

# Tecnologia & Gestão

TERÇA-FEIRA, 24 DE MARÇO DE 2015 | N.º 157

## TECNOLOGIA

### Impactos da economia digital

Tem-se falado bastante do impacto positivo da Internet e da economia digital no desenvolvimento dos países, no mercado laboral e na qualidade de vida das sociedades. Um relatório da Dalberg, patrocinado pela Rockefeller Foundation, refere isso mesmo: o impacto económico positivo da Internet e das tecnologias móveis. De acordo com esse relatório, a Internet e as tecnologias móveis têm contribuído para melhorar áreas tão diversas como a agricultura, educação, saúde, ou mesmo os serviços públicos. Mas para além da melhoria dos serviços sociais, as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) também estão a gerar crescimento transformador. Para as duas entidades referidas atrás, a economia digital tem um impacto positivo no mercado de trabalho e nos rendimentos auferidos pelas pessoas, particularmente os mais jovens.

A disponibilidade crescente das TIC tem grandes impactos a nível económico e social. Segundo o Banco Mundial, um simples aumento de 10 por cento na utilização do telefone fixo, do telefone móvel, da Internet e das ligações de banda larga pode conduzir respectivamente a um aumento do produto interno bruto (PIB) de 0,73 por cento (no caso do telefone fixo), 0,81 por cento (telefone móvel), 1,12 por cento (Internet) e 1,38 por cento (banda larga). Parecem existir assim evidências reais de que o investimento em tecnologia favorece o crescimento social e económico. Contribui para o crescimento através da procura, cria cidadãos digitais e ajuda as empresas a crescer e a melhorar o seu desempenho. **PAG. 24**

## FIDELIZAÇÃO

### Conquistar os clientes através de emoções



A fidelidade de um consumidor é alavancada pelo marketing emocional.

A evolução natural do mercado e das suas necessidades originou algumas transformações na forma como as empresas e as marcas chegam até aos seus clientes. Estas modificações levaram o marketing a evoluir para outros terrenos, não só por uma questão de proximidade, mas também

com a intenção de satisfazer de forma mais eficaz as necessidades dos consumidores. Um desses novos cenários foi o mundo digital, visto que o seu advento proporcionou rapidamente uma enorme exposição a potenciais clientes, pois é aí que muitas pessoas se encontram actualmente, so-

bretudo nas redes sociais. O mundo virtual depressa se apresentou como o novo must-have em termos de presença para as empresas e para as marcas. Uma vez no espaço virtual, é necessário que as empresas capitalizem essa presença com o aumento da sua visibilidade, que redund

de forma inevitável em mais vendas.

Todos os argumentos parecem servir para aumentar as desejadas vendas. Ter um produto melhor do que os concorrentes já não é um argumento suficiente para um público sedento de novidades e tendências. É no contexto virtual que surge frequentemente o chamado marketing emocional, pois aqui o consumidor tem muitas vezes um comportamento totalmente diferente. Até aqui previa-se que os consumidores expostos a um anúncio pensavam nesse anúncio e depois disso decidiam comprar o produto. Com o mundo virtual e sobretudo com o apelo ao lado emocional dos consumidores, o anúncio é-lhes apresentado e eles compram ou aderem virtualmente a algum passatempo ou acção publicitária e só no final é que pensam objectivamente no que aconteceu. **PAG. 22**

## GESTÃO

### As empresas precisam de colaborar



As empresas começam a ter consciência de que quando valorizam a voz colectiva, partilham riscos e congregam esforços conseguem chegar a soluções transformadoras que beneficiam o seu negócio e a sociedade.

A sustentabilidade das empresas já não depende do acaso e do oportunismo co-

mercial. Requer cada vez mais uma abordagem estratégica que persiga objecti-

vos transformacionais, frequentemente através de parcerias que envolvem múltiplas entidades. Os parceiros poderão ser fornecedores, entidades governamentais, organizações não governamentais e outras empresas (inclusivamente concorrentes). Esta ideia está bem presente num estudo realizado pela MIT Sloan Management Review (MIT SMR), The Boston Consulting Group (BCG) e UN Global Compact. Para este estudo foram inquiridos executivos e gestores de mais de uma centena de países e 61 por cento dos respondentes cujas empresas participam em parcerias relacionadas com a sustentabilidade consideraram essas colaborações como bastante bem sucedidas ou muito bem sucedidas. No entanto, só 47 por cento dos respondentes afirmaram

que as suas empresas estão a colaborar activamente com outras.

David Kiron, da MIT SMR, sublinhou que a colaboração entre empresas ainda não é a norma. Mas aquelas que estão envolvidas em colaborações com outras empresas estão a orientá-las cada vez mais para resultados transformacionais e estratégicos. Mais de metade das colaborações referidas no âmbito do estudo aspiram a uma mudança fundamental do mercado onde a empresa actua. Desta forma, parece que os esforços de sustentabilidade não são propriamente projectos discretos, mas antes projectos que envolvem todo o ecossistema da empresa em questão, desde os fornecedores aos clientes, passando por organismos governamentais e instituições de educação. **PAG. 23**

## FIDELIZAÇÃO

## A emoção como argumento de conquista de clientes



A partir da emoção será muito simples inspirar os clientes a agir, a comprar e sobretudo a permanecerem fiéis.

HUGO LAMEIRAS

Agregar um elemento diferenciador a uma estratégia de marketing trará decerto melhores resultados face à concorrência. O objectivo será aumentar a fidelidade dos consumidores e consequentemente os lucros. Mas para isso é necessário um elemento que seja marcante, capaz de realçar todos os aspectos do negócio a partir da maneira cativante como é abordado. Sendo algo tão simples e fundamental a todos nós, nada melhor do que colocar a emoção ao nosso serviço. A partir dela será muito simples inspirar os clientes a agirem, a comprarem e sobretudo a permanecerem fiéis. É assente nesta premissa que funciona o marketing emocional.

