

A portrait of André de Aragão Azevedo, a middle-aged man with dark hair and a beard, wearing a dark blazer over a white shirt. He is sitting on a green sofa against a white wall with framed abstract art.

ANDRÉ DE ARAGÃO AZEVEDO:
“Nenhum setor poderá
ficar à margem do
processo de digitalização”

DOSSIER EVOLUÇÃO DIGITAL

LÍDERES TESTEMUNHAM O IMPACTO NAS SUAS EMPRESAS

**INQUÉRITO EMPRESARIAL
COVID-19:
OS RESULTADOS**

**APOIO ÀS PME
PT2020, PT2030
E PRR**

**A OPINIÃO DE
ANTÓNIO MANZONI E DE
FÉLIX RIBEIRO**

3

EDITORIAL



4/11

ENTREVISTA

ANDRÉ DE ARAGÃO
AZEVEDO

O secretário de Estado para a Transição Digital aconselha as micro e as PME a aproveitarem momento único da digitalização

12

Capacitação e inclusão digital das pessoas

Programa
Emprego + digital

15/67 DOSSIER EVOLUÇÃO DIGITAL

QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

BANCA. CGD e Millennium bcp

CONSTRUÇÃO. Alves Ribeiro e Sacyr Somague

ENSINO. Grupo Ensinus

INDÚSTRIA. DRT; Efacec; Fitecom; Iberomoldes; J.J. Louro; Mendes e Gonçalves; Paulo Oliveira; Twintex e Sel – Salsicharia Estremocence.

SAÚDE. Azevedos

TICE. Altice Portugal; inCentea; Quidgest; Latourrette Consulting e Urbinfor

TRANSPORTE E LOGÍSTICA. Rangel Logistics Solutions

TURISMO. Douro Azul

Estudo de caso: **RETAILHO.** Sonae MC

69/77

ATUALIDADE

Inquérito Empresarial
Covid-19

Linhas de apoio às
empresas

+ Produtividade

82

FISCALIDADE

Ricardo Lourenço
Tax Technology
Director da PwC

78/81

OPINIÃO

António Manzoni
José Félix Ribeiro

84

LIVROS



PROPRIEDADE E SEDE DE REDAÇÃO: Associação Industrial Portuguesa - Câmara de Comércio e Indústria
Praça das Indústrias, 1300-307 Lisboa | Tel.: 213 601 000 | e-mail: associativismo@aip.pt

DIRETORA Marta Cabral . **EDIÇÃO/REDAÇÃO** Manuela Freitas . **COLABORARAM NESTA EDIÇÃO** Benvinda Catarino, Filipe Martins e Paulo Caldas . **DESIGN GRÁFICO** Maria Carla Homem . **PUBLICIDADE** 213 601 039
NIPC - 500 032 335 . Número de registo na ERC: 127351 . Periodicidade Semestral

EDITORIAL



JOSÉ EDUARDO CARVALHO

PRESIDENTE DA AIP

1 A digitalização deve ser encarada como uma oportunidade para as empresas se manterem competitivas e sustentáveis no mercado. A otimização de processos, redução de custos, melhorias de eficiência e aumentos de receitas são etapas que devem ser alcançadas ao longo deste percurso. A transformação digital é um fator diferenciador, não sendo apenas uma tendência, mas um garante de sobrevivência empresarial futura.

A ambição de alcançar melhor rentabilidade empresarial, também como único garante de melhorar os níveis salariais, só é possível com incrementos significativos de produtividade, ganhos possíveis através da implementação de modelos adequados de gestão suportados em modelos inteligentes e preditivos.

2 No mundo da conexão e das máquinas inteligentes, não basta estar conectado e online. Precisamos, em primeiro lugar, de ganhar consciência para o tema, conhecer os passos necessários para o sucesso da transformação digital e, posteriormente, desenhar metodologias corretas para a sua implementação. É necessário considerar as melhores soluções tecnológicas disponíveis tendo em linha de conta a estratégia da empresa pois, muitas vezes, a transformação digital opera mudanças nos próprios modelos de negócio.

Vivemos num mundo digital, em que a transformação avança sobre vários aspetos da vida humana, com um potencial de mudanças económicas e sociais nunca visto. As tecnologias de informação e comunicação estão a mudar a nossa vida do dia-a-dia.

A produtividade industrial sofrerá alterações profundas, com o potencial tecnológico da internet das coisas (IOT), big data, inteligência artificial, cloud computing, robótica avançada e impressão 3D. As linhas de produção do futuro serão automatizadas e conectadas, monitorizadas por inteligência capaz de analisar inúmeras quantidades de dados captados por sensores, ajustando automaticamente o ritmo em função da procura.

Este é o futuro que já é uma realidade na Alemanha, Estados Unidos da América ou Coreia do Sul.

Segundo estudos internacionais, os processos relacionados com a digitalização poderão ter 10% a 40% de redução de custos de manutenção dos equipamentos e o consumo de energias pode cair de 10% a 20%, com a eficiência do trabalho a crescer entre 10% a 20%.

3 Vários são os testemunhos presentes nesta revista que revelam o sucesso alcançado pelo contributo da digitalização.

Empresas de diferentes setores, que têm em comum uma estratégia assente na transformação digital, com investimentos em investigação & desenvolvimento e inovação, novas ferramentas avançadas, apostas na formação profissional dos seus colaboradores, contribuindo com criação de valor e de emprego mais qualificado.

Demonstram capacidade de resiliência, adaptando-se à mudança e que aproveitam as oportunidades nas suas atividades.

São estes empresários que constituem um exemplo a seguir por muitos outros e que permitem colocar a economia portuguesa no patamar de desenvolvimento desejado. ■

ANDRÉ DE ARAGÃO AZEVEDO

Secretário de Estado para a Transição Digital

É NECESSÁRIO INVESTIR EM TECNOLOGIA MAS TAMBÉM NAS PESSOAS E NA SUA FORMAÇÃO

O governante assegura que “há diversas e robustas fontes de financiamento” para fazer o caminho desta evolução como o Digital Europe Programme, dotado com 7,5 mil milhões de euros até 2027.

Dia 30 de junho termina a Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia (PPUE) e André de Aragão Azevedo antecipa “um balanço final muito positivo, pois nestes últimos meses a UE reforçou a ambição de ser líder digital.”

