

PORTUGAL EXPORTA

TENDÊNCIAS EM GESTÃO E MARKETING INTERNACIONAL METALOMECÂNICA

SUBSCRIÇÃO E SERVITIZAÇÃO
NAS EMPRESAS DE METALOMECÂNICA

JUNHO/2022



aicep Portugal Global

management & marketing
FutureCast Lab_iscte

COMPETE
2020

PORTUGAL
2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



ÍNDICE

CONCEITO	1
Definição de servitização	1
O as-a-Service.....	3
EXEMPLOS DE IMPACTO DA SUBSCRIÇÃO E SERVITIZAÇÃO	6
IMPLICAÇÕES DA SUBSCRIÇÃO E SERVITIZAÇÃO NA GESTÃO E NO MARKETING	9

CONCEITO

Impulsionadas pela crescente perceção de produtos e serviços, as organizações da área da Metalomecânica poderão aproximar-se cada vez mais dos seus clientes com serviços e produtos personalizados baseados em assinatura. Esta tendência envolve a mudança de um modelo de negócio tradicional, em que o cliente compra um produto ou serviço como e quando precisa, para outro em que se inscreve para utilizar por um tempo determinado esse produto ou serviço. O cliente beneficia de renovações automáticas convenientes e constrói uma ligação mais profunda com as marcas que aprecia. Enquanto isso, o negócio gera receita estável - porque, enquanto fornecer valor para o cliente, este continuará a pagar por isso.

Se é o seu primeiro contacto com um *digest*, sugere-se que leia antes a página final deste documento, onde terá acesso ao enquadramento geral do programa e à forma de tirar o melhor partido desta tendência

DEFINIÇÃO DE SERVITIZAÇÃO

Cada vez mais, assistimos a um **mundo em mudança para a servitização**. Este neologismo recente traduz-se pela **desmaterialização da oferta**, que deixa de oferecer os produtos propriamente ditos para, em alternativa, passar a **oferecer um serviço**.

Quando se fala da servitização das empresas, é necessário, antes de mais, ter a noção de que a **servitização acontece em dois sentidos**: por um lado, para as empresas que, convertendo o seu modelo de negócio original ou criando um novo modelo de negócio, passaram a disponibilizar esses serviços e, por outro, para as organizações que veem na possibilidade de contratarem esses serviços em lugar de adquirirem equipamentos uma forma de reduzir custos e de melhorar os seus resultados. Neste documento congregaremos ambas as vertentes numa análise única, tanto mais que esta solução permite, até, que uma **empresa de metalomecânica seja simultaneamente fornecedora e subscritora**, consoante o tipo de equipamentos, componentes ou mesmo de consumíveis envolvidos.

Se há alguns anos as empresas, quando necessitavam de uma máquina ou de um equipamento, se viam forçadas a adquiri-lo, hoje podem recorrer a **soluções de servitização** – ou seja, em lugar de comprar a máquina ou o equipamento, **pagam uma quantia pela sua utilização temporária**, que lhes permite dispor do equipamento de que têm necessidade com um investimento inicial muito menor e com a garantia de dispor sempre de assistência técnica, aconselhamento e atualizações quando tal se justifica.

Este modelo está longe de ser uma completa novidade. Há já vários anos que a servitização é usada, por exemplo, no mercado automóvel – tanto para particulares como para empresas – sob a designação de *renting*. Com as profundas alterações surgidas na sociedade nos tempos mais recentes, o conceito **tem vindo a estender-se a praticamente todos os setores**, em especial na área industrial.

Reduzindo os grandes investimentos associados à indústria, tanto no início de atividade como em momentos de remodelação profunda ao nível tecnológico, o recurso à servitização pode ter impactos financeiros muito significativos na atividade empresarial – tanto para as que sejam clientes do serviço como, igualmente, para as que o disponibilizem a outras organizações.