Sabemos que os relacionamentos humanos não são muito díspares dos relacionamentos comerciais. Ambos se regem por um grau de satisfação que criará tanto mais contentamento quanto mais profunda for. No caso dos relacionamentos comerciais, essa satisfação quanto a um produto ou serviço não é um pré-requisito de garantia da fidelidade. Ou seja, por si só não garante o compromisso dos consumidores face a um produto ou serviço. A fidelidade de um consumidor é alavancada pelo marketing emocional, pois é ele que faz a ponte entre ambos os pólos, isto é, entre o consumidor e o produto ou servi-

ço. Os consumidores precisam de se sentir valorizados e apreciados pelas marcas. Quando se cria este elo é garantido que um consumidor se mantém fiel a uma determinada marca. Se houver uma identificação entre ambos a fidelização está assegurada, pois como sabemos um cliente volta sempre onde se sente bem tratado.

Para o marketing emocional, a emoção é uma estratégia como qualquer outra, ou seja, trata-se de uma forma de criar e/ou fortalecer a ideia de identidade da marca que a une à experiência do consumidor. O marketing emocional pode perfeitamente aplicar-se em todos os estádios do ciclo de vida do consumidor, quer se trate, por exemplo, da conquista, activação, retenção, ou reactivação. É igualmente por este motivo que é uma poderosa ferramenta na luta pela vantagem competitiva. As marcas sabem-no e como tal usam-na em seu proveito.

Seria cair no engano pensar que o uso da emoção no mundo do marketing é uma ideia nova. Há muito que são usadas reacções ou sentimentos como amor, medo, orgulho, ciúme ou prazer. Qualquer uma destas sensações vende muito bem, exactamente porque mexem com emoções, tocando o público-alvo no sítio certo. Um exemplo prático simples de perceber é o uso que as estações televisivas fazem dos reality shows, programas televisivos

que se tornaram autênticos fenómenos um pouco por todo o mundo. Dado o poder que estes programas têm sobre as pessoas, as televisões exploram como ninguém as emoções criadas ao longo das emissões com o objectivo de aumentar ao máximo os níveis de audiência. Ora, este tratamento da programação não é mais do que a aplicação do marketing emocional para fidelizar os espectadores (clientes) a um determinado programa (produto).

O marketing a que estamos habituados pretende modificar um conjunto de sentimentos dos consumidores face a uma marca ou produto, mas o marketing emocional toma como objecto os sentimentos produzidos para levar os consumidores a agirem segundo essa base emocional. No limite, não estamos perante uma simples compra, mas antes num processo de fidelização. Com efeito, as motivações de um comportamento emocional deste género encontram-se sobretudo ao nível do inconsciente e é assim que devem ser entendidas, na medida em que o consciente não entra nesta equação. Quando de forma subconsciente percebemos através das emoções que podemos satisfazer uma necessidade, o nosso

emocional materializou plenamente o seu objectivo.

Todos temos uma parte racional e outra emocional e o processo de decisão pode ter mais aspectos de uma ou de outra parte consoante o contexto em que ocorre. O marketing emocional sabe perfeitamente que as emoções estimulam a mente de uma forma muito mais rápida do que o pensamento. Assim, basta apenas tirar partido desta característica humana. No momento em que se processa uma escolha temos uma resposta emocional quanto à decisão tomada, daí que a parte emocional seja tão poderosa e persuasiva quanto à forma de decidir uma compra. Outro facto curioso é que as decisões cuja influência advém da emoção são mais profundas e duráveis do que aquelas que se baseiam simplesmente no raciocínio lógico. Se o marketing focar apenas as relações comerciais com base no preço ou no produto, por exemplo, a relação com o consumidor dura enquanto durar esse incentivo ou promoção. Findo esse período termina igualmente a base de relacionamento existente. No entanto, se os hábitos de compra tiverem como base motivações emocionais são muito mais difíceis de desaparecer.



Se os hábitos de compra tiverem como base motivações emocionais são muito mais difíceis de desaparecer.

cérebro encarrega-se de nos dar o impulso para agirmos de modo a satisfazermos uma dada necessidade. O nosso comportamento é impulsivo, pois não há previamente uma racionalização anterior a essa atitude. Sempre que estas acções têm lugar no comportamento dos consumidores, o marketing

A própria emoção constitui um elemento de criação de valor, pelo que deve ser tida em conta no plano de marketing de qualquer empresa. Seguir este caminho pode facilitar e aumentar a fidelização com os consumidores, trazendo os devidos resultados traduzidos em lucro. Segundo estudos nesta área, a

retenção de apenas mais cinco por cento de clientes aumenta o lucro de forma substancial. Como sabemos, conquistar novos consumidores é um processo moroso e mais caro do que fidelizar os consumidores existentes. Para além de se revelar menos dispendioso, é sabido que um consumidor habitual compra mais e está mais receptivo à aquisição de produtos associados, ou cross-selling. Não esqueçamos ainda outro factor importante: um cliente fiel é uma excelente fonte de publicidade gratuita, dando boas referências à sua rede de contactos, sendo menos provável que abandone a marca ou produto.

O lado racional presente numa compra é muito simples de explicar. Existe uma necessidade que tem de ser suprida e, para tal, o consumidor assenta a sua escolha tendo em conta o preço e o produto. Após uma primeira selecção, tendo em conta as características mais importantes, o consumidor procura saber se consegue comprar o produto ao melhor preço. Claro que nem sempre é assim, sobretudo nos dias de hoje, visto que para além do preço e do próprio produto há uma série de outros factores a ter em conta. É aqui que entra a parte emocional, pois é ela que impulsiona a maioria das decisões de compra e, como sabemos, o marketing emocional tem muito poder e pode inclusivamente ser mais importante do que o próprio preço.