Para o secretário de Estado para a Transição Digital, “Portugal está mais próximo daquilo a que chamamos sociedade verdadeiramente digital” e “no caminho certo” após “tantos avanços forçados” durante o segundo ano de pandemia.

O país “continuará a progredir a um ritmo entusiasmante”, prevê o governante, mas à luz de “uma agenda fortemente reformista que permita responder a muitos dos desafios de fundo da nossa economia e de todos os setores”, acompanhada pelas “diversas e robustas fontes de financiamento” como o Digital Europe Programme, os Programas de Recuperação e Resiliência, o “Horizonte Europa” e o “Connecting Europe Facility”.

Desenganem-se os mais incrédulos, porque “nenhum setor poderá ficar à margem

do processo de digitalização”, avisa André de Aragão Azevedo no decorrer desta entrevista. “A oportunidade é agora e os que se anteciparem vão poder colher os frutos dessa visão de futuro”.

Sabendo que “grande parte do tecido empresarial português é constituído por Micro e PME”, as soluções têm de ser “pensadas para fortalecer estas empresas, sobretudo para as fazer crescer, tornando-as mais competitivas e com maior capacidade de internacionalização.”

O ensino e a formação profissional dos portugueses, combinada com as necessidades das empresas, é crucial no êxito do plano de ação do Governo e das suas 12 medidas emblemáticas sobre a matéria, já que “não existe transição digital sem pessoas e sem bons recursos humanos”.



“ Portugal está,
agora, **mais**
próximo daquilo
a que chamamos
sociedade
verdadeiramente
digital. ”

ENTREVISTA

Pensamento que norteia a evolução das sociedades no séc. XXI, “esta lógica deve estar presente desde os níveis básicos de ensino, com a inclusão de mais tecnologia nos processos de aprendizagem, assim como mais programação nos currículos”, sublinha o titular da pasta, “até ao ensino universitário, cada vez mais orientado para as imensas lacunas do mercado de trabalho nas áreas das tecnologias da informação.”

Após ano e meio de governação, qual é a atual situação do país em termos de transição digital?

O Governo antecipou-se nessa matéria e na véspera do primeiro confinamento já tínhamos apresentado uma estratégia que veio a revelar-se decisiva.

Refiro-me ao Plano de Ação para a Transição Digital, que contém 12 medidas emblemáticas, e cujo calendário a que nos propusemos está muito adiantado. Por isso, obviamente, o balanço é muito positivo.

A Comissão Europeia monitoriza, continuamente, o desempenho digital global da Europa e acompanha o progresso dos países da União Europeia em matéria de

“Porque nos comprometemos a não deixar ninguém para trás, temos de encontrar respostas para os 18% de portugueses que nunca utilizaram a internet.”

competitividade digital através do “Índice Digital da Economia e da Sociedade”, que relativamente a 2020 colocou Portugal na 19ª posição entre os 27 Estados-Membros. Este índice acompanha os progressos realizados nos Estados-Membros em cinco grandes domínios, nomeadamente a conectividade, as competências digitais, a utilização da Internet pelos

particulares, a integração das tecnologias digitais pelas empresas e os serviços públicos digitais. Portugal subiu na dimensão do capital humano, por exemplo, duas posições relativamente à edição anterior. Existe ainda um caminho a fazer, mas estes dados dão-nos razões para estarmos otimistas.

No âmbito da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia (PPUE), que papel tem assumido Portugal nesta matéria?

Sempre referimos que gostaríamos de marcar a agenda e de reforçar a discussão em torno deste grande desafio para a Europa que é o da transição digital.

E agora que já estamos no último mês de PPUE, creio que podemos antecipar um balanço final muito positivo, pois nestes últimos meses a



ENTREVISTA



UE reforçou a ambição de ser líder digital.

Contamos, agora, com o Digital Europe Programme, o programa de financiamento para o apoio a empresas, entidades públicas e cidadãos na adoção de tecnologias digitais, no valor de 7,5 mil milhões de euros, que será uma ferramenta essencial neste caminho.

Durante o período em que assumimos a Presidência do Conselho Europeu fizemos um enorme esforço no avanço das negociações do

Pacote dos Serviços Digitais, cujo relatório de progresso foi apresentado no final de maio, no Conselho de Competitividade, presidido pelo Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, Pedro Siza Vieira. Neste sentido, destaco igualmente o Ato dos Serviços Digitais e o Ato dos Mercados Digitais que permitirão atualizar o quadro legislativo e regulamentar da União, assegurando a moderação de conteúdos online e evitando práticas anti concorrenciais. No início de junho, realizámos a Digital Assembly,

precisamente com o tema da Liderança na Década Digital, inaugurámos a primeira ligação direta de alta velocidade por cabo submarino que a partir de Sines liga dois continentes: a Europa e a América Latina. É uma infraestrutura essencial que permite a transmissão de dados e permite, assim, que Portugal reforce o seu posicionamento estratégico nesta ambição europeia e atlântica.

Mas fomos mais longe e apresentámos a Declaração de Lisboa - Digital De-

ENTREVISTA

mocracy with a Purpose, e cuja declaração anexa de princípios digitais corresponde ao ponto de partida de um movimento que estamos a lançar através do website lisbondeclaration.eu e que pretende promover os direitos fundamentais no contexto digital, sendo para nós essencial reforçar que a transformação digital não depende apenas de tecnologia, mas trata-se também de princípios e valores éticos e respeito pelos direitos humanos.

E, claro, não podemos deixar de lembrar o grande anúncio feito pelo Governo, no Digital Day, em março, co-organizado pela Comissão Europeia e pela Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia de que Lisboa será sede da Europe Startup Nations Alliance (ESNA), uma entidade que pretende contribuir para criar condições de excelência para o desenvolvimento de startups e scaleups, da Europa para o mundo.

Qual é a sua perspetiva de evolução do país no que toca a transformação digital, tendo em consideração o contexto de pandemia que atravessamos? Estamos a viver um furacão digital?

Sobretudo depois deste último ano, por consequência da pandemia, Portugal está, agora, mais próximo daquilo a que chamamos sociedade verdadeiramente digital. Na-

turalmente, persiste o desafio da infoexclusão de algumas franjas da população e porque nos comprometemos a não deixar ninguém para trás, temos de encontrar respostas para os 18% de portugueses que nunca utilizaram a internet.

