
A NEXT ECONOMY E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

■ 1. A NEXT ECONOMY

Na sua maioria, as dotcom surgiram no mercado com uma postura arrogante de vencedor antecipado, condenando os sectores da economia que se mostrassem renitentes ao seu poder. Esta postura de conquistador levou mesmo ao surgimento da denominada “Nova Economia”. Esta, baseada em 'industrias de informação' e tendo como pilares de sustentação atributos como diferenciação, customização, transparência, personalização, rede e velocidade iria conquistar rapidamente o espaço de uma “Velha Economia”, baseada em “industrias de produção” e onde os pilares de sustentação eram ainda standardização, escala, replicação, eficiência e hierarquias (figura 7.1).

FIGURA 7.1. 'NOVA ECONOMIA' VERSUS 'VELHA ECONOMIA'



Assim avançaram sem medo, na maior parte das vezes sem um plano de negócio sustentado, quase sempre com pouco *know-how* sobre os mercados que pretendiam conquistar, mas sempre com um suporte accionista muito forte e com objectivos de conquista rápida de quota de mercado. Estes objectivos obrigaram a um posicionamento suportado por “serviços de excelência, com alto valor acrescentado, prestados a custo zero, por profissionais experientes e altamente bem pagos, a clientes desconhecidos e não fidelizados.”¹ O resultado são fracassos como o eToys (www.etoys.com) que se apresentava como um “*challenge*” do Toys'R'Us e cujo fecho foi recentemente anunciado. Exemplos como este vão-se tornando mais frequentes a cada dia que passa, dando origem a situações como a da Figura 7.2. As dotcom já começaram a perceber que para sobreviver não podem continuar a lutar contra os “gigantes da Velha Economia”.

“Quando não os consegues vencer” e queres sobreviver, só existe uma alternativa: “junta-te a eles”. O que está a acontecer não é mais do que uma aplicação à gestão do conhecido ditado popular.

FIGURA 7.2. A ‘NOVA ECONOMIA’ E AS SUAS CONSEQUÊNCIAS

WEB HOSTING VENDE-SE EMPRESA PRONTA A FUNCIONAR		
Vendem-se, em conjunto ou por item, os seguintes bens do espólio de sociedade em liquidação - PAGAMENTO À VISTA		
	valor compra	preço venda P/ITEM
LOJA/ESCRITÓRIO	36,000,000	32,500,000
☆ ZONA comercial de Alfragide		
☆ ÁREA- 120 metros quadrados		
☆ REDE INFORMATICA ESTRUTURADA		
HARDWARE	16,000,000	13,700,000
☆ 8 SERVIDORES COMPAQ		
☆ LINHA DEDICADA TELEPAC		
☆ 2 BASTIDORES E EQUIP. DIVERSO		
MOBILIÁRIO	2,500,000	1,800,000
☆ 10 POSTOS TRABALHO COMPLETOS		
AUTOMÓVEL	16,000,000	9,000,000
☆ PORSCHE BOXSTER 1998		
PREÇO VENDA GLOBAL		50,000,000
INFORMAÇÕES PELO TEL.		

É assim que as dotcom estão agora a fazer alianças e parcerias ou a prestar serviços às empresas que antes haviam elegido como concorrentes a abater. São exemplos desta nova postura no mercado a Amazon (www.amazon.com) que passou a assegurar a plataforma de *e-commerce* da Borders (www.borders.com), tendo como

(1) Anónimo de Lisboa.

contrapartida a utilização das lojas físicas desta empresa como local de entrega de encomendas aos seus clientes.

Da mesma forma e depois de desafiar também a Toys R Us, a Amazon é a agora o braço direito desta empresa para o comércio *online*. Também o ebay (www.ebay.com) se juntou à AutoTrader, uma empresa de venda de carros usados, para assim enriquecer esta sua categoria de leilões. A própria Expedia (www.expedia.com), uma das principais referências em termos de viagens *online*, está a comercializar o seu *know-how* e tecnologia, assegurando por exemplo o funcionamento do *site* da companhia aérea Continental (www.continental.com).

Esta postura é cada vez mais a tábua de salvação das dotcom que só assim conseguem crescer e prosperar. À medida que este sector amadurece, os seus líderes estão a abandonar a estratégia de Pure Players e a integrar-se com as empresas da Velha Economia. Esta movimentação está a provocar uma mudança de mentalidade destas últimas empresas e conjuntamente com a evolução tecnológica baseada no conceito de multiplataformas e o facto de os utilizadores poderem passar a estar sempre *online (always online)*, deu origem ao que já é chamado de *Next Economy*. Esta última agrega o que de melhor existe na Nova e na Velha Economia.