Por outro lado, o factor emocional que uma marca ou produto transmite é difícil de igualar, constituindo-se como o grande agente diferenciador. A qualidade e o preço são requisitos muito importantes, até porque o marketing emocional por si só dificilmente conseguirá destacar um produto claramente inferior a um preço pouco competitivo. No entanto, se a estratégia assentar apenas no preço e no produto facilmente se perde este combate, pois ambos são muito fáceis de copiar. Por outro lado, um produto ou um serviço que assente apenas nestas premissas corre o sério risco de se transformar numa simples commodity, perdendo toda a sua essência. Aquilo que os consumidores pretendem é sentir que estão do mesmo lado dos vencedores, dos que triunfam reconhecendo-se neles e essa ideia só pode ser transmitida através das emoções.

## GESTÃO

# Colaboração empresarial para conseguir o sucesso



As empresas enfrentam incertezas e riscos complexos relacionados com questões sociais, ambientais e governamentais. Muitos desses problemas não podem ser resolvidos por uma única empresa, pelo que se torna cada vez mais crítica a colaboração com outras entidades.

As colaborações orientadas para a sustentabilidade envolvem normalmente várias partes e existe uma curva de aprendizagem para as empresas envolvidas nessas colaborações. Ou seja, quanto mais as empresas se en-

volvem em colaborações, maiores são as probabilidades de sucesso das mesmas. Por exemplo, entre os respondentes cujas organizações estavam envolvidas em uma a três colaborações de sustentabilidade, 43 por cen-

to afirmaram que as mesmas eram muito bem sucedidas ou bastante bem sucedidas. Mas entre os respondentes cujas organizações estavam envolvidas em mais de 50 colaborações, a percentagem dos que afirmaram que as mesmas eram muito bem sucedidas ou bastante bem sucedidas subiu para 95 por cento.

O estudo também teve em conta o envolvimento dos gestores de topo para o sucesso das colaborações entre empresas. Globalmente, 86 por cento dos respondentes afirmaram que os gestores de topo deveriam desempenhar um papel decisivo nos esforços de sustentabilidade das suas empresas. Contudo, só 42 por cento consideram que os seus gestores de topo estão envolvidos na agenda de sustentabilidade das respectivas empresas. Esta falta de maior envolvimento da gestão de topo afecta o desempenho. Nas empresas em que a gestão de topo é considerada como apoiante activa das colaborações, 67 por cento dos respondentes afirmaram que as colaborações eram

muito bem sucedidas ou bastante bem sucedidas. Nas empresas em que a gestão de topo não se envolve nas colaborações, a percentagem dos respondentes que afirmaram que as colaborações eram muito bem sucedidas ou bastante bem sucedidas caiu para menos de metade da referida atrás.

Knut Haanaes, do BCG, sublinhou que identificaram várias formas de ultrapassar os obstáculos à participação da gestão de topo nas colaborações de sustentabilidade. Entre elas estão o envolvimento de membros com competências em sustentabilidade, a criação de uma equipa externa de aconselhamento, a integração da sustentabilidade nos deveres de toda a gestão de topo, ou o estabelecimento de uma visão mais ampla junto da gestão de topo, de modo a considerarem todos os stakeholders e gestores de risco, além da tradicional maximização do valor das acções.

Em termos globais, o estudo considera que existem progressos nas empresas, mudando a forma como se organizam e como a sua ges-

tão de topo age em relação aos desafios e riscos colocados pelos problemas de sustentabilidade. No entanto, também mostrou que alguns responsáveis de empresas ainda precisam de percorrer um longo caminho para compreenderem que o sucesso em termos de sustentabilidade depende da colaboração com outras empresas.

Georg Kell, da UN Global Compact, resumiu esta questão da seguinte forma. Com as actividades comerciais e os investimentos a chegarem a todos os cantos do globo, as empresas enfrentam incertezas e riscos complexos relacionados com questões sociais, ambientais e governamentais. Muitos desses problemas não podem ser resolvidos por uma única empresa, pelo que se torna cada vez mais crítica a colaboração com outras entidades. As empresas começam a ter consciência de que quando valorizam a voz colectiva, partilham riscos e congregam esforços conseguem chegar a soluções transformadoras que beneficiam o seu negócio e a sociedade.

## PCs podem vir a sofrer com o preço do petróleo



Para este ano, o mercado dos PCs na região MEA poderá vir a sofrer com a descida dos preços do petróleo.

O mercado dos PCs do Médio Oriente e África (MEA) apresentou no ano passado três trimestres sucessivos de crescimento face ao ano anterior, depois de sete trimestres consecutivos em queda. Os dados

da International Data Corporation (IDC) referem que este mercado registou um crescimento de 2,8 por cento na região durante o último trimestre de 2014 face ao mesmo período de 2013, sustentando esse cresci-

mento sobretudo nas vendas de PCs portáteis. Desta forma, os dados da mesma empresa mostram que as vendas de PCs portáteis na região MEA cresceram 4,3 por cento no trimestre em análise, totalizando 2,83 milhões

de unidades. As vendas de PCs desktop cresceram apenas 0,4 por cento no mesmo período, totalizando 1,8 milhões de unidades.

Fouad Rafiq Charakla, da IDC, sublinhou que este mercado também foi beneficiado por grandes contratos na área da educação, com o maior deles a ocorrer no Paquistão. No caso da Turquia também surgiram surpresas, já que as encomendas foram significativamente superiores devido à antecipação de mudanças nos impostos de importação com início no começo de 2015. Contudo, este aumento de inventário deverá ter consequências negativas nos primeiros meses deste ano.