Assim, cada vez mais se assiste à **transformação de empresas**, que deixam de ser meras **fornecedoras de produtos físicos** para se transformarem em **fornecedoras de sistemas de serviço de produto** (PSS, de *Product Service System*), processo esquematizado na figura 1.

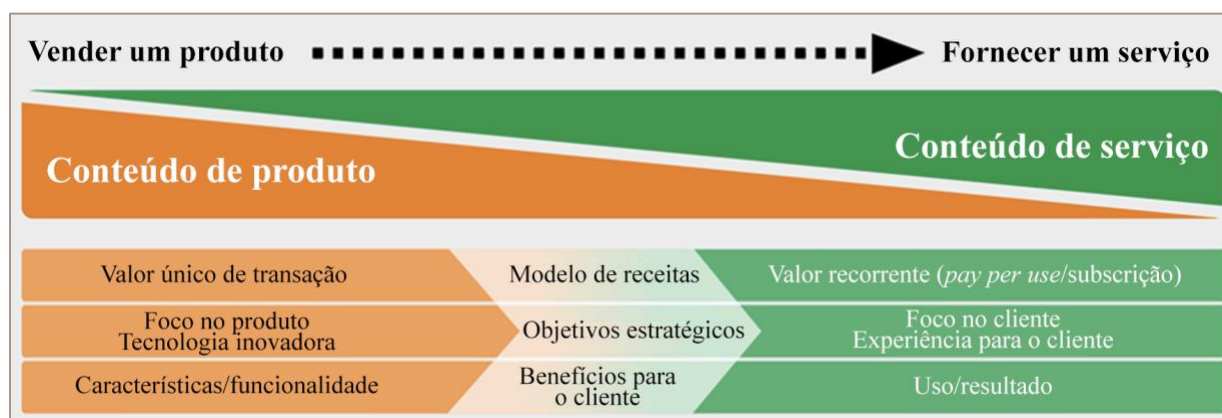


Figura 1 – A transição da oferta tradicional de produto para a servitização

O PSS representa um **pacote de serviços diferentes que substitui a oferta principal anteriormente centrada no produto** de uma empresa, com o objetivo de criar **benefícios adicionais para o cliente** através da combinação de serviços. Dependendo das necessidades do cliente, isso inclui, por exemplo, entrega, instalação, consumíveis, manutenção, reparação, peças de substituição, *software* baseado em *cloud*, melhoramentos, atualizações, financiamento, seguro, formação, consultoria e desativação. Claro que os serviços agregados dependem sempre do tipo de produto assim “servitizado”.

A servitização não deve, no entanto, ser entendida simplesmente como uma expansão do portfólio de serviços de uma empresa. Na realidade, exige um **pensamento inovador, fortemente**



centrado no cliente e transversal a toda a organização, bem como capacidades e processos especializados em desenvolvimento, produção, marketing, vendas, serviços e finanças.

O AS-A-SERVICE

Na versão tradicional, a **proposta de valor da posse de produtos baseia-se na entrega do produto físico**, com as suas propriedades definidas, que se pretende vão ao encontro dos requisitos do cliente. No entanto, o **fabricante não assume qualquer responsabilidade pelo cumprimento real das expectativas** do comprador. Estamos, portanto, a lidar com uma mudança no desempenho de uma promessa abstrata de marketing para uma promessa de desempenho efetivo do ativo.

O conceito de servitização está estreitamente ligado ao chamado “**As-a-Service**” – que já encontramos nos modelos SaaS (**Software as a Service**) ou MaaS (**Mobility as a Service**) e que tem vindo a espalhar-se por diversos outros setores. De uma forma simplista, o *As-a-Service* não é mais do que o modelo de negócio visado pela servitização e permite normalmente dois tipos de contrato – o contrato flexível e o contrato por desempenho.

A proposta de valor da contratação flexível procura a **sincronização dos fluxos de receitas e despesas** (alinhamento do fluxo de caixa) associado ao uso variável. Em contrapartida, a proposta de valor da contratação por desempenho centra-se no **impacto do produto para o cliente**. Por exemplo, na forma como o serviço contribui para aumento da produtividade, da produção ou para a redução de custos.