Uma das mais importantes preocupações das empresas da *Next Economy* é a rentabilidade dos seus activos, os quais devido aos vultuosos investimentos efectuados, na sua maioria motivados pela euforia, estão em geral sub-aproveitados. Para além dos exemplos já referidos, outra forma de rentabilização que tem vindo a ser utilizada com sucesso, nomeadamente pelo Yahoo (www.yahoo.com), passa pela extensão do negócio da sindicância de conteúdos a empresas, para colocação em *Intranet*. Muitas começam a adoptar este processo para limitar o acesso à Internet dos seus funcionários e dar-lhes um ambiente semelhante, mas com conteúdos seleccionados por si.

Poderemos dizer que o conceito tecnológico de multiplataformas, a nova postura das empresas dotcom e o *always online*, serão os pilares desta nova revolução designada de *Next Economy*.

■ 2. OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

Os actuais modelos de negócio Internet baseados em conteúdos patrocinados têm os dias contados. De facto estes são sustentados na criação de tráfego no *site*, o qual permite a comercialização de espaços publicitários, que supostamente geram receitas suficientes para cobrir os custos de funcionamento do *site* em causa. Devido à crise do mercado publicitário em geral, são muito raros os casos em que tal acontece, pelo que os negócios baseados neste modelo precisam encontrar fontes de receita alternativas. Para além disso, o mercado publicitário Internet é particularmente afectado por esta crise, devido ao ainda fraco conhecimento que os grandes anunciantes possuem sobre o mesmo. De acordo com a McKinsey (www.mckinsey.com), durante o ano 2001, as 10 maiores empresas do *ranking* Fortune (www.fortune.com) gastaram na Internet menos de 2% do total do seu investimento publicitário. Esta situação é ainda agravada pelo elevado número de concorrentes que oferecem espaço publicitário na *Web*, face, por exemplo, a outros media como a TV ou a

imprensa. Segundo a eMarketer (www.emarketer.com), no final de 2001, existiam nos Estados Unidos sete cadeias de TV e 750 publicações escritas, contra mais de 9000 concorrentes na Internet. Como se deve calcular para os próprios responsáveis pelo planeamento de media é uma verdadeira dor de cabeça definir um plano de Internet que permita uma taxa de cobertura mínima para atingir os diferentes alvos das campanhas. Os resultados desta confusão são notórios, já que, segundo a mesma fonte, 10 *sites* ficam com uma fatia de 80% do investimento publicitário na Internet.

■ QUE ALTERNATIVAS EXISTEM?

Uma das alternativas passa pela passagem a conteúdos pagos, modelo ainda tímido na *Web*, sobretudo devido a questões relacionados com os custos de *billing* e os maus hábitos dos utilizadores. Nos poucos casos encontrados, predominam as situações de subscrição, as quais condicionam fortemente o sucesso do modelo de conteúdos pagos. Fazendo um paralelismo, quem é que gosta de assinar uma revista sem antes ter comprado alguns números em banca? Em Portugal, podemos referir o Diário Financeiro, *e-newsletter* em PDF da Agência Financeira (www.agencia-financeira.com), cuja assinatura mensal custa 4 € (figura 7.3). Os exemplos internacionais são inúmeros, como sejam as notícias do Financial Times (www.ft.com), os jogos em rede do Wanadoo (www.wanadoo.fr) e o serviço de pesquisa Premium do Yahoo (www.yahoo.com).

FIGURA 7.3. NEWSLETTER PDF DA AGÊNCIA FINANCEIRA

The image shows a PDF newsletter page with the following content:

Diário Financeiro **sapo.pt**

Posições no BCE, EDP, PT, Galp, Belfin, BFN e Unibanco representam 5% do ativo
Caixa Geral de Depósitos com 3,33 mil milhões de euros investidos em participações estratégicas

