de servir de conexão entre a oferta e a procura.

• Resultados. Empresas com clara vocação e vantagem para gerir participações.

• Recursos. Empresas possuidoras de fontes de recursos, geralmente geológicos e/ou geográficos, escassos e de quantidade limitada e que se devem centrar na máxima rentabilização a longo prazo da sua oferta baseada nessa quantidade limitada.

Pelo exposto neste texto verifica-se que, consoante a sua vocação, uma empresa poderá estar mais ou menos apta a decidir por uma das opções de inovação apontadas.

| PROCESSO DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA                                                                                                 |                                                                                                                                          |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LEITURA DE BASE                                                                                                                  | DECISÃO ESTRATÉGICA                                                                                                                      | FINALIDADE                                                                                                         |
| HARMONIZAÇÃO DINÂMICA DE:<br><br>Capacidades da organização<br><br>Possibilidades do contexto<br><br>Motivações dos interessados | ESCOLHA DE UMA ORIENTAÇÃO QUE:<br><br>De forma proactiva possibilite uma vantagem comparativa,<br>Dinamicamente competitiva e defensável | VISANDO GARANTIR...<br><br>Sustentabilidade a longo prazo<br>Autonomia na decisão e na escolha<br>Criação de valor |

Figura 1. Processo de reflexão estratégica com os seus três sub-processos: efectuar uma leitura de base, decidir por uma estratégia, e avaliar a decisão pela sua conformidade com as finalidades.

## TENDÊNCIAS

## Aumenta a necessidade de lidar com a ciber-segurança



A segurança não é apenas um problema técnico que tem de ser resolvido exclusivamente por técnicos.

A frequência dos ataques em larga escala relacionados com a ciber-segurança ainda pode ser considerada relativamente baixa. No entanto, essa tendência tende a aumentar e a Gartner prevê que em 2018 quase metade das grandes empresas (40 por cento) terão planos formais para lidar com esse tipo de ataques agressivos e potencialmente com grandes impactos negativos no seu negócio. Em 2015 a percentagem dessas empresas, segundo a Gartner, é de zero por cento.

Os problemas colocados ao negócio pelos ataques exigem uma nova prioridade por parte dos responsáveis pela segurança da informação e pela gestão da continuidade do negócio. De facto, os ataques agressivos podem provocar mais do que problemas pontuais e de rá-

pida resolução, podendo afectar as operações internas e externas de forma prolongada, com os prejuízos daí decorrentes, frequentemente irreparáveis.

Paul Proctor, da Gartner, refere que a sua empresa define ataques agressivos prejudiciais para o negócio como sendo aqueles ataques devidamente orientados, que chegam profundamente às operações de negócio digital internas, e que têm como propósito exposto provocar grandes estragos ao negócio. Os servidores podem ser desligados completamente, os dados podem ser apagados e a propriedade intelectual digital pode ser disponibilizada publicamente na Internet pelos atacantes.

As organizações vítimas destes ataques podem ser ainda afectadas pelo facto

dos meios de segurança social costumarem falar exaustivamente destes casos. Poderá haver mesmo lugar a reacções e declarações governamentais que acabem por aumentar a visibilidade pública e o caos provocado pelos ataques. Por sua vez, os funcionários da organização atacada poderão ver-se incapazes de realizar o seu trabalho de forma total ou parcial durante semanas ou meses. Há ainda a possibilidade deste tipo de ataques expor dados internos embaraçosos através dos meios de comunicação social. Tudo isto pode ter implicações devastadoras a longo prazo ou mesmo definitivas para as organizações. Para combaterem os ciber-ataques, os responsáveis pela segurança da informação têm que adoptar abordagens que permitam, não só o bloqueio e detecção dos ataques, mas também a resposta atempada e adequada aos mesmos.

Como não é possível evitar inteiramente os ciber-ataques, sobretudo quando se trata de empresas com grande dimensão e complexidade, deverá ser colocada uma nova ênfase em abordagens de detecção e resposta que têm sido criadas nos últimos anos. Na realidade, os padrões dos ataques e a evidência real mostram claramente que qualquer empresa irá ser alvo de ataques alvos no futuro. Portanto, não é uma questão de saber se vai acontecer, mas antes de quando vai acontecer. Na

opinião de Paul Proctor, os controlos preventivos, como firewalls, antivírus e gestão das vulnerabilidades não devem representar o único enfoque para um programa de segurança maduro. A nova realidade exige um equilíbrio entre o investimento na detecção e em capacidades de resposta.

A alvorada da omnipresença de equipamentos conectados e a Internet das Coisas tem contribuído e irá contribuir de forma crescente para aumentar as possibilidades de ataques e para aguçar ainda mais a atenção a estes acontecimentos por parte da comunicação social. Da parte das empresas, a resposta tem passado pelo aumento dos orçamentos alocados à segurança e por um maior escrutínio por parte da gestão. Apesar destes problemas, o negócio digital não deverá ser restringido. Deverá antes colocar-se uma nova ênfase na atenção às dependências tecnológicas e no impacto que as falhas tecnológicas poderão ter nos processos de negócio e nos resultados. Os responsáveis pela informação (ou donos da informação), incluindo aqui todas as pessoas de uma organização, devem ser responsabilizados explicitamente pela protecção dos seus recursos de informação, garantindo que têm consciência dos riscos quando solicitam ou desenvolvem novas soluções de negócio digital.