Outra característica elementar do “*As-a-service*” é a estrutura de propriedade. A **empresa utilizadora apenas tem direitos de utilização temporários**, não adquirindo a propriedade legal. De facto, consoante a estrutura do contrato, pode existir propriedade fiscal ou contabilística, mas juridicamente o **utilizador deve ser sempre considerado apenas um “locatário”**.

Certos tipos de produtos têm características naturais que favorecem a servitização. Diversos estudos mostram que a **servitização ocorre com mais intensidade com produtos destinados ao B2B, inovadores, customizados, complexos, capital-intensivos e/ou com ciclos de vida longos**. A servitização é também mais natural quando o fabricante tem uma grande base instalada de produtos/equipamentos.

Em Portugal, e em particular no setor metalúrgico e metalomecânico, muitas empresas produzem produtos com estas características. Além disso, **competem com base em estratégias de produto que apostam na proximidade ao cliente, na capacidade de resposta e na flexibilidade** (por exemplo produtos customizados, produzidos em pequenos lotes e com prazos de entrega



curtos). Estas empresas estão particularmente bem posicionadas para servitizar, pois a sua cultura é já mais próxima do foco no cliente e estabeleceram já relações sólidas com os clientes.

Definidos estes conceitos, surge-nos a questão da **monetização das soluções “As-a-Service”**. É aqui que surgem as **subscrições e os “Pay-per-X”** – de que o **pay-per-view** (pagamento por visualização, muito usado na televisão e na internet) e o **pay-per-use** (pagamento por utilização) são os exemplos mais popularizados.

A **subscrição** (ou assinatura) permite que o fornecedor obtenha **receitas fixas recorrentes** (por exemplo, mensais ou anuais), por vezes complementadas por pacotes adicionais reserváveis de forma dinâmica e fornecidos através de *upgrades/downgrades*, como ocorre nomeadamente nas comunicações móveis (por exemplo, “5 GB por 30 dias, pode ser cancelado mensalmente”). Esta é uma **relação de longo prazo com o cliente** que pode, no entanto, ser rescindida a qualquer momento.

Com o **pay-per-x**, por outro lado, o cliente **paga com base naquilo que realmente consome** (por exemplo, *pay-per-hour*) ou produz (por exemplo, *pay-per-part*). O pagamento por alguma coisa é frequentemente usado em combinação com o modelo de receita de assinatura, especialmente no caso de equipamentos. A razão para isso é que a taxa de assinatura fixa pode ser usada para minimizar os riscos de uma desvalorização devido ao envelhecimento da máquina e dos danos por inatividade, quando o produto não estiver em uso – por exemplo, caso a produção seja interrompida ou a empresa utilizadora seja forçada a parar a atividade, como tão frequentemente aconteceu durante a pandemia da COVID-19.

Como se pode imaginar, nas últimas décadas a inovação tecnológica abriu caminhos inteiramente novos rumo a uma transformação centrada nas pessoas, fornecendo novas ferramentas para serem instrumentalizadas no desenvolvimento de serviços. Os *big data*, recolhidos por sensores posicionados estrategicamente, oferecem a oportunidade única de **resolver problemas que o futuro trará antes mesmo de se materializarem**. Isso faz com que os fornecedores passem de uma abordagem de resolução de problemas e definição de soluções após o ocorrido para o **fornecimento proativo de serviços ininterruptos**.

Um bom exemplo desta mudança é dado pelas impressoras que encomendam os seus próprios cartuchos de recarga, como o sistema **HP Instant Ink**. Numa escala maior e ao nível das organizações, as vantagens podem ser ainda mais significativas. Enquanto os alertas em tempo real para falhas do sistema e o consequente envio automático de técnicos qualificados podem ajudar a minimizar os custos e as consequências de interrupções nas linhas de produção, a identificação com antecedência da necessidade de peças de substituição ou de manutenção pode eliminar completamente os riscos. Assim, a Internet das Coisas **torna possível aos fornecedores**



adicionar garantias aos seus produtos, empregando uma abordagem preditiva para aliviar os pontos problemáticos para os clientes.