Portugália quer alianças na Alemanha, Itália e Inglaterra em 2002

BCP cai 4,3% em Bolsa de investidores estrangeiros

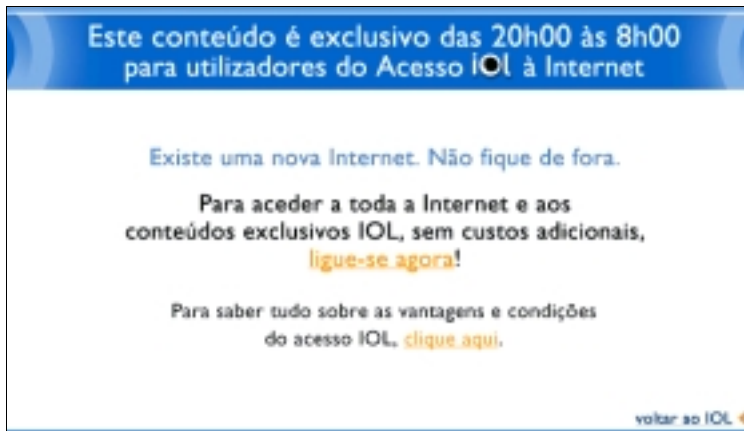
Euronext penaliza pequenos investidores a favor de grossistas

At the bottom, there is a logo for 'Agência Financeira' and the text 'Agrupamento de Investimentos e Gestão Patrimonial'.

Fonte: www.agenciafinanceira.com.

Recentemente foi introduzida uma alternativa mais simples, que pode funcionar como um passo intermédio antes de chegar aos conteúdos pagos e que consiste em fornecer o conteúdo exclusivamente aos clientes de determinado fornecedor de acesso à Internet. O IOL (www.iol.pt), do grupo MediaCapital, já implementou esta alternativa, limitando alguns conteúdos aos clientes do seu ISP no horário nocturno. Deste modo, o fornecedor de conteúdos garante pelo menos a receita das comunicações (figura 7.4).

FIGURA 7.4. DISCLAIMER CONTEÚDOS EXCLUSIVOS IOL



Fonte: www.iol.pt.

Em relação a ofertas para empresas, eles são já várias, como o caso da Dun & Bradstreet (www.dnb.com), que fornece informação sobre negócios ou da Memoradum (www.memorandum.pt), que fornece serviços de *clipping online*. A nível internacional já podemos encontrar situações em que o conteúdo é pago por cada consulta, como o caso do The Economist (www.economist.com), onde para aceder a um conjunto de conteúdos, denominados de Premium, é necessário subscrever o serviço por um período de uma semana, um mês ou um ano ou em alternativa pagar por cada consulta. Nesta última situação, o custo são USD 2.95 (cerca de 3 €). Para as subscrições os preços variam entre USD 9.95 (cerca de 10 €), para uma semana, e USD 69 (cerca de 70 €), para um ano (figura 7.5 na página seguinte).

■ E ESTAS ALTERNATIVAS FUNCIONAM?

Apesar destas facilidades começarem a estar disponíveis de uma forma generalizada, os consumidores não subscrevem os serviços, nem pagam os acessos individuais, salvo raras excepções, como é o caso dos conteúdos para adultos. De acordo com a Compustat (www.compustat.com), no final do ano 2001, apenas 22% das receitas das empresas de *online media*, tinham outra origem que não a publicidade, quando no caso do *offline media* esta percentagem era de 34%. A principal razão apontada por esta empresa de *Marketing research* para este fracasso é o facto de os utilizadores, verem a Internet como uma fonte gratuita de informação. Este previsível

insucesso dos conteúdos Internet pagos é partilhado pela Forrester (www.forrester.com) que no estudo “Making Content Pay” apresentado em Outubro de 2001, conclui que os utilizadores não irão pagar estes serviços, já que os mesmos não eliminam a necessidade de continuarem a recorrer aos meios *offline*.

FIGURA 7.5. PREÇO DOS CONTEÚDOS PREMIUM DO THE ECONOMIST

The screenshot shows the 'USER SERVICES' section of the Economist.com website. It features three main columns: 'Subscribe', 'Pay Per View', and 'Current Subscribers'. The 'Subscribe' column offers three options: a week for \$9.95, a month for \$19.95 (with automatic renewal), and a year for \$69 (a 70% discount on the monthly price). The 'Pay Per View' column offers 1 article-credit for \$2.95 or 5 article-credits for \$9.95, with an option to use existing credits. The 'Current Subscribers' column simply prompts the user to log in. Below these columns are buttons for 'Subscribe', 'Buy', and 'Log in'. A note at the bottom explains that print subscriptions include free online access, and a footer contains copyright information and links to legal disclaimers, privacy policy, terms, and help.

Fonte: www.economist.com.

■ QUE FAZER ENTÃO?