Mas, reafirmo que 2020 foi um ano de grandes avanços nesta matéria com um decréscimo de 4 pontos percentuais (de 22% para 18%)



“ Mas estamos no caminho certo e depois de tantos avanços forçados neste último ano, Portugal continuará a progredir a um ritmo entusiasmante. ”

ENTREVISTA

na taxa de população que nunca utilizou a internet.

Significa isto que, nesta matéria, estamos a convergir de forma acelerada com a UE. Mas medidas como a Escola Digital, que permitiu já dar computadores e conectividade a 450.000 alunos, ou a Tarifa Social de Internet, recentemente aprovada, e que deverá estar disponível já no segundo semestre, pretendem exatamente responder a essa preocupação.

O que temos vindo a reforçar é que haverá sempre mais para aprender e na transição digital, sendo algo tão dinâmico, haverá sempre muito para fazer. Mas estamos no caminho certo e depois de tantos avanços forçados neste último ano, Portugal continuará a progredir a um ritmo entusiasmante.

Na sua opinião, quais são os setores e áreas mais difíceis de apoiar?

E aqueles onde o processo está mais lento? Quais as soluções para ultrapassar os constrangimentos?

E os que estão a dar melhores frutos? Quais são, e o que lhe dizem, os últimos indicadores?

Na era digital, todos os “negócios” são digitais, pelo que

“Depois de formado o talento, importa saber retê-lo e isso faz-se com um movimento de empreendedores forte e com empresas com elevados índices de digitalização, que possam, por via da respetiva competitividade, pagar bons salários e dar boas condições de realização profissional.”

nenhum setor poderá ficar à margem do processo de digitalização. A oportunidade é agora e os que se anteciparem vão poder colher os frutos dessa visão de futuro.

Claro que é preciso ter em conta que grande parte do tecido empresarial português é constituído por Micro e PME, o que nos obriga a que as soluções – sejam regulatórias, financeiras ou programáticas – sejam pensadas para fortalecer estas empresas, sobretudo, para as fazer crescer, tornando-as mais competitivas e com maior capacidade de internacionalização.

Mas ao longo dos próximos anos teremos uma oportunidade única para chegar a todos, através do Plano de Re-

cuperação e Resiliência, que tem uma lógica de resposta conjuntural à crise económica gerada pela pandemia, mas deve ser enfatizada a oportunidade para, do ponto de vista estrutural, acelerarmos a transição do nosso modelo de economia e sociedade. Isto significa uma agenda fortemente reformista que permita responder a muitos dos desafios de fundo da nossa economia e de todos os setores.

Acredita que o orçamento disponível é suficiente para a transformação digital, nomeadamente das empresas privadas?

Como referi, além de outras verbas disponíveis no Qua-

ENTREVISTA



dro Financeiro Plurianual 2021-2027, foi aprovado pela primeira vez um programa específico para o setor digital – O Digital Europe Programme – com uma dotação de 7,5 mil milhões de euros, até 2027, para potenciar especificamente competências digitais avançadas, computação de elevado desempenho, inteligência artificial e cibersegurança, por exemplo. Acrescem, ainda, as verbas que estão previstas nos Programas de Recuperação e Resiliência, assim como em outros programas setoriais como “Horizonte Europa” e o

“Connecting Europe Facility”. Portanto, há diversas e robustas fontes de financiamento.

Para além da ajuda financeira, de que outra forma o Governo pode apoiar as empresas?

Precisamos, sobretudo, de criar programas que estejam totalmente atualizados e de garantir um total alinhamento com a gestão das empresas e das organizações para assegurar que criam os instrumentos e ferramentas necessárias que contribuam

para este processo. E temos de sensibilizar os próprios para o interesse e a vantagem em termos de empregabilidade, de nível remuneratório e também de realização profissional do que representa investir em competências digitais. Diria que, como tudo, tem de se trabalhar em diferentes dimensões. Mas, em termos de políticas públicas, o contributo do ponto de vista do investimento, para que o processo seja menos oneroso para as empresas, é um fator determinante para a concretização desta transformação.

“Em termos de políticas públicas, o contributo do ponto de vista do investimento, para que o processo seja menos oneroso para as empresas, é um fator determinante para a concretização desta transformação.”

A evolução digital tem diversas vantagens, mas não estará a criar problemas como a diminuição dos postos de trabalho, a infoexclusão, a desigualdade social e a desumanização?

Pelo contrário. A transição digital é sobre Pessoas e Proximidade.

Em primeiro lugar, não existe transição digital sem pessoas e sem bons recursos humanos. E esta lógica deve estar presente desde os níveis básicos de ensino, com a inclusão de mais tecnologia nos processos de aprendizagem, assim como mais programação nos currículos; até ao ensino universitário, cada vez mais orientado para as imensas lacunas do mercado de trabalho nas áreas das tecnologias da informação.

Além disto, depois de formado o talento, importa saber retê-lo e isso faz-se com um movimento de empreendedores forte e com empresas com elevados índices de digitalização, que possam, por via da respetiva competitividade, pagar bons salários e dar boas condições de realização profissional.

E importa, ainda, lembrar o papel decisivo que a digitali-

zação poderá ter na coesão territorial. A era digital abriu, pela primeira vez, a porta a uma reversão da atração da população pelo Litoral, sendo certo que a pandemia, com o incentivo forçado ao teletrabalho impulsionou ainda mais essa tendência. É hoje claro para muita gente que a proposta de valor do Interior de Portugal em termos, sobretudo, de qualidade de vida, torna muito interessante a opção de trocar grandes cidades por áreas, até aqui, menos desenvolvidas e com menos oportunidades.

Que conselhos daria a um pequeno empresário, confrontando com a necessidade de dar um novo fôlego ao seu negócio?