O trajeto rumo à servitização parte, portanto, da estratégia tradicional da venda pura e simples dos produtos (seja em B2C ou em B2B), passa para a venda de soluções (o produto associado a serviços de manutenção e/ou de reparação) e atinge, finalmente, a venda apenas dos serviços (entenda-se a utilização temporária dos produtos), associada aos resultados que esses serviços permitem ao comprador obter, como está esquematizado, de forma simples, na figura 2.

No entanto, para que esta evolução se concretize, é necessária uma **mudança do mindset das empresas**, que devem passar a estar **centradas no cliente 365 dias por ano**. Neste âmbito é claro que as empresas multinacionais, com filiais em vários países, têm vantagens competitivas.

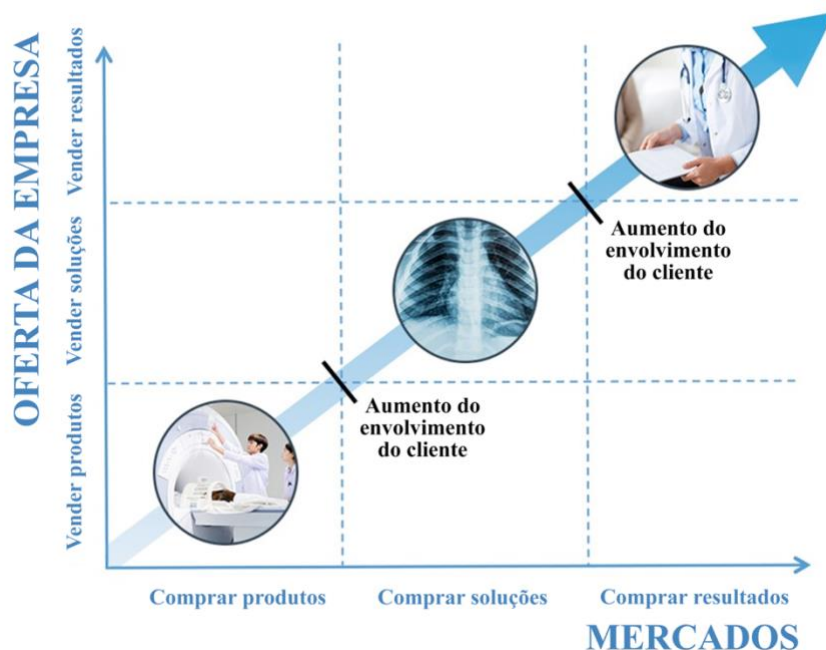


Figura 2 – O trajeto rumo à servitização



EXEMPLOS DE IMPACTO DA SUBSCRIÇÃO E SERVITIZAÇÃO

O recurso à servitização nas suas várias vertentes tem recebido diferentes designações consoante aquilo que é disponibilizado. Estamos na era do “*As-a-Service*”, em que tudo pode ser servitizado, do *Software as a Service* ao *Equipment as a Service*, passando pela *Fleet as a Service* ou mesmo pela *Infrastructure as a Service*. Neste ponto damos exemplos de várias soluções de servitização, que estão já a ser utilizadas com sucesso em diferentes setores de atividade.

A **DMG Mori** é um dos maiores fabricantes do mundo de **máquinas e ferramentas de corte**, com receitas globais superiores a 2 mil milhões de euros e mais de 6800 trabalhadores. Está presente em 87 países do mundo, com 16 fábricas e 111 centros de venda.