A primeira lição a retirar é que os modelos de negócio baseados em publicidade e subscrições, utilizados pelo *offline media*, não são transferíveis para o mundo *online*. O *target online* ignora largamente a publicidade e raramente paga conteúdos, já que quase sempre encontra a mesma coisa com mais uns *clicks*. Vejamos então quatro alternativas possíveis para caminhar em direcção à rentabilidade.

ALTERNATIVA 1 – Publicidade contextual

Um modelo alternativo, que tem sido apontado, é baseado em publicidade contextual, a qual é dirigida aos consumidores que pretendem efectuar uma compra em particular, estando assim mais receptivos aos anúncios. A CNET (www.cnet.com), é talvez o melhor exemplo de utilização deste modelo (figura 7.6). Os consumidores

procuram neste *site* informação sobre determinados produtos que pretendem adquirir, sendo-lhes apresentados, junto com esta, anúncios relacionados e *links* para lojas *online* onde podem adquirir os mesmos. A utilização deste modelo não é, no entanto, aplicável a qualquer tipo de *sites*, o que nos leva às alternativa seguintes.

FIGURA 7.6. PUBLICIDADE CONTEXTUAL NA CNET

The screenshot shows the CNET website interface. On the left is a navigation menu with categories like Systems, Peripherals, Components, and Related Categories. The main content area is titled 'Today in Hardware' and features a large image of a Dell PC system with a headline 'Dell PC diets to \$599'. Below this is a 'Latest in' section with three columns: Desktops, Storage, and Printers, each with a list of top 5 items. At the bottom, there is an advertisement for Dell Servers and Gateway Servers, and a 'PRODUCT WATCH' section for Sony VAIOs.

Fonte: www.cnet.com.

ALTERNATIVA 2 – Site como montra do negócio *offline*

Esta pode ser uma alternativa para os *sites* que não oferecem conteúdos relevantes em termos de compras, como sejam *sites* que publicam notícias, nomeadamente a edição *online* de jornais e revistas. Estes *sites* são muitas vezes necessários como apoio para as publicações *offline*, seja para ir de encontro às necessidades dos leitores, seja porque alguns anunciantes pretendem fazer campanhas publicitárias integradas, utilizando ambos os canais. O caminho a seguir passa por manter o *site* com um custo mínimo e considerá-lo como uma 'montra' das publicações *offline* e eventualmente como um canal para a subscrição das mesmas. A Fortune (www.fortune.com) constitui um exemplo desta alternativa (figura 7.7).

FIGURA 7.7. UTILIZAÇÃO DO SITE COMO MONTRA DO NEGÓCIO OFFLINE

The screenshot shows the Fortune magazine website interface. At the top, there are promotional banners for a 9.99% APR Platinum Visa card. The main navigation bar includes 'FORTUNE' and categories like 'COMPANY PROFILES', 'INVESTING', 'CAREERS', 'SMALL BUSINESS', and 'TECHNOLOGY'. The main content area features several articles: 'New FORTUNE 500: America's Largest Corporations', 'The Profit Plunge', and 'Industry Top Performers (Industry rankings)'. A sidebar on the left lists various 'Fortune 500' related content. On the right, there is a 'SUBSCRIPTIONS' section with a form to request 3 free trial issues, including fields for Name, Address, City, State, Zip Code, and E-mail. A 'SEND MY FREE TRIAL ISSUES' button is prominently displayed.

Fonte: www.fortune.com.

ALTERNATIVA 3 – Inovar via diversificação na fileira de marketing

Por mais elevados que sejam os proveitos conseguidos com a publicidade contextual, a redução de custos ou a contabilização do *site* como canal de comunicação, estes nem sempre são suficientes para que o *site* seja economicamente viável. Aqui é preciso apostar na inovação, o que passa eventualmente por caminhar na cadeia de valor do negócio, recorrendo à diversificação em termos de produtos e de mercados na fileira de marketing. Encontram-se neste caso empresas como a Amazon (www.amazon.com), a AOL (www.aol.com), o Google (www.google.com) e o Yahoo (www.yahoo.com), que comercializam o seu *know-how* e a utilização das suas plataformas tecnológicas. Fazem parte desta oferta, serviços como gestão de promoções, cupões eletrónicos, gestão de informação de clientes, estudos de mercado e serviços de *data mining*. Estas empresas têm entre os seus clientes alguns gigantes, como sejam a Borders (www.borders.com), o Toys'R'US (www.toysrus.com) (figura 7.8), a Coca-cola (www.cocacola.com), a Sony (www.sony.com) e a Procter & Gamble (www.pg.com). À escala nacional, talvez o acordo entre o portal Clix (www.clix.pt) e a Unilever (www.unilever.com) em Portugal, tenha sido de algum modo inspirado nesta alternativa. No fundo esta é outra forma de ir aos mesmos clientes 'buscar' os budgets que estavam destinados à publicidade *online*.