Relembraria que todos os “negócios” são digitais, e que, para tal, não basta ter um site. É necessário investir em tecnologia, claro, mas também nas pessoas e na sua formação, mas compensa. A digitalização é uma oportunidade única para gerar mais valor e equidade para qualquer negócio e sociedade. Independentemente da dimensão, é hoje possível a qualquer empresário vender para o Mundo. ■

INCLUSÃO DIGITAL DAS PESSOAS

Emprego + Digital

FINANCIADO A 100% RESPONDE ÀS NECESSIDADES ESPECÍFICAS DAS EMPRESAS

Promover a transição digital das empresas, dotando os seus dirigentes e trabalhadores, durante o ano de 2021, de novas ou melhoradas competências nas tecnologias de informação e comunicação é o grande objectivo do **Emprego + Digital**, que foi criado para a valorização e desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

O programa Emprego + Digital enquadra-se na Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, que define o novo enquadramento em matéria de **transformação digital**, com iniciativas estruturantes, combinadas com medidas de impacto mais imediato, onde se inscreve o programa de formação em apreço, que pretende **desenvolver competências digitais em 23.500 ativos até ao final de 2021**.

O programa de formação decorre de um **acordo de cooperação estabelecido entre a Estrutura de Missão**

Portugal Digital, a CIP e o IEFP, para que as Associações Empresariais filiadas na CIP desenvolvessem uma oferta formativa em competências digitais, com o objetivo de contribuir para o desafio de posicionar Portugal no grupo de topo dos países europeus em matéria de digitalização e de domínio das tecnologias de informação e comunicação.

A **AIP** não poderia deixar de dar resposta a este desafio, uma vez que **já se encontra a desenvolver um conjunto de iniciativas destinadas às empresas e aos seus colaboradores no âmbito da transformação digital**, contribuindo para a concretização dos objetivos e metas do programa Emprego + Digital com a **formação de 2.500 trabalhadores oriundos maioritariamente das empresas suas associadas.**

Pretende-se com a operacionalização do programa de formação Emprego + Di-



BENVINDA CATARINO

DIRETORA COPRAI FORMAÇÃO

gital que as empresas, através da capacitação dos seus trabalhadores, marquem uma **efetiva presença no universo web (site, loja virtual, blog, redes sociais)**, **introduzam sistemas de informação aplicados a novos modelos e métodos de gestão, distribuição e logística.**

Perante a **mudança de paradigma** em curso, as empresas **devem-se preparar para os impactos que irão ocorrer** ao nível da estrutura organizacional, das metodologias

INCLUSÃO DIGITAL DAS PESSOAS



de trabalho e na cultura empresarial, com a crescente adoção de práticas de trabalho remoto inteiramente suportado em tecnologias e plataformas digitais.

O projeto promovido pela AIP, iniciado em fevereiro de 2021, preconiza dois níveis de abordagem: uma, é a **iniciação para trabalhadores** que não se encontram familiarizados com a utilização de tecnologias e ferramentas digitais, garantindo a literacia e a inclusão digital; e, outra, é orientada para a **melhoria e aperfeiçoamento de competências digitais já detidas, perspetivando uma utilização proficiente de nível profissional e avançado das tecnologias e aplicações digitais.**

O programa de formação Emprego + Digital é finan-

“ O projeto promovido pela AIP preconiza dois níveis de abordagem: uma, é a iniciação para trabalhadores que não se encontram familiarizados com a utilização de tecnologias e ferramentas digitais, garantindo a literacia e a inclusão digital; e, outra, é orientada para a melhoria e aperfeiçoamento de competências digitais já detidas, perspetivando uma utilização proficiente de nível profissional e avançado das tecnologias e aplicações digitais. ”

ciado a 100%, sendo possível ir ao encontro das **necessidades específicas de cada empresa**, com a realização de um diagnóstico, planeamento e realização de formação à medida.

Para empresas de menor dimensão está em permanente estruturação e divul-

gação ações nas temáticas do **Marketing e Comércio Digital, Análise de Dados, Business Intelligence e Cibersegurança**, tendo sido realizado **até final de maio 30 ações**, com **563 formandos**, que devido ao contexto pandémico se tem desenvolvido exclusivamente na modalidade de e-learning. ■



Digital security, everywhere you need it.



Protect the possibilities with Fortinet.

Contact us: portugal@fortinet.com | www.fortinet.com





DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL



QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INOVAÇÃO, PESSOAS E TECNOLOGIA DE PONTA

A pandemia acelerou a transformação digital nas empresas que tiveram de se conciliar com o novo paradigma sócio-económico para produzirem de acordo com as necessidades dos mercados e das populações. Investiram nas ferramentas avançadas, ministraram formação profissional específica e regular aos seus colaboradores, recorreram a fundos europeus, criaram mais emprego qualificado e fortaleceram o trabalho de equipa.

À semelhança de outros relevantes momentos na história da Humanidade, a fórmula do progresso no século XXI permanece inalterável: inovação, pessoas e tecnologia de ponta. O “chão de fábrica” tornou-se mais versátil, é certo, assim como distinto se revela o pensamento de quem o administra.

Qual o impacto desta transição? Como estão a reagir as empresas e os seus líderes ao desafio? Caixa Geral de Depósitos e Millennium bcp (banca); Alves Ribeiro e Sacyr Somague (construção); ISG/Grupo Ensinus (Educação); DRT, Efacec, Fitecom, Iberomoldes, J.J. Louro, Mendes Gonçalves/Paladin, Paulo Oliveira, SEL – Salsicharia Estremocence e Twintex (indústria); Azevedos (saúde); Altice Portugal, InCentea, Latourrette Consulting/Bizdocs, Quidgest e Urbinfor (TICE); Rangel Logistics Solutions (transporte e logística); Douro Azul/Mystic Invest (turismo); e Sonae MC (caso de estudo no retalho) partilham a sua experiência, ao responderem a seis questões lançadas pela Negócios & Empresas:

1

Em que fase se encontra a transformação digital na empresa?

4

Pode dar alguns exemplos de transformação digital na sua empresa?

2

A pandemia influenciou a transformação digital na sua empresa?
Se sim, em que aspectos?

5

Recorreu a programas de apoio para o processo de transformação digital? Quais?

3

Quando iniciaram o processo, quais foram os principais desafios? De que forma os ultrapassaram? E as mais valias que trouxe à organização?

6

Qual o contributo da transformação digital para o futuro estratégico da empresa?