Relativamente ao ranking dos maiores fornecedores de PCs na região MEA, continua inalterado há seis trimestres consecutivos. A HP mantém a liderança, tendo conseguido um crescimento de 17,3 por cento no último trimestre do ano passado. Esta multinacional continua a ter uma forte presença em África. A segunda posição pertenceu à Lenovo, que conseguiu registar mais uma vez o maior crescimen-

to de vendas (38,2 por cento) no trimestre em questão. A Dell manteve a terceira posição, mas perdeu algum terreno, já que as suas vendas diminuíram 0,8 por cento. Em quarto lugar surge a Asus, tendo conseguido um crescimento de 6,9 por cento. A Acer fecha a lista dos cinco maiores fornecedores de PCs na região MEA, mas registou uma quebra de 5,8 por cento nas suas vendas. Os três principais fornecedores de PCs em conjunto representaram mais de 65 por cento de todas as vendas de PCs no Médio Oriente e África durante o quarto trimestre de 2014.

Para este ano, o mercado dos PCs na região MEA poderá vir a sofrer com a descida dos preços do petróleo. A IDC espera assim que venha a registar um declínio de 3,9 por cento em 2015 face a 2014, com as vendas a totalizarem 17,48 milhões de unidades ao longo de todo o ano. A mais longo prazo, as previsões da IDC apontam para uma certa estabilidade do mercado dos PCs nesta região pelo menos até 2019. Ao mesmo tempo, a grande procura de PCs tenderá a vir da parte das empresas, já que os consumidores privados preferirão maioritariamente tablets e smartphones.

## TECNOLOGIA

## O desenvolvimento assente na economia digital



A Internet e as tecnologias móveis têm contribuído para melhorar áreas tão diversas como a agricultura, educação, saúde, ou os serviços públicos. Além disso estão a gerar crescimento transformador.

EONEL MIRANDA

O relatório da Dalberg sublinha que para além do impacto no PIB, a tecnologia também transforma o crescimento dos países de três formas. Em primeiro lugar, as TIC contribuem para o crescimento através da procura de produtos, serviços e competências que não existiam nas economias pré-digitais. Em segundo lugar, estão na base da criação de uma nova vaga de cidadãos digitais, dado que facilitam o acesso à informação e a serviços. Por exemplo, a tecnologia está a fazer com que seja mais fácil fornecer serviços públicos aos vários sectores da sociedade, fornecer acesso a informação, ou ajudar as entidades públicas a serem mais eficazes e eficientes.

Em terceiro lugar, as soluções baseadas na Internet podem ajudar as empresas a crescer e a melhorar o seu desempenho, através de ganhos em eficácia e eficiência. Também podem alargar a escala das suas operações e aceder a novos mercados. Esta vantagem pode ser aproveitada especialmente pelas pequenas e médias empresas, uma vez que são aquelas que tradicionalmente não conseguiam chegar ao mercado global ou regional. De facto, um estudo da Dalberg revelou que 80 por cento das pequenas e médias empresas inquiridas acreditavam que a Internet teria um impacto positivo no seu desempenho económico e na sua capacidade de cria-

ção de postos de trabalho.

Uma das características mais importantes do tipo de crescimento que as TIC permitem reside no facto desse crescimento poder ser transformador e inclusivo. Isto pode ser conseguido porque as TIC permitem chegar de forma relativamente barata aos mais marginalizados económica e socialmente. Por exemplo, as entidades públicas e privadas podem recorrer às TIC para recrutarem, formarem e contratarem pessoas em grupos menos favorecidos da sociedade. Ao mesmo tempo, as TIC também proporcionam a esses grupos mais informação sobre o mercado de trabalho, de modo a tornarem-se mais inclusivos. Num cenário ideal, as TIC contribuiriam assim para reduzir as desigualdades económicas e sociais, tanto a nível nacional, como mundial. Mas até agora essa promessa está longe de ser cumprida.

Algo que é claro é o impacto económico e social das TIC, tanto a nível macro, como a nível micro. Concretamente, no mercado de trabalho para os mais jovens, as TIC podem ser uma grande ajuda. Os dados da Dalberg referem que entre 2000 e 2008 foram criados 73 milhões de novos postos de trabalho no continente africano. No entanto, só 22 por cento desses postos de trabalho foram ocupados por jovens com 24 anos ou menos. Se considerarmos que as maiores taxas de desemprego afectam sobretudo os

mais jovens e que estes têm normalmente maior facilidade em ganhar competências relacionadas com as TIC, o fomento da economia digital será também a promoção do emprego dos mais jovens, algo que beneficiará a economia dos países a prazo. A esta distinção entre jovens e mais velhos, também podemos acrescentar o impacto das TIC no favorecimento da maior empregabilidade das mulheres, já que são frequentemente sub-aproveitadas para o desenvolvimento social e económico.

O relatório da Dalberg também identificou quatro áreas que apresentam oportunidades promissoras. São elas o impact sourcing, o trabalho online, a inovação em conteúdos locais e os serviços públicos electrónicos. Tecemos a seguir algumas considerações relativamente a essas áreas.

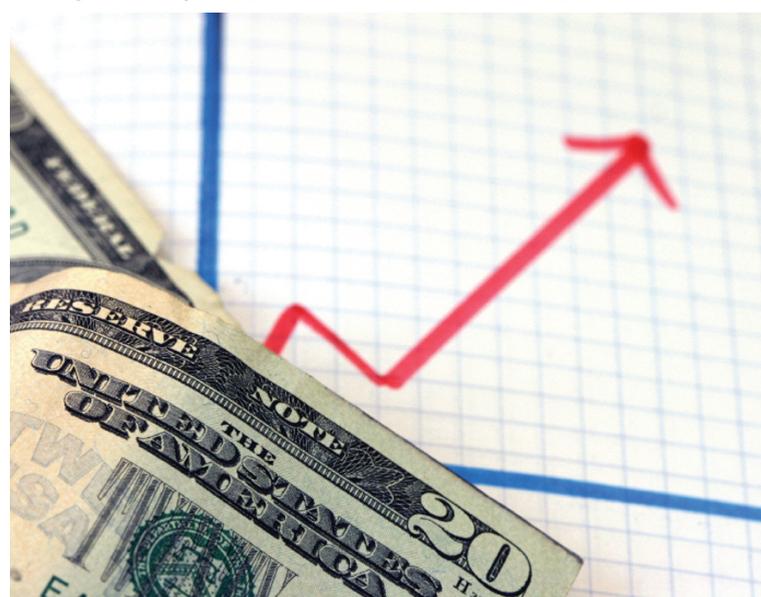
**Impact sourcing.** À falta de uma expressão em português que dê uma ideia adequada do que se trata, deixamos a expressão em inglês. Trata-se de uma prática empresarial global que consiste na criação de empresas de outsourcing de processos de negócio. Historicamente costumam recrutar pessoas em áreas da sociedade menos favorecidas para a realização de funções relacionadas com as ICT. Desta forma são uma grande ajuda para mui-