FIGURA 7.8. DIVERSIFICAÇÃO NA FILEIRA DE MARKETING
– TOYS R US E AMAZON



Fonte: www.amazon.com.

ALTERNATIVA 4 – Inovar via diversificação noutras fileiras do negócio

Para além desta diversificação baseada no fornecimento de serviços ligados às actividades de marketing, as dotcom estão preparadas para fornecer outros serviços, como sejam, consultoria em negócios *online*, construção, alojamento e manutenção de *Web sites*, fornecimento de tecnologia, conteúdos e mesmo serviços logísticos e de Contact Center. O Google (www.google.com), por exemplo, licencia a sua tecnologia de pesquisa a portais como o Yahoo (figura 7.9) e a empresas como a Sony, totalizando já mais de 130 clientes. O Yahoo lançou ainda serviços de pesquisa paga, direccionados a estudantes e empresas, abrangendo temas como tecnologia, medicina e publicações especializadas. Outros motores de busca, como o Northern Light (www.northernlight.com) e o Moreover (www.moreover.com), também já comercializam com sucesso estes serviços de pesquisa pagos. Ao nível da sindicância de conteúdos o Record (www.record.pt), fornece os conteúdos de desporto do portal Clix e em termos de fornecimento de tecnologia a MP3.com (www.mp3.com) formou recentemente uma empresa, cujo objectivo único é fornecer tecnologia para distribuição de música *online* a outras empresas do sector.

FIGURA 7.9. O MOTOR DE BUSCA GOOGLE LICENCIA A SUA TECNOLOGIA DE PESQUISA AO YAHOO



Fonte: www.yahoo.com.

Apesar de todas as alternativas que aqui foram mencionadas, neste momento já é claro para todos que os negócios *online* são difíceis e é preciso ter muita paciência. Embora o boom inicial da Internet tenha criado nos investidores grandes expectativas, a aceitação pelo mercado publicitário destes novos meios levará tempo, até porque os anunciantes são extremamente lentos quando se trata de transferir os seus investimentos entre meios. A título de exemplo, a cadeia de televisão CNN (www.cnn.com) levou mais de dez anos a atingir o *break-even* e não nos podemos esquecer que a televisão é um negócio perfeitamente consolidado.



A perspectiva prática

Francisco Velez Roxo

Administrador da SIBS – Sociedade Interbancária de Serviços
Docente de Marketing da UCP – Universidade Católica Portuguesa
francisco.roxo@sibs.pt

Estratégia e Modelos de Negócio na *next-economy*

E o e-impensável aconteceu no início do século XXI: Nem a Velha economia morreu, nem a Nova Economia cresceu. Por que foi? Porque seria? E será?

A resposta parece ser *next-economy business strategy*.

Alimentadas por um pessimismo económico (bolsista...) generalizado, as empresas TIE entraram numa crise de confiança que implicou diminuição de investimento e, até de lógica de inovação rápida e permanente.

A penalização desta indústria seguiu-se a uma década de forte crescimento, impulsionado, entre outros factores, pela adaptação dos sistemas informáticos à moeda única (no caso europeu) e à passagem do milénio a nível global. Os grandes investimentos efectuados nesse período, de forma nem sempre consistente, precipitaram algumas empresas de base tecnológica, com destaque para as *dotcom*, para uma onda de inevitáveis falências.

E a pergunta que logo foi colocada era inevitável: Afinal o *e-business* era uma primitiva ou um integral da estratégia empresarial do século XXI?

O cenário de resposta não é animador e o desafio que se coloca aos gestores e empresários assume importância acrescida na consolidação *next* dessa resposta.

■ NEXT RIGOR: A MELHOR ESTRATÉGIA

Apontar uma estratégia vencedora na *next economy*, para ultrapassar um quadro geral caracterizado pela incerteza e apreensão empresarial é, no mínimo, limitador. Mais sensato será dizer que qualquer linha de acção terá de ser aplicada com rigor e sem utopias tecnológicas, casando velha com nova economia (mais ou menos B2 qualquer coisa...) e perceber que as TIE são elementos de redes de valor mais do que de cadeias de valor.