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

BANCA

| 1 |

A Caixa (e a Banca em geral), foram percussores em Portugal e desde há muitos anos, da adoção de meios eletrónicos no desenvolvimento do seu negócio. Basta recordar que o **Caixadirecta (plataforma da Caixa que permite aos clientes efetuar operações bancárias à distância, seja via chamada telefónica, seja por internet) tem já mais de 25 anos**, permitindo aos nossos clientes aceder a serviços financeiros com toda a conveniência em termos de local, dia e hora.

| 2 |

Naturalmente que o processo de adoção de canais digitais, e de uma forma mais vasta, de transformação de negócio, sofreu uma forte aceleração sobretudo na última meia dúzia de anos, com as mudanças dos hábitos e expectativas dos consumidores (de uma forma transversal à maioria dos negócios) potenciada por uma forte aceleração de desenvolvimentos tecnológicos. **Esta hiper-aceleração do processo de disrupção do modus operandi teve ainda um**



RUI SOARES

DIRETOR-CENTRAL DA DIREÇÃO
CAIXADIRECTA DA CAIXA GERAL
DE DEPÓSITOS

“O Caixadirecta (plataforma da Caixa que permite aos clientes efetuar operações bancárias à distância, seja via chamada telefónica, seja por internet) tem já mais de 25 anos.”

“impulso” adicional que foi a necessidade de dar resposta aos clientes em contexto de pandemia, ou seja: os processos de mudança que estavam em curso foram acelerados para permitir uma resposta imediata ao novo contexto.

| 3 |

As mudanças estruturais estão em curso e em níveis de maturidade elevados, sendo já visíveis nas dimensões de experiência e serviço a cliente, bem como nos processos de negócio. Assim, vemos que a maioria dos serviços bancários estão disponíveis no smartphone através da **App Caixadirecta** (que tem hoje já **mais de 1,1 milhões de clientes ativos**), com disponibilização de múltiplas formas de interação com o Banco, desde o **voicebot** que dialoga connosco cada vez que ligamos a pedir alguma informação e nos responde diretamente, até à Assistente Digital Caixa que “reside” na App Caixadirecta e que realiza as operações que lhe pedimos (consultas, pagamentos, transferências e até pedidos de moratórias) sem necessidade de digitar nada. Isto sem esquecer o processo de **trazer a caderneta para o novo mundo digital**, permitindo que os clientes mais fiéis a ela, possam fazer tudo (e mais) do que faziam na sua versão em papel. **Aliás, o grande desafio no processo de transformação digital é o de permitir que ninguém fique para trás nesta mudança e que**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

BANCA

a inclusão dos que estão menos familiarizados com a tecnologia seja assegurado; neste sentido, além do exemplo da caderneta, a própria **disponibilização de interfaces por voz natural (via Assistente Digital)** reduz a fricção e dificuldades e é um exemplo de como podemos facilitar a adoção do digital. Noutro extremo e olhando para o futuro, a **Caixa disponibilizou também a 1ª solução de open banking em Portugal com a App Dabox que tem um poderoso motor analítico de categorização de movimentos e de gestão financeira**, com a agregação de informação de contas de vários bancos, cartões de crédito e de refeição, permitindo a cada pessoa gerir de uma forma integrada a sua vida financeira.

| 4 |

Nas dimensões internas, vários exemplos podemos apontar: todo o processo de automação de **processos internos com utilização de robots**, a desmaterialização completa dos mesmos eliminando-se o uso de papel e utilizando leitura inteligente, até à construção da pegada digital que permita

uma experiência de cliente **seamless** e a apresentação de propostas personalizadas e que respondam às necessidades individuais de cada pessoa em contexto e com sentido de antecipação.

| 5 |

Este **processo de transformação foi acelerado na Caixa desde 2018** com o início de um programa integrado de evolução digital, que tem a sua face mais visível na forma como os clientes acedem aos serviços e que, para além da forte componente tecnológica, teve como ponto central a forma de pensar o negócio, partindo de **processos de design thinking** e suportado em **formas de trabalho Agile** que desafiam a orga-

“A Caixa (e a Banca em geral), foram percussores em Portugal e desde há muitos anos, da adoção de meios eletrónicos no desenvolvimento do seu negócio.”



nização a fazer as coisas de forma diferente, em processo colaborativos, de interação e entregas contínuas, num processo em que os clientes fazem parte do desenho das soluções e são o centro efetivo da construção.

| 6 |

O processo de **transformação digital é uma peça essencial da estratégia da Caixa**, pelo seu carácter transversal: seja nas dimensões mais de **front-end** e de **experiência de cliente**, seja na própria **construção e operacionalização dos serviços** que são prestados, seja na **angariação e captura de informação** para prestação de um serviço que responda a necessidades de cada cliente de uma forma personalizada. ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

BANCA

| 1 |

No Millennium bcp, a transformação digital é uma constante. Temos inovação no nosso ADN e procuramos constantemente formas de melhorar os nossos produtos e serviços, para merecer a preferência, surpreender e ir de encontro às reais necessidades dos nossos clientes. **Já podemos reclamar muitos sucessos, desde a nossa App, seguramente a melhor do mercado; às novas máquinas MTM, com funcionalidades novas e abrangentes; ou à utilização crescente de machine learning e inteligência artificial em toda a cadeia de valor.** Destacamos o facto de termos cada vez mais Clientes que utilizam os canais digitais quase em exclusivo, nas suas interações com o Banco e a aceleração da aplicação de automação inteligente nas operativas internas do Millennium bcp, onde os modelos de Deep Learning integrados cada vez mais transversalmente, estão a trazer maior eficiência, mais resiliência e a catalisar a experiência de Cliente para um nível diferenciador.



MARIA JOSÉ CAMPOS

ADMINISTRADORA EXECUTIVA
DO MILLENNIUM BCP

“O mundo pós-pandemia será uma versão acelerada do mundo que conhecíamos até aqui. Esta versão fast-forward trará eventos numa sequência menos previsível. Trará mais disrupção, mas também enormes oportunidades.”

| 2 |

A pandemia serviu como acelerador de tendências, testou a nossa agilidade e a capacidade de transformar

rapidamente desafios em oportunidade de diferenciação. Estávamos prontos para responder às mudanças de comportamento dos nossos clientes – adoção em massa de pagamentos contactless, o descolar no hábito de fazer compras online, o crescimento exponencial na utilização da nossa App – **em média cada Cliente utiliza a App 30 vezes por mês.** Mas acima de tudo, estávamos preparados, tínhamos as capacidades fundacionais tecnológicas, o modelo de organização e a cultura de inovação com excelência na execução, para acelerar e rapidamente trazer novas soluções para o mercado.