ram esta tendência do outsourcing internacional claramente nas suas prioridades de incentivo.

**Trabalho online.** A Internet permite actualmente que as empresas e pessoas particulares possam trabalhar em praticamente qualquer parte do país e do mundo em muitas funções. Isto favorece a empregabilidade de indivíduos fora dos grandes centros urbanos, mas também as actividades das empresas, bem como os consumidores, uma vez que estes podem aceder a produtos e serviços online. Está actualmente em crescimento um mercado global formal que se baseia no mundo online, incluindo a procura e oferta de trabalho, fornecedores de plataformas para agregarem clientes e fornecedores em ambientes seguros, fornecedores de serviços que oferecem garantias de qualidade aos clientes, ou clientes que procuram competências e serviços. Dois exemplos comuns de trabalho online são o chamado micro-trabalho e o freelancing. No primeiro caso estão envolvidas tarefas como a inserção de dados, algo que praticamente qualquer pessoa com conhecimentos de informática pode fazer. Pelo contrário, o freelancing costuma envolver pessoas altamente especializadas em determinada função que pode ser desem-

**Inovação em conteúdos locais.** O mundo online ainda é dominado por conteúdos anglo-saxónicos que nos obrigam frequentemente a fazer pesquisas em inglês para obtermos o que procuramos. Existe claramente um punhado de países e culturas que dominam os conteúdos online. Mas à medida que mais africanos aderem ao mundo online, cresce a procura por conteúdos, produtos e soluções orientados para o mercado local. A área dos conteúdos locais oferece assim oportunidades directas e indirectas para empresas e particulares. Multinationais como a Google, IBM, ou Microsoft, entre outras, estão activamente a apoiar iniciativas desta natureza como meio de aproveitarem competências locais e criarem notoriedade em novos mercados.

**Serviços públicos electrónicos.** Os organismos públicos, hospitais, escolas... estão a utilizar cada vez mais a Internet e as plataformas móveis para melhorarem a gestão dos seus processos e dados, para melhorarem a sua relação com os clientes e para melhorarem o acesso dos clientes à informação e aos serviços. As tecnologias móveis desempenham actualmente um papel muito importante nesta tendência para os serviços públicos electrónicos. Por serviços públicos não se pode entender apenas os disponibilizados tradicionalmente pelas administrações governamentais, mas também novos serviços de informação e de educação ao público que permitem melhorar áreas como a saúde, a agricultura, a educação e a economia em geral, podendo ter como principal objectivo a criação de novas oportunidades para as franjas mais desfavorecidas da sociedade. No caso concreto da saúde, poderá ser uma forma de fazer chegar cuidados de saúde básicos a locais mais remotos e com menor densidade populacional com custos relativamente baixos. Na agricultura, da qual depende ainda uma boa parte da população, a chamada e-agricultura pode conduzir a aumentos de produtividade que melhorem o rendimento de quem trabalha e a economia nacional com a comercialização do excedente. A prazo, estas melhorias iniciais criarão uma nova geração de empresários agrícolas com o potencial de criar e sustentar toda uma indústria agro-alimentar.



Segundo o Banco Mundial, um aumento de 10 por cento na utilização do telefone fixo, do telefone móvel, da Internet e das ligações de banda larga pode conduzir respectivamente a um aumento do produto interno bruto (PIB) de 0,73 por cento, 0,81 por cento, 1,12 por cento e 1,38 por cento.

tos jovens entrarem no mercado de trabalho. Mas para que estas empresas de outsourcing possam ter sucesso à escala internacional é necessário que os países de origem permitam competitividade em termos de custos, nomeadamente em termos de instalações, energia e TICs. Alguns países coloca-

penhada em qualquer parte do mundo onde exista a possibilidade de comunicação via Internet. As estimativas do Banco Mundial apontam para que o mercado do trabalho online represente actualmente 300 milhões de dólares americanos e que envolva cerca de um milhão de trabalhadores online.



PANGEIA

ESCOLA de NEGÓCIOS

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 na cultura organizacional

LOPES DOS SANTOS

Para cada organização e cada realidade existem pelo menos duas formas diferentes de a perceber. Isto está relacionado, não com a organização em si, mas com a sensibilidade de quem a gere, de modo a encontrar a melhor forma de a pôr a funcionar, a fim de concretizar os objectivos estratégicos. Essas duas vias constituem os paradigmas da gestão das organizações. As cinco características que se apresentam na figura em confronto são algumas (talvez as principais) que desde logo orientam uma gestão em dois sentidos diferentes. As da esquerda estão viradas para a eficiência, a padronização, a dimensão em série e o controlo de custos padrão. As da direita estão habilitadas para a inovação, para o serviço adaptado, o controlo com base em sistemas e na qualidade, bem como a satisfação de necessidades.