As expectativas de que o

negócio digital será um modelo de negócio de sucesso baseiam-se no facto dos equipamentos da Internet das coisas estarem sempre disponíveis. Desta forma, uma interrupção em qualquer um dos pontos durante um processo de transacção significa que essa transacção pode não ser concluída, afectando assim o consumidor e as receitas da empresa. Irá assistir-se inevitavelmente a uma procura por programas de segurança mais maduros, aumentando a pressão sobre os responsáveis das áreas do risco, da segurança e da gestão dos consumidores.

As administrações das empresas têm vindo a aumentar a sua atenção à ciber-segurança desde 2012, segundo a Gartner, mas as novas notícias que surgiram entretanto sobre ataques que prejudicaram negócios aumentaram ainda mais a urgência para novos investimentos em ciber-segurança e para a institucionalização de um pensamento mais proactivo sobre os riscos. Caberá aos responsáveis da informação e de risco das organizações persuadir os executivos de topo a mudarem a sua forma de pensar, de modo a abandonarem as abordagens tradicionais ao risco, à segurança e à gestão da continuidade do negócio. Como sublinha Paul Proctor, a segurança não é apenas um problema técnico que tem de ser resolvido exclusivamente por técnicos.

## Gestão de identidades e de acessos na Internet das Coisas

A gestão das identidades e dos acessos serão aspectos críticos para o sucesso da Internet das Coisas. Por isso existem más notícias, uma vez que a Gartner refere que as formas actuais de gestão de identidades e de acessos não conseguem lidar com a escala nem com a complexidade da Internet das Coisas. Os responsáveis pelas soluções de gestão de identidades e de acessos terão que encontrar formas de responder a um mundo em que os equipamentos e os serviços serão muito abundantes, terão formas muito diferentes e estarão localizados em pontos muito distintos do ecossistema de tecnologias de informação, segundo Earl Perkins, da Gartner.

O crescimento da Internet das Coisas significa que os responsáveis pelas soluções de gestão de identidades e

de acessos precisam de encontrar formas de definir e gerir as identidades de entidades (pessoas, serviços e coisas) numa única estrutura. A Internet das Coisas não envolve apenas a introdução de diferentes formas de dispositivos em rede. É acima de tudo uma abordagem transformacional às formas de visualização e de implementação do processamento, da análise de dados, do armazenamento e das comunicações, de acordo com a Gartner.

Os sistemas de gestão de identidades e de acessos tradicionais focados nas pessoas não têm sido capazes de acomodar a propagação de equipamentos e de coisas para fornecerem uma visão alagada e integrada, na opinião de Ant Allan, também da Gartner. A identidade das coisas exige uma nova taxio-

nomia para os participantes em sistemas de gestão de identidades e de acessos. As pessoas, o software que constitui os sistemas, as aplicações e os serviços, ou os equipamentos serão todos definidos como entidades e todas elas terão os mesmos requisitos para interagirem.

A identidade das coisas surge assim como uma nova extensão à gestão de identidades que abarca todas as identidades das entidades, independentemente da forma que assumam essas entidades. As identidades serão então utilizadas para definir relações entre as entidades. Por exemplo, entre um equipamento e um humano, um equipamento e outro equipamento, um equipamento e uma aplicação/serviço, ou um humano e uma aplicação/serviço. Uma vez que os equipamentos não têm feito



A gestão das identidades e dos acessos serão aspectos críticos para o sucesso da Internet das Coisas, mas as formas actuais dessa gestão não conseguem lidar com a escala nem com a complexidade da Internet das Coisas.

parte tradicionalmente dos sistemas de gestão de identidades e de acessos, a identidade das coisas precisa de

novos sistemas de gestão que ajudem a desenvolver a visão de sistema único para a Internet das Coisas.



COISAS COMPLEXAS PODEM SER SIMPLES...

Automatize a sua organização com  
**ÁGORA - BPM Systems**

Pense "Serviços"  
 Automatize "Processos"  
 Ganhe:



**Conhecimento Organizacional**  
**Produtividade**  
**Conectividade em tempo Real**



[www.agora-systems.com](http://www.agora-systems.com)



**ANGOLA**

Rua Kwamme Nkrumah, nº10 - 3º | Maianga - Luanda  
 Tel. (+244) 222 398 210 / (+244) 930 645 111 | Fax. (+244) 222 398 210  
 Av. Dr. Amílcar Cabral, Ed. Pangeia, Ap. 184, Bairro Lalula - Lubango  
 Tel. (+244) 261 226 110/3 | Fax. (+244) 261 226 115

**SINFIC CENTERS  
 PROVINCIAIS:**

Bengo  
 Benguela

Bié  
 Cabinda  
 Kuando-Kubango  
 Kwanza-Norte  
 Kwanza-Sul

Cunene  
 Huila  
 Huambo  
 Lunda-Norte  
 Lunda-Sul

Malanje  
 Moxico  
 Namibe  
 Uíge  
 Zaire