Como exemplos destacaria o processo de contratação de moratórias totalmente digital ou a expansão do modelo de serviço remoto – chat, videoconferência, troca de documentos, aprovação remota de operações – integrando todos os canais, tudo na App para maior conforto dos clientes e uma cobertura mais abrangente das necessidades específicas do momento. **Só em 2020 lançámos 15 novas versões da App,**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

BANCA

numa procura contínua de trazer novos produtos, serviços e mais valor aos nossos clientes. Também internamente, trouxemos mais dados e mais inteligência para o nosso modelo operativo o que viabilizou, por exemplo, um desempenho superior na contratação das linhas COVID, com ganhos de escalabilidade de centenas num mês para milhares num dia. Foi uma vantagem competitiva, mas acima de tudo demonstrámos a capacidade de fazer parte da solução e estarmos ainda mais próximos dos nossos clientes. Finalmente, logo no início da pandemia e num par de semanas, distinguimo-nos na rapidez com que pudemos milhares dos nossos colaboradores dos serviços centrais a trabalhar a partir de casa, sem qualquer impacto na qualidade de serviço que nos caracteriza, demonstrando mais uma vez a vantagem da preparação.

Estou convencida que, quando a pandemia terminar, os novos hábitos dos clientes vão permanecer, porque efetivamente ajudam a simplificar o nosso dia-a-dia. Nas outras frentes, as capa-

cidades que fomos capazes de desenvolver a nível operacional e as novas formas de trabalhar, combinam-se numa plataforma sólida para darmos saltos ainda maiores na agilidade com inovação, para respondermos rapidamente às mudanças aceleradas que serão uma constante do futuro.

| 3 |

Na verdade, o Millennium bcp iniciou o processo de transformação digital nos anos 80, quando o Banco nasceu. Ainda agora acabámos de celebrar os 35 anos da abertura da nossa primeira sucursal e fomos ver uma reportagem feita na época pela RTP, que releva a tecnologia de ponta com que a mesma estava equipada. Para nós a tecnologia foi desde sempre um motor de inovação e diferenciação que aplicámos consistentemente na criação de soluções que facilitam a vida dos nossos clientes. Fomos pioneiros no *homebanking*, onde ainda somos muito fortes, fomos inovadores nos sistemas de pagamento modernos, como o dispositivo *Moove* para

“Fomos pioneiros no homebanking, onde ainda somos muito fortes, fomos inovadores nos sistemas de pagamento modernos, como o dispositivo Moove para lojistas e feirantes, somos pioneiros no Open Banking, com soluções baseadas nas API como o M Contabilidade, e claramente a nossa App trouxe um novo stantard na excelência da experiência digital Bancária ao mercado.”

lojistas e feirantes, somos pioneiros no *Open Banking*, com soluções baseadas nas API como o M Contabilidade, e claramente a nossa App trouxe um novo stantard na excelência da experiência digital Bancária ao mercado. Somos líderes na satisfação dos clientes digitais, líderes na recomendação digital segundo a Marktest e as nossas Apps têm nas stores o rating mais elevado.

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

BANCA

| 4 |



Em geral diria que o maior desafio de um processo de transformação digital está em encontrar um modelo de organização, de operação e um mix de competências que permita desafiar e reinventar de forma focada e produtiva. Depende de cada organização e até do ponto de partida. O nosso assenta numa rede de mini-start-ups internas. Há dois outros fatores que conside-

ro fundamentais para o sucesso – um esforço obsessivo para pensar primeiro no cliente, e a capacidade de fazer escolhas, sendo tão importante decidir o que se vai fazer como o que não se vai fazer, balanceando simultaneamente a entrega no curto prazo com capacidades mais transformacionais, mais demoradas, mas que nos darão vantagem competitiva futura.

Para além dos exemplos já mencionados, destaco o modelo de inovação e desenvolvimento do Banco, com *labs digitais*. São unidades que combinam novas competências menos comuns na Banca – experiência de cliente, user research, UX/UI, analítica avançada, inteligência artificial, marketing digital – com uma capacidade de tecnologia e engenharia forte, especialistas em produtos e processos digitais, numa simbiose única com o conhecimento sólido de Banca, que as áreas mais tradicionais trazem. Funcionam como *start-ups*, focadas em desenvolver cada uma das jornadas de Cliente – investimentos, crédito pessoal, cartões etc., com objetivos de negócio claros e um mandato para pensar acima de tudo no cliente. Começam por ouvir os clientes, desenham soluções, testam as ideias, iteram e entregam inovação que se mostra realmente útil e eficaz. É no cruzamento da diversidade de competências tão variadas que se catalisa a capacidade de pensar diferente, pôr em causa o que

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

BANCA

sempre foi feito e dar saltos na definição do que são melhores práticas. Ou seja, **reinventar produtivamente**. Isto é uma pequena revolução na Banca e tem sido um sucesso que estamos a conseguir escalar.

| 6 |

O mundo pós-pandemia será uma versão acelerada do mundo que conhecíamos até aqui. Esta versão *fast-forward* trará eventos numa sequência menos previsível. Trará mais disrupção, mas também enormes oportunidades que os que estiverem preparados para poder fazer as suas escolhas, atuar rapidamente e ganhar mais cedo, capturarão de forma desproporcional. Para nós, a aceleração digital que estamos a fazer significa acima de tudo tornarmo-nos à prova do futuro. Vamos continuar a investir na inovação focada, na que trás realmente valor para os clientes, alavancando no modelo de desenvolvimento que já temos hoje, e que privilegia uma visão de fora para dentro e não o oposto, que parte das necessidades e

preferências dos clientes para surpreender e superar expectativas, garantir a relevância da nossa proposta de valor e merecer a sua escolha. Vamos continuar a investir na nossa transformação interna, focando na aplicação superior de dados e modelos de AI e *deep learning*, criando músculo e agilidade operacional que rapidamente nos permita responder a novas oportunidades, desenvolvendo uma força de trabalho híbrida em que as pessoas se focam cada vez mais na mudança, na nossa diferenciação, no que não é repetitivo e naquilo que as máquinas e os algoritmos não fazem. E finalmen-

te, vamos investir nas novas oportunidades que o atenuar de fronteiras entre sectores viabilizado pelo digital traz, explorando novos modelos de negócio e parcerias, transformando a nossa oferta tradicional e expandindo o modelo de distribuição.