No primeiro caso inova-se por saltos, geralmente tecnológicos e encontram-se condições óptimas de sucesso em negócios onde os padrões de protótipos e processos são bem definidos e estáveis durante períodos mais ou menos longos. Como exemplo podemos referir a indústria cimenteira. No segundo caso inova-se permanentemente, com base em ofertas que são tomadas de uma forma ampla (produto, entrega, pós-venda, personalização...), em que o serviço é um dos campos de grande criação de valor apercebido pelos clientes e o próprio produto verifica alterações em ciclos de vida muito curtos. A indústria do software é um bom exemplo deste segundo caso.

Na realidade, nos tempos actuais nenhuma organização pode basear-se exclusivamente nas características da direita ou da esquerda, pelo que se verifica um movimento de mudança ao nível da cultura organizacional, com cada paradigma a procurar integrar algumas características do outro de forma complementar.

**Controlo versus confiança.** Controlo significa que as actividades e os agentes do trabalho devem ser controlados directamente através de funções hierárquicas executadas em proximidade, sendo os níveis de confiança na actividade individual muito limitados. Confiança significa grande abertura para a acção individual, assumindo o

risco do erro. Na evolução actual as organizações procuram desenvolver sistemas de gestão (de qualidade, de informação, de comunicação...) que para o primeiro caso ampliem cada vez mais o espaço de liberdade e de actuação, e portanto os níveis de confiança. Para o segundo caso procuram desenvolver sistemas que habilitem ao autocontrolo e à prevenção de forma a minimizar proactivamente o risco de erro.

**Complexo versus simples.** Complexo significa que o princípio seguido para o desenho das actividades, tarefas e funções se baseia na suposição de que o contexto mais complexo acontece com frequência e que a organização deve a todo o momento estar preparada para o superar, pelo que todas as actividades e tarefas são sempre realizadas, mesmo que sejam redundantes em situações simplificadas. Simples, pelo contrário, assume que os desafios a enfrentar não têm na maioria dos casos níveis elevados de complexidade e por isso o desenho da organização é baseado na simplificação de processos e actividades, sendo a acção sobre os desafios mais complexos planeada por recorrência. Na evolução actual, através do redesenho de funções e de planos de desenvolvimento de competências, procura-se que a acção dos agentes do trabalho seja polivalente e tenha características de gestão (decisor), em vez de mero executor. Para complementar esta acção criam-se sistemas integrados de prevenção, alerta e transferência de saber, disponibilizados no tempo e local certo.

**Fechado versus aberto.** A leitura com base num universo fechado consiste em assumir apenas os meios próprios, interagir apenas o estritamente necessário com o meio externo, quer quanto ao uso comum de meios, quer quanto à transferência de saber e de práticas. O universo aberto é pelo contrário um paradigma de grande interacção e exposição aos factores e às dinâmicas externas, criando uma situação de inovação permanente por pressão externa. Na evolução actual, técnicas como o benchmarking e a competitividade inteligente têm vindo a ser cada vez mais utilizadas pelas empresas como um paradigma de universo fechado. Em simultâneo, todos os métodos de knowledge ma-

CONTROLO

COMPLEXO

FECHADO

HIERARQUIA

PRODUTO



CONFIANÇA

SIMPLES

ABERTO

AUTONOMIA

FUNCIONALIDADE

Características que orientam uma gestão em dois sentidos diferentes. Nos tempos actuais nenhuma organização pode basear-se exclusivamente nas características da direita ou da esquerda.

nagement e TQM (gestão da qualidade total) têm sido os meios de empresas abertas sistematizarem e consolidarem as suas actividades, mesmo em contextos de elevada turbulência.

**Hierarquia versus autonomia.** Trata-se aqui da forma como a decisão é tomada. Pela hierarquia ou autonomamente no nível em que é pertinente e necessária. Na evolução actual, sistemas de planeamento e operacionalização, como o balanced scorecard, a dicotomia coaching/empowerment e a imple-

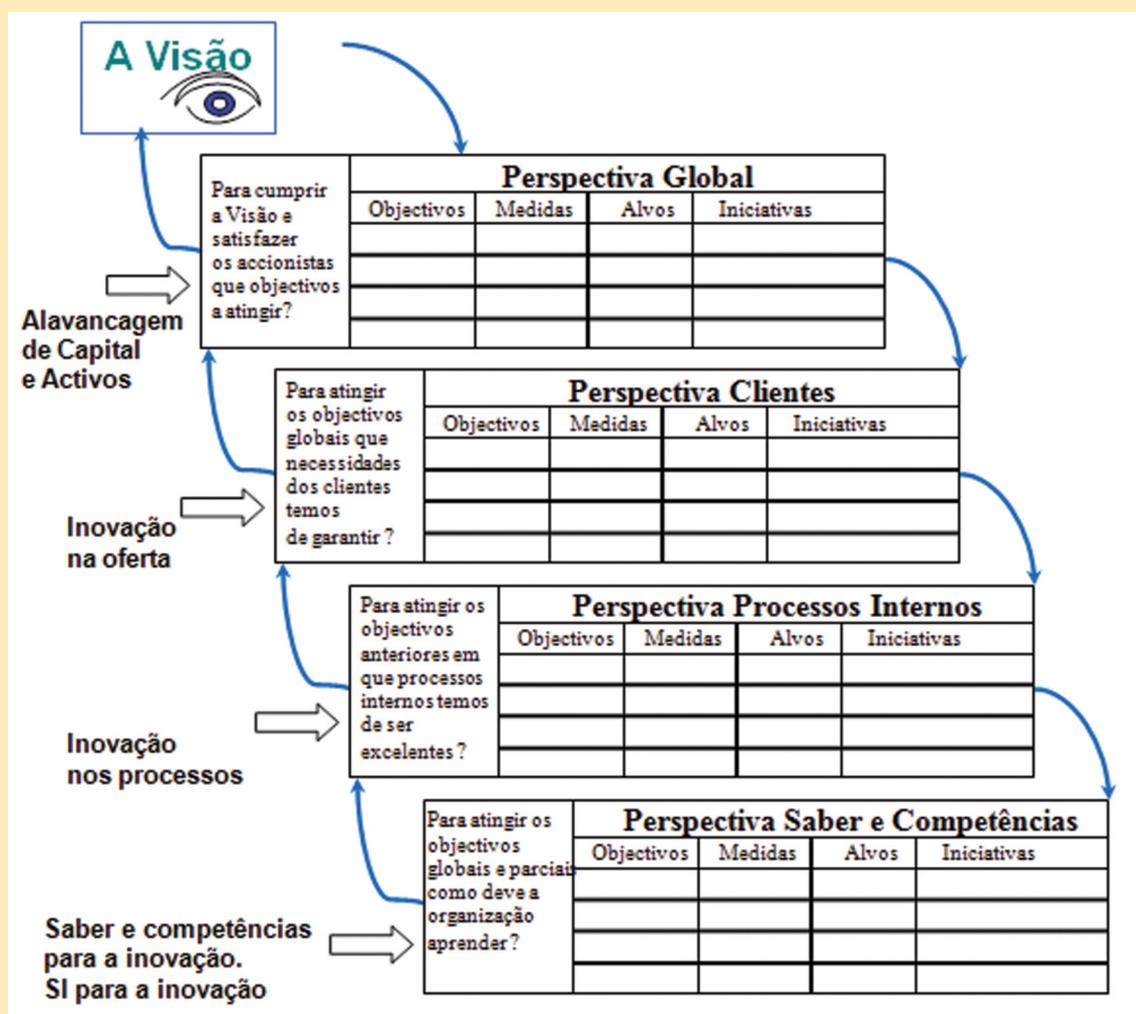
mentação de sistemas para a autonomia (sistemas integrados de formação, informação, critérios e normalização), têm permitido uma conciliação progressiva entre estes dois paradigmas, na dose mais conveniente.