Consciente de que nem todos os seus clientes, que representam cerca de 55 áreas industriais, têm capacidade para adquirir os seus equipamentos, a empresa criou o sistema **PayZr (Pay with Zero risk)** uma solução que inclui **SaaS (Software as a Service)** e **EaaS (Equipment as a Service)**. Se a primeira alternativa é já bem conhecida, no EaaS a DMG Mori está a ser pioneira, já que oferece aos clientes a máxima segurança de planeamento através da transparência de preços e custos, bem como uma total flexibilidade do serviço disponibilizado, que pode continuamente ser adaptado à variação das necessidades do cliente.

O sistema baseia-se numa **baixa taxa mensal**, oferecendo um pacote de serviços completo e fiável. Basta aos clientes escolherem o prazo da subscrição (12, 24 ou 36 meses), que pode em qualquer altura ser prorrogado. No final do contrato, os clientes têm liberdade de escolha: podem devolver o equipamento (tendo como custos únicos a desinstalação, a embalagem e o transporte), comprar a máquina ou estender o contrato por um período adicional.

Conclusão: As soluções *As-a-Service* permitem uma situação *win-win*, em que os fornecedores garantem receitas regulares e periódicas, enquanto os subscritores não necessitam de fazer investimentos (tanto iniciais como de *update*) tão avultados.



Há 65 anos no mercado, a empresa alemã **Jungheinrich** é líder mundial em **soluções empresariais de intralogística**, sendo os **empilhadores** das mais variadas dimensões a sua principal área de negócio.

O crescimento exponencial que se registou nos últimos anos no número de empresas a necessitarem de soluções logísticas, em grande medida devido ao incremento do comércio eletrónico, levou a marca alemã a estabelecer uma proposta de **FaaS (Fleet as a Service)**, através da qual, e em lugar de adquirirem as máquinas, como até aqui acontecia, os clientes estabelecem um contrato de utilização em que **pagam apenas as horas em que efetivamente as usam**.

Esta solução, denominada **Power by the Hour**, evita ter as máquinas paradas (como aconteceu a tantas empresas durante a pandemia da COVID-19) e elimina a necessidade de custos de manutenção. Além disso, permite que as empresas utilizadoras do serviço possam em qualquer altura adaptar o seu equipamento, consoante as necessidades evoluem, sem precisarem de comprar máquinas novas ou de desvalorizarem o equipamento quando pretendem trocá-lo.

Conclusão: Os contratos de serviços envolvendo apenas as horas em que os equipamentos são utilizados minimizam as consequências de interrupções de atividade, sejam elas inesperadas (como ocorreu durante a pandemia) ou programadas (nas férias, por exemplo).

Com 115 anos de existência, a **SKF**, iniciais de **Svenska Kullager Fabriken**, é uma empresa multinacional sueca, líder mundial no **fabrico de rolamentos e vedantes**, com sede em Gotemburgo.

Tradicionalmente, os rolamentos são adquiridos pelas empresas com base no preço. Essa abordagem transacional, no entanto, ignora muitos elementos interligados que contribuem para o desempenho do equipamento rotativo e para o custo total de propriedade.

Em resposta a esses desafios, a SKF criou o **Rotation For Life** – um programa **CaaS (Component as a Service)** de soluções integradas focado em melhorar a eficiência geral dos equipamentos rotativos das empresas. Por uma taxa mensal fixa, o cliente garante um **contrato a longo prazo baseado no desempenho**, que combina a tecnologia de rolamentos, a deteção de falhas e os serviços de fiabilidade num único pacote integrado.

Os benefícios do **SKF Rotation For Life** incluem uma maior fiabilidade do equipamento rotativo, um custo operacional reduzido dos ativos críticos, levando a um menor custo total de



propriedade, uma menor despesa em consequência de melhores processos e serviços da cadeia de abastecimento, custos previsíveis graças a uma taxa mensal fixa, com base em metas de desempenho acordadas à partida e um retorno mais rápido, com um programa de implementação curto.