O Millennium já é líder nesta transformação, temos provas dadas do nosso **vanguardismo tecnológico**, bem como na sua implementação e aplicação distintiva. Estaremos cada vez mais bem posicionados para superar a incerteza e entregar face às aspirações de desempenho do futuro. ■

“Destaco o modelo de inovação e desenvolvimento do Banco, com labs digitais. São unidades que combinam novas competências menos comuns na Banca – experiência de cliente, user research, UX/UI, analítica avançada, inteligência artificial, marketing digital - com uma capacidade de tecnologia e engenharia forte, especialistas em produtos e processos digitais, numa simbiose única com o conhecimento sólido de Banca, que as áreas mais tradicionais trazem.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

CONSTRUÇÃO

| 1 |

Este tem sido um processo contínuo e que está em permanente desenvolvimento e atualização com introdução de novas ferramentas e funcionalidades nos diversos setores das empresas ao longo do tempo.

| 2 |

Naturalmente acelerou processos que já estavam em curso e aumentou muito a mobilidade dos colaboradores com o crescimento acelerado da disponibilização de equipamentos móveis. Também **implantou o hábito de reuniões por teleconferência tanto na vertente interna como na relação com entidades externas.**

| 3 |

Quando se fala em alterações de hábitos de trabalho **o principal desafio é sempre a resistência à mudança**, mas também frequentemente a **falta de preparação de grande parte dos colaboradores.** Outro aspeto que



ALVES RIBEIRO, SA

“O principal aspeto que sai reforçado com o desenvolvimento do processo de digitalização é a produtividade e tem como consequência a melhoria da competitividade da empresa.”

realçamos na situação específica que vivemos com o confinamento foi o **desafio acrescido que as lideranças**

enfrentaram com a introdução do teletrabalho.

Naturalmente que sempre que introduzimos alterações nos processos ou novas ferramentas digitais a **formação é uma arma indispensável.** No entanto, ela **só é eficaz se for bem pensada e acompanhada com lideranças bem preparadas e disponíveis.**

O principal aspeto que **sai reforçado** com o desenvolvimento do processo de digitalização é a produtividade e tem como consequência a **melhoria da competitividade da empresa.**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

CONSTRUÇÃO

As formas de trabalho que o último ano nos trouxe teve um outro efeito surpreendente que foi o aumento exponencial da pontualidade.

Também podemos afirmar que a organização tem vindo a melhorar significativamente a qualidade da informação disponibilizada, dentro da organização, para utilização nas operações diárias e nos diversos níveis de gestão.

| 4 |

O acesso dos colaboradores de todas as empresas a pro-

“As formas de trabalho que o último ano nos trouxe teve um outro efeito surpreendente que foi o aumento exponencial da pontualidade.”

cessos de gestão documental digitalizada foi, há uns anos, um marco importante nesta caminhada.

O processo de automatização na introdução de faturas no ERP é um dos mais recentes.

Também a qualidade da informação de apoio à gestão dis-

ponibilizada passou a estar disponível a todo o momento e permanentemente atualizada com base nos últimos dados introduzidos no sistema.

Outro aspeto que permitiu uma transformação significativa foi a introdução das diversas ferramentas de marketing digital na relação com clientes.

| 5 |

Não. O nosso processo de transformação e atualização digital é gerido e desenvolvido internamente com apoio de prestadores de serviço externos e **suportamos integralmente os seus custos.**

| 6 |

Trata-se de uma área de apoio ao desenvolvimento da empresa que é hoje indispensável para o seu sucesso. ■



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

CONSTRUÇÃO

| 1 |

A Sacyr Somague atravessa uma **transformação digital profunda**, tendo-se iniciado este processo em todo o grupo, em 2018. Essa transformação passa pelos seguintes pontos chave: **atualização das aplicações “core” da companhia** (sistemas econômico-financeiros, de controle de projetos, sistemas de gestão de talento, e outros); **desenvolvimento de sistemas que devem cobrir novas necessidades ou responder a algumas alterações da atividade dos negócios**; implementação de ferramentas dos utilizadores, que lhes permita ter mais autonomia e explorar a informação de forma a poder tomar decisões

“Na área da construção, a utilização de IoT permite-nos ter informação em tempo real dos nossos equipamentos antecipando problemas e paragens.”



LUÍS ALMEIDA CUNHA

DIRETOR-GERAL DE
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO
DA SACYR SOMAGUE

informadas; **aposta grande na inovação, explorando novas tecnologias e novas formas de trabalhar como a IoT (Internet of Things), Inteligência Artificial, Machine Learning, robots por software, drones e blockchain**; e implementação de uma infraestrutura mais moderna e adaptada aos desafios da era atual.

| 2 |

Sim. Acelerou o processo de transformação que tínhamos planeado, nomeadamente na implementação de ferramentas de utilizador, que nos permitem ser mais autónomos, e na **implementação**

da **infraestrutura de suporte de modo a possibilitar o trabalho em qualquer localização, com qualidade, de forma segura e produtiva.**

| 3 |

Ao ser uma transformação muito grande, a **resistência à mudança é um dos principais desafios. Outro desafio é o de consensualizar processos e formas de trabalhar que sejam válidos e adequados para todos mercados e geografias do mundo onde o grupo tem atividade.** Levamos muito a sério a gestão da mudança desenvolvendo um grande esforço para demonstrar que os novos processos são mais eficientes e que permitem dispor de informação muito mais fidedigna, coerente e correta em qualquer momento.

Acreditamos que a Sacyr Somague está a beneficiar disso mesmo, poder dispor de informação detalhada, fidedigna e atualizada para apoiar o processo de análise e tomada de decisões. Além disso, **o recurso a estas tecnologias e novos processos**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

CONSTRUÇÃO

permite-nos ser mais eficientes, fazendo as coisas uma única vez e de forma mais rápida.

| 4 |

Estamos a **renovar o sistema de gestão e controlo económico-financeiro**, permitindo ter melhor informação, refletindo-se, por exemplo, num controlo de custos e numa gestão de tesouraria muito mais eficientes. Também na **área de Recursos Humanos**, centralizámos informação de todos os trabalhadores do Grupo Sacyr, tornando assim **mais eficiente a gestão**, enquadramento e acompanhamento das pessoas.