**Produto versus funcionalidade.** Produto significa que o conceito de oferta se baseia numa forma física bem definida e standardizável. Funcionalidade significa que a oferta é concebida como uma solução funcional de satisfação de uma necessidade, sendo a forma física utiliza-

da (produto) apenas o meio de o fazer num determinado contexto histórico. Na evolução actual, metodologias como o QFD (implementação da função de qualidade) e o CRM (gestão da relação com o cliente) têm sido formas de aproximação entre estes dois paradigmas.

Do ponto de vista cultural, a questão consiste sobretudo em saber como implementar um processo de mudança no sentido da inovação, anulando as barreiras de estrutura e decisão que as organizações possam possuir.

## Planeamento da gestão da inovação através do BSC



Componentes de um sistema de planeamento e acompanhamento da gestão da inovação com base no balanced scorecard.

O BSC (balanced scorecard) é um mecanismo top/down de planeamento e bottom/up de execução, permitindo um sistema virtuoso integrado de inovação permanente. Numa perspectiva de inovação de-

vem ser criados objectivos, medidas e metas relacionados com níveis de inovação nas três perspectivas de processo (clientes, actividades e geração de saber), enquanto que na perspectiva global se devem determi-

nar os níveis de alavancagem a atingir. A figura evidencia todos os componentes de um sistema de planeamento e acompanhamento da gestão da inovação com base no balanced scorecard.

**MERCADO**

# Vendas mundiais de smartphones continuam em alta

Fornecedor	Vendas 4T14	Quota Mercado 4T14	Vendas 4T13	Quota Mercado 4T13
Apple	74,832	20.4	50,224	17.8
Samsung	73,032	19.9	83,317	29.5
Lenovo + Motorola	24,300	6.6	16,465	5.8
Huawei	21,038	5.7	16,057	5.7
Xiaomi	18,582	5.1	5,598	2.0
Outros	155,701.6	42.4	111,204.3	39.3
<b>Total</b>	<b>367,484.5</b>	<b>100.0</b>	<b>282,866.2</b>	<b>100.0</b>

Quadro 1. Vendas mundiais de smartphones a utilizadores finais durante o quarto trimestre de 2014. Vendas em milhares de unidades. Fonte: Gartner, Março de 2015.

As vendas mundiais de smartphones aos utilizadores finais registaram um recorde no quarto trimestre de 2014, com um crescimento de 29,9 por cento face ao mesmo trimestre de 2013, totalizando 367,5 milhões de unidades. Estes dados da Gartner revelam ainda que a Samsung perdeu o primeiro lugar para a Apple no trimestre em análise. Contudo, tendo em conta todo o ano de 2014, a Samsung manteve a posição cimeira, que ocupa já desde 2012.

Durante todo o ano de 2014, as vendas de smartphones aos utilizadores finais totalizaram 1,2 mil milhões de unidades, o que significa um crescimento de 28,4 por cento face a 2013. Além disso, este valor de vendas representou dois terços de todas as vendas de telefones móveis, o que significa que os utilizadores já não querem apenas um telefone móvel, mas um que seja smart.

Anshul Gupta, da Gartner, sublinhou que a situação da Samsung se deteriorou no quarto trimestre do ano passado, altura em que perdeu quase 10 por cento da sua quota de mercado. Esta mul-

tinacional sul-coreana tem vindo a sofrer cada vez mais pressão nos seus smartphones de topo de gama (onde o domínio pertence à Apple) e nos modelos de gama mais baixa, já que os fornecedores chineses estão a disponibilizar smartphones com hardware de qualidade e a preços mais baixos. Desta forma, Roberta Cozza, também da Gartner, refere que só através do sólido ecossistema de apps, conteúdos e serviços únicos da Samsung é que esta empresa conseguirá assegurar maior lealdade e uma maior diferenciação a mais longo prazo face aos seus concorrentes.