Conclusão: As soluções *As-a-Service* já não estão limitadas aos grandes equipamentos, estendendo-se também às peças e componentes. Desta forma, são estabelecidos contratos por assinatura que cobrem a substituição das peças de desgaste sem a necessidade de investimentos inesperados.

Há mais de 80 anos que a **Mader** fornece **soluções de ar comprimido** para empresas de diversos setores de atividade. A empresa oferece produtos e serviços na área de pneumática e da tecnologia de ar comprimido, planeamento e implementação de sistemas de ar comprimido, consultoria e suporte técnico para aumentar a eficiência energética dos sistemas de ar comprimido, bem como um serviço abrangente de manutenção e reparação.

Há algum tempo, conscientes de que o número de empresas com capacidade para adquirir equipamentos de ar comprimido estava a diminuir, os responsáveis da Mader resolveram apostar numa servitização baseada em *pay per use* – **CaaS (Consumable as a Service)**. Com esta solução, as empresas que necessitam destas soluções pagam apenas o ar comprimido que utilizam, sem qualquer custo de investimento.

A manutenção, o apoio ao cliente e as possíveis reparações estão incluídas no preço do metro cúbico. Para além disso, e ao contrário de outras ofertas de *pay per use* disponíveis no mercado, não tem um valor mínimo mensal. Esta solução oferece várias vantagens para as empresas, nomeadamente ser independente do fabricante do equipamento, incluir um *software* de análise e diagnóstico permanentes, garantia de fornecimento até seis anos, redução até 50% nos custos de energia em comparação com os sistemas tradicionais e custos variáveis, adaptáveis a qualquer volume de produção.

Conclusão: No setor da metalomecânica a disponibilização de consumíveis *as a Service* pode também ser uma solução interessante, já que as empresas deixam de ter necessidade de adquirir quantidades de que não necessitam, reduzindo desperdícios e distribuindo o investimento ao longo do tempo.



A **Combi Works** surgiu na Finlândia em 2005 a partir de uma fábrica de blindados do exército que estava quase inativa desde o colapso da União Soviética e cujo proprietário não sabia o que fazer com ela. Dois empreendedores decidiram aproveitar a capacidade de fundição da antiga fábrica e produzir tampas de esgoto e outro material metálico, que posteriormente passaram a vender na Finlândia.

O sucesso da ideia foi de tal forma grande que os seus criadores resolveram estendê-la de forma a oferecer aos seus clientes um serviço de **IaaS** (*Infrastructure as a Service*), que retira aos subscritores os elevados custos associados à montagem de uma unidade industrial, disponibilizando **cadeias de produção flexíveis quando necessário e que não exigissem grandes investimentos**. O conceito da Combi Works passou por **minimizar os investimentos das empresas** desde o desenvolvimento de produtos até ao fabrico, aproveitando a capacidade produtiva excedentária de fábricas já existentes.

Conclusão: Aproveitando infraestruturas industriais que não estão em funcionamento ou que estão subutilizadas e cedendo-as, como serviço, a outras empresas, torna-se possível reduzir os custos de investimento, introduzir novos modelos de negócio e aumentar a flexibilidade.

IMPLICAÇÕES DA SUBSCRIÇÃO E SERVITIZAÇÃO NA GESTÃO E NO MARKETING

Os novos modelos de servitização, nas muitas variantes de que já falámos, estão a alterar radicalmente o perfil empresarial, com implicações significativas para o Marketing e para a Gestão das empresas de Metalomecânica. Neste ponto vamos ver como podem as organizações adaptar-se à nova realidade, tirando dela todo o partido.

Antes de mais, é importante analisar os três níveis de servitização, esquematizados na figura 3. O nível inicial, de **Base**, é o **modelo tradicionalmente presente no mercado**, em que a empresa comercializa ou adquire (conforme o caso) equipamento e peças de substituição. No nível **Intermédio**, além do equipamento e das peças, está incluído um **contrato de manutenção**, envolvendo a monitorização dos equipamentos e todo o apoio ao cliente. Finalmente, no nível **Avançado**, deixa de ser necessária a aquisição de equipamentos, sendo substituída pelo

pagamento de taxas de uso que, além de manutenção e serviço, permitem partilha de riscos e receitas entre fornecedores e subscritores.