Para isso, é essencial que as decisões tomadas tenham em conta uma visão integrada do negócio e das indústrias.

Uma interpretação objectiva da informação útil, dispersa em diversas fontes diferentes dentro da mesma empresa, potencia a produtividade e rentabilidade do negócio. E pelo menos isso tem que ser feito em sectores tradicionais desde a agricultura aos serviços dirigidos às pessoas e às empresas.

A grande vantagem das empresas de base tecnológica e das que bem utilizam as tecnologias de informação nos sectores tradicionais da economia, é que os seus produtos, soluções e serviços continuam a fazer parte dos recursos básicos de qualquer empresa, independentemente da conjuntura económica. Na verdade, é precisamente nestes períodos que se exigem mais e melhores soluções para os gestores elaborarem os seus “planos de contingência”.

■ **NEXT COMPETITIVIDADE: O MELHOR MODELO DE NEGÓCIO**

Um dos factores mais importantes para a saúde da *next economy* é a competitividade das empresas. Em toda a sua abordagem possível e em nível de análise superior ao da última década do século XX. Isto é, com tecnologias de informação eficientes e eficazes e não apenas avançadas

Para além do papel dos governos (mais ou menos liberais), o caminho para a recuperação da competitividade tem de passar obrigatoriamente pela reformulação do papel do “*next operário*” na “*next empresa*”. E aqui reside a necessidade de perspectivas comerciais, produtivas e de gestão de pessoas mais rigorosas na sua vertente financeira. Por vezes aproximando-se do “*back to basics*” que tantas vezes Peter Drucker aponta.

É sobre as empresas que recai a responsabilidade e o poder de inverter o défice de competitividade de qualquer economia onde coexistam, como é o caso português, PME e grandes empresas muito pouco competitivas a par de outras perfeitamente competitivas em mercados globais (sós ou em parcerias). Aumentar a produtividade, diversificar o negócio e procurar nichos de mercado são as linhas de acção essenciais. A componente inovação, em todas as suas vertentes, é o denominador *next economy*. Pragmaticamente e utopicamente razoável.

■ **NEXT INTERNACIONALIZAÇÃO COM SISTEMA DE PARCERIAS: A MELHOR VIA EMPRESARIAL**

Os projectos de Investigação e Desenvolvimento realizados em Portugal têm dado às empresas TIE portuguesas a capacidade de intervir nos mercados internacionais. Muitas encontram-se já em mais de 90 países, fornecendo soluções para outras empresas como a Cisco, Microsoft, Intel, Nokia e NASA. Mas nem sempre as empresas tradicionais portuguesas presentes no mercado global beneficiaram desta capacidade.

É importante não encarar a *next* internacionalização como estratégia de recurso para uma experiência de sucesso ou insucesso no mercado doméstico. A entrada num mercado global será tanto mais facilitada quanto melhores forem as referências do produto, e quanto mais reconhecida for a sua qualidade no mercado nacional.

Identificados os mercados mais atractivos, a estratégia de *next* internacionalização deve assentar num sistema de parcerias estratégicas entre empresas de sectores mais ou menos evoluídos mas, com visão *next*.

■ MARCAR A *NEXT* DIFERENÇA: A ÚNICA SOLUÇÃO CREDÍVEL

Para vencer na *next economy* e lidar com a recessão, a chave é marcar a diferença, oferecendo uma solução mais competitiva e com mais qualidade em relação à concorrência. O recurso ao *outsourcing*, a especialização de certas áreas da empresa, a integração de competências e articulação de tecnologias pode transformar uma empresa em luta pela sobrevivência num caso de sucesso.

A diferenciação positiva baseia-se num conhecimento profundo do mercado e do sector. Só com este conhecimento-base as empresas estão mais apetrechadas para ultrapassar períodos menos positivos e até mesmo antecipar novas tendências de mercado e iniciar um novo ciclo de crescimento. O futuro das gerações de comunicações móveis, com o GPRS e UMTS, e a democratização da banda larga perfilam novas tendências para a *next economy*.

Os últimos anos foram tumultuosos para o *e-business*, testado e possível face ao contexto existente. Para as empresas que resistiram, foi um desafio vencido, que pode lançar as bases de uma nova estrutura empresarial mais sólida. É preciso reforçar a análise das *best-practices* e manter uma atitude *next* vencedora. A bem do crescimento das empresas (todas elas e não apenas as TIE!) e do relançamento da economia. É que os países, tal como as novas tecnologias, são desafios de gerações. *Next* gerações mas também gerações actuais.