Se olharmos mais detalhadamente para cada um dos fornecedores apresentados nos quadros, vemos que a Apple conseguiu o seu melhor trimestre no final de 2014, registando vendas de 74,8 milhões de unidades e conquistando a liderança mundial no mercado dos smartphones. Os primeiros telefones com ecrã grande lançados pela Apple registaram forte procura na China e nos Estados Unidos da América, onde alcançaram crescimentos de 56 por cento e 88 por cento, respectiva-

mente. O forte ecossistema desta companhia americana e os novos iPhone 6 e iPhone 6 Plus conseguiram uma grande taxa de substituição de equipamentos na base de utilizadores do iOS. Ao mesmo tempo, estes novos modelos ofereceram aos utilizadores que preferem ecrãs grandes uma boa alternativa ao sistema operativo Android. Apesar da liderança mundial no mercado dos smartphones no último trimestre do ano passado, a Apple manteve a segunda posição ao nível de todo o ano.

A Samsung sofreu sérios revezes na área dos smartphones durante o ano passado. Como vimos atrás, não só perdeu a liderança no último trimestre do ano, como viu a sua quota de mercado cair cerca de 10 por cento. Nesses últimos três meses do ano também viu as suas vendas diminuírem mais de 10 milhões de unidades. Se considerarmos todo o ano passado, conseguiu manter a liderança, com vendas e quota de mercado bem acima da Apple (que surge na segunda posição). De sublinhar que a Samsung conseguiu aumentar as suas vendas de

smartphones de 2013 para 2014, passando de 299,8 milhões de unidades para 307,6 milhões. Estes valores estão bastante acima das vendas da Apple, que não chegaram aos 200 milhões de unidades no ano passado.

No caso da Lenovo, os números referem-se às vendas dos seus equipamentos e da Motorola, ocupando o terceiro lugar entre os maiores fornecedores mundiais de smartphones, tanto no último trimestre de 2014, como ao longo de todo o ano passado. No último trimestre de 2014 registou uma quota de mercado de 6,6 por cento e um crescimento de 47,6 por cento face aos mesmos três meses de 2013. Ao longo de todo o ano de 2014 também conseguiu aumentar a quota de mercado e as vendas.

O quarto lugar dos dois quadros é ocupado por outro fornecedor chinês, a Huawei, que continuou a aumentar as suas vendas no mercado doméstico e noutros mercados internacionais, conseguindo aumentar a sua quota de mercado nos smartphones das gamas média e baixa. No quarto trimestre de 2014, apesar de ter aumentado o volume de ven-

das, a Huawei manteve a sua quota de mercado face ao mesmo período de 2013. Mas quando olhamos para o quadro de todo o ano passado, a mesma companhia conseguiu aumentar as vendas e a quota de mercado. Como referiu Roberta Cozza, os fornecedores chineses já não são meros seguidores. Estão a produzir smartphones de melhor qualidade e com funcionalidades apelativas, podendo rivalizar com os seus concorrentes. O trabalho em termos de marca e de marketing irão determinar se estes fabricantes conseguem conquistar ou não mais consumidores nos chamados mercados maduros.

Na última posição dos quadros temos nomes diferentes. No último trimestre de 2014 aparece em quinto lugar a Xiaomi, com aumentos significativos de quota de mercado (2,0 para 5,1) e de vendas (5,6 milhões de unidades para 18,6 milhões). No entanto, este crescimento acentuado não lhe valeu um lugar entre os cinco maiores fornecedores de smartphones quando consideramos todo o ano de 2014, já que o quinto lugar é ocupado pela LG Electronics. Este fornecedor viu a sua quota de mercado diminuir ligeiramente de 2013 para 2014, apesar do aumento registado no volume de vendas unitárias.

De referir ainda o peso significativo dos outros fornecedores de smartphones, incluídos na categoria outros. No último trimestre de 2014 conseguiram vender mais smartphones do que a Samsung e a Apple juntas. Ao mesmo tempo, garantiram nesse trimestre quase metade da quota de mercado mundial de smartphones (42,4 por cento), tendo registado mesmo um crescimento de 2013 para 2014. Se olharmos para o quadro de todo o ano de 2014, a quota de mercado mundial é ainda superior (43,3 por cento) e as vendas também foram superiores às dos dois líderes da tabela. Isto quer dizer que no mercado dos smartphones, apesar da grande hegemonia da Samsung e da Apple, existe uma grande variedade de fornecedores e marcas por onde escolher, ao contrário do que acontece na vertente dos sistemas operativos, onde o Android e o iOS juntos dominam a quase totalidade do mercado (96,3 por cento, segundo dados da IDC, conforme notícia publicada neste caderno na semana passada).

Fornecedor	Vendas 2014	Quota Mercado 2014	Vendas 2013	Quota Mercado 2013
Samsung	307,597	24.7	299,795	30.9
Apple	191,426	15.4	150,786	15.5
Lenovo + Motorola	81,416	6.5	57,424	5.9
Huawei	68,081	5.5	46,609	4.8
LG Electronics	57,661	4.6	46,432	4.8
Outros	538,710	43.3	368,675	38.0
<b>Total</b>	<b>1,244,890</b>	<b>100.0</b>	<b>969,721</b>	<b>100.0</b>

Quadro 2. Vendas mundiais de smartphones a utilizadores finais durante todo o ano de 2014. Vendas em milhares de unidades. Fonte: Gartner, Março de 2015.



**TRULY+**  
Loyalty Intelligent Platform

## Adira, Fidelize e Ganhe

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

# Uma regra de 3 é simples!

## 3 Razões para Aderir

Rápida acumulação  
de pontos pelos clientes

Utilização dos pontos  
em toda a rede

Não requer a utilização  
de mais um cartão



## 3 Razões para Ganhar

O todo é maior do que  
a soma das partes

Acesso a canais de  
comunicação inovadores

Ganhar mais clientes e clientes  
mais frequentes

## 3 Razões para Fidelizar

Ganhe a preferência  
dos clientes

Conquiste novos clientes

Aumente as suas vendas

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

**SINFIC**

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

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