Aprofundando um pouco, teremos então:



Figura 3 – A evolução que resulta na servitização

- **Fornecimento de produtos:** No fundo, aquilo que desde sempre se fez. Passa por fabricar o produto e vendê-lo. O produto muda de propriedade e passa para o cliente, que paga um preço único previamente estabelecido.
- **Pós-venda:** Significa adicionar serviços, reparações e avaliação do estado de funcionamento do produto. Além de vender o produto, é criado um fluxo contínuo de receita através de um contrato de manutenção.
- **Serviços Avançados:** Isto vai muito além de vender um produto e significa a “verdadeira” servitização. Em vez de um produto, é vendido um serviço ao cliente – que passa, portanto, a ser um subscritor. Neste caso, passa a ser responsabilidade dos fornecedores manter o serviço a funcionar. O uso de sensores integrados e a conectividade desempenham um papel fundamental para garantir a eficácia do serviço. Em muitos casos este é um modelo de assinatura, em que o cliente paga pelo resultado e pelo uso do serviço.

Trata-se, portanto, de uma **alteração profunda na estratégia da empresa fornecedora**, que passa dos produtos para os serviços – ou que alarga a sua atividade para incluir tanto o seu modelo de negócio tradicional como um novo modelo para o fornecimento de serviços.

Para as empresas portuguesas do setor metalomecânico a servitização, ao mesmo tempo que constitui uma oportunidade, representa um desafio de grande dimensão, já que o fornecimento de serviços noutros países cria a necessidade de estruturas locais para dar resposta às necessidades dos clientes. Essas estruturas podem estar integradas na estrutura de filiais da empresa nos países onde está presente ou, em alternativa, resultar de parcerias com empresas locais que assegurem esses serviços.

Da mesma forma que a servitização pode ter reflexos muito positivos para as empresas fornecedoras do serviço, também para as que recorrem a essa solução para alterar o seu funcionamento este sistema pode significar benefícios capazes de diferenciar a organização de toda a sua concorrência. Como pode ver-se na figura 4, podemos estar perante uma **situação em que ambas as partes beneficiam** de diversas formas e podem reforçar as respetivas posições competitivas.

EMPRESAS FORNECEDORAS DOS SERVIÇOS		EMPRESAS UTILIZADORAS DOS SERVIÇOS	
	Crescimento de receitas e lucros	Redução de custos e aumento de lucros	
	Melhores respostas às necessidades do cliente	Melhor capacidade de resposta às necessidades	
	Cliente paga pelo valor/serviço que recebe	Só se paga o valor/serviço que se recebe	
	Inovação do produto melhorada	Possibilidade de usar sempre soluções atualizadas	
	Cria novos e contínuos fluxos de receitas	Investimento é repartido ao longo do contrato	
	Aumenta a lealdade e a retenção dos clientes	Reforço dos laços com o fornecedor do serviço	
	Criar maiores barreiras para a concorrência	Aumenta a competitividade da empresa	

Figura 4 – Vantagens da servitização para fornecedores e subscritores

Um número cada vez maior de empresas de metalomecânica de todo o mundo está gradualmente a aperceber-se dos benefícios da servitização. No entanto, são ainda muitas as organizações que se debatem com os **problemas resultantes da integração em larga escala desse modelo de negócios** no seu portfólio de produtos e serviços. Para um projeto de servitização ter sucesso, é necessário incorporar uma **arquitetura de negócios sólida**, capaz de ajudar na



transição de uma economia de produtos para uma economia de serviços. Essa arquitetura deve envolver os seguintes blocos:

1. Estratégia *Product as a Service*
2. Serviço GTM (*Go To Market*), envolvendo as Vendas e o Marketing
3. Entrega de serviços e operações
4. Envolvimento do cliente no pós-venda
5. Facilitadores do serviço nas áreas de tecnologia e digital
6. Gestão da performance do serviço

Ao incorporar metodicamente cada um dos seis blocos da arquitetura de negócios no modelo de negócios e nas operações, as **organizações podem fazer com segurança a transição para um modelo sustentável de servitização**. A partir desse momento, os **clientes podem passar a receber resultados, em lugar de apenas produtos**, e, dessa forma, gerar um maior grau de satisfação do cliente que passa a poder **maximizar as suas margens**.

No entanto, para que o processo de servitização seja possível a um nível internacional nas empresas de Metalomecânica, deve ser necessário **dispor de equipas (próprias ou de parceiros locais) que respondam às necessidades dos clientes** com celeridade e eficácia e, ao mesmo tempo, garantir a **capacidade para rodar equipamentos por mercados**.



Antes de finalizar, é importante salientar a relevância de **transportar esta tendência para a prática**, fomentando, no imediato ou num momento mais oportuno, o **envolvimento nesta temática de toda a equipa de gestão** da empresa.

Podemos sugerir que agende uma reunião introdutória ao tema da **Subscrição e Servitização**, onde possam ser equacionados, por exemplo, os pontos seguintes:

- Identificar clientes cujas práticas demonstrem preocupação com este tema e a importância que podem ter para a sua empresa.
- Analisar o que estão a fazer os seus principais concorrentes neste domínio.
- Estabelecer quais as práticas que podem/devem ser implementadas – com que prazos, quem, como, o quê?



Projeto Tendências em Marketing e Gestão

Num mundo em mudança, marcado por uma acelerada transformação digital, as empresas portuguesas, para serem competitivas internacionalmente, precisam de manter o foco nas exigências atuais dos mercados e de identificar tendências com impacto na atividade empresarial e que as ajudem a preparar o futuro.

O que se entende por “tendência”?

Consideramos tendências como alterações que tendem a tornar-se padrão, ao nível social, dos comportamentos de pesquisa, compra e consumo, de tecnologia e outras áreas que, podendo não ser absolutamente recentes, ainda não são dominantes e cujos impactos “mexem” com a dinâmica dos mercados.

O que é o Management & Marketing FutureCast Lab?

Nascido em 2008, o Management & Marketing **FutureCast Lab** foi o 1º laboratório, na Europa, de identificação e análise de tendências de mercado, fruto de uma colaboração com o atual AUDAX, o centro de Inovação e Empreendedorismo do ISCTE, e uma dezena de grandes empresas, nacionais e multinacionais.

Ao longo dos anos, o Management & Marketing FutureCast Lab analisou mais de duas centenas de tendências de marketing e gestão, usando dezenas de metodologias inovadoras.

Como sugerimos que devam ser utilizados os *Digests* de tendências?

Sugere-se uma leitura cuidadosa destes documentos com a preocupação de responder à questão: “Pode esta tendência ter implicação na minha empresa, nos meus clientes e/ou nos meus fornecedores?”. Em caso afirmativo, ainda que o impacto da tendência possa apenas vir a verificar-se a médio prazo, será uma boa ideia dinamizar a discussão do conteúdo do(s) *Digest*(s) junto de outras pessoas da sua empresa, estimulando a sua leitura com base na preocupação acima, isto é, as implicações que os temas abordados possam ter no setor de atividade em causa.

Idealmente, o conteúdo destes documentos deve servir para promover, em cada empresa, uma reunião estruturada de debate sobre os impactos da tendência na empresa e no setor.

Desejamos-lhe uma ótima leitura e dinamização desta tendência!

A equipa da **AICEP** e do Management & Marketing **FutureCast Lab**.



aicep Portugal Global

PORTUGAL EXPORTA

TENDÊNCIAS EM GESTÃO E MARKETING INTERNACIONAL