Na **área da construção**, a **utilização de IoT** permite-nos ter informação em tempo real dos nossos equipamentos, facilitando tomar decisões baseadas na informação

“O novo sistema de controlo de projectos/obras permite um maior e melhor controlo da gestão de recursos em obra, contratos com clientes, fornecedores e subempreiteiros e controlo económico.”

que chega a todo o momento e antecipando problemas e paragens.

Também o **novo sistema de controlo de projectos/obras** permite um maior e melhor controlo de todas as áreas de gestão: **gestão de recursos em obra**, gestão de **contratos com clientes, fornecedores e subempreiteiros**, e **controlo económico**.

| 6 |

O futuro estratégico da Sacyr Somague passa pela inovação e pela sustentabilidade, aliados a uma gestão do seu talento de forma a reter e a captar os melhores profissionais, mas também pela gestão eficiente da tesouraria.

Permitindo melhorar todos os passos da cadeia de valor, através de sistemas e processos mais eficientes, a transformação digital é um fator chave para o futuro da empresa e do Grupo, pois é a alavanca e a ferramenta para alcançar os objetivos estratégicos da empresa e para cumprir os desafios do futuro. ■



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

ENSINO

| 1 |

A transformação digital é sempre um processo contínuo e inacabado que vai incorporando as novas tendências e soluções tecnológicas. **Na última década, e em especial nos últimos dois anos, a evolução aconteceu a um ritmo muito rápido e transformou muitos procedimentos no Instituto Superior de Gestão (ISG), quer académicos, quer organizacionais.**



MIGUEL VARELA

DIRETOR DO INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO (ISG) DO GRUPO ENSINUS

| 2 |

A pandemia influenciou em muito a transformação digital no ISG, sobretudo a sua aceleração pois, como é habitual, “a necessidade aguça o engenho”. **Em especial, no que se refere a modelos pedagógicos e de ensino à distância, a mudança foi radical, mas eficiente.**

“A evolução aconteceu a um ritmo muito rápido e transformou muitos procedimentos no Instituto Superior de Gestão (ISG), quer académicos, quer organizacionais.”

| 3 |

Existem sempre resistências à mudança, mas no caso do ISG as alterações implementadas foram devidamente comunicadas e bem aceites por toda a comunidade académica.

| 4 |

Para além das transformações nos modelos pedagógicos e da inerente formação dada aos docentes para se familiarizarem com a utilização de **plataformas como o zoom, o**

moodle ou o netpa, a verdade é que **muitos procedimentos administrativos foram simplificados com a troca dos tradicionais impressos de papel por formatos digitais. O ensino superior tem cada vez mais exigências administrativas com os seus públicos e interlocutores, que só são possíveis responder eficientemente através de meios digitais, seja na relação com alunos, com a tutela ou com a A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.**

| 5 |

Não houve recursos a programas de apoio.

| 6 |

As novas gerações de estudantes universitários têm uma cultura digital muito maior do que as gerações do final do século XX ou até das gerações do início deste século. **É fundamental incorporar na gestão académica corrente todas as tendências digitais para uma eficiente resposta e adaptação às novas realidades, sempre em mudança. ■**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

Consideramos que a DRT está, neste momento, num importante grau de desenvolvimento. **As tecnologias são uma aposta consolidada e, em conjugação com o nosso valor maior – as pessoas –**, tem sido possível rentabilizá-las e incrementar o seu impacto nos resultados das empresas que constituem o grupo. Têm-nos permitido assegurar um processo de melhoria contínua, otimização e agilidade dos processos, integrando os **projetos de inovação, a inteligência artificial, machine learning, IoT, Business Intelligence, Big Data**, entre outros. Têm sido ainda essenciais para alcançar as práticas inovadoras de aproximação aos nossos parceiros, algo que sempre privilegiamos como parte integrante da política da nossa empresa.

| 2 |

Muitos dos conceitos que hoje são bons exemplos da transformação digital já fazem parte do nosso dia-a-dia há bastante tempo. Por isso, muitos deles já eram a nossa realidade quando surgiu a



LUÍS MAURÍCIO

ADMINISTRADOR DRT ADVANCE

SÓNIA CALADO

ADMINISTRADORA DRT

“O Grupo DRT iniciou a sua digitalização nos anos 90, com a robotização de parte do processo produtivo.”

pandemia. O Grupo DRT iniciou a sua digitalização nos anos 90, com a robotização de parte do processo produtivo. Em 2012, quando pela primeira vez se falou em Indústria 4.0, já todo o chão de fábrica da nossa área de moldes estava digitalizado e as nossas máquinas enviavam informação em tempo real. A nossa principal ferramenta de trabalho, o **sistema SBI - System of Business Intelligence**, desenvolvido pela spin-off do

grupo, a DRT Advance, permitiu que, em tempos de pandemia, os nossos colaboradores continuassem a trabalhar remotamente sem qualquer dificuldade. O fluxo de trabalho, apoiado no SBI, nunca parou, antes pelo contrário.

| 3 |

Tem sido um processo desafiante. A falta de soluções ajustadas, de recursos humanos especializados e as próprias tecnologias – que levaram o seu tempo a evoluir – obrigaram-nos a ir ajustando as nossas metas, ao longo do processo. Apesar das vantagens da transformação digital serem evidentes, **podemos salientar o aumento da eficiência, da produtividade, da**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

competitividade e do índice de satisfação dos nossos parceiros (colaboradores, clientes, fornecedores), assim como a redução de custos. Esta transformação permitiu-nos, ainda, a simplificação dos processos e colocar um pouco de inovação em todas as melhorias implementadas.

| 4 |

Do que temos realizado, podemos destacar três exemplos:

1) Implementação da **Inteligência Artificial**, recorrendo a algoritmos de Machine Learning, no processo de orçamentação, o que nos permitiu reduzir, de forma considerável, o tempo necessário para o envio de orçamentos e ajuste de custos e rentabilidade;

2) Combinação de **Big Data e Business Intelligence** como resultado da **ligação de todo o parque de máquinas** (CNC, Centros de Maquinação, Células, etc.), via IoT, aos restantes sistemas, com o consequente acompanhamento, em tempo real e em qualquer parte do mundo, do estado de evolução dos trabalhos em execução e da análise e tratamento de dados;



3) Desenvolvimento do **SBI (System of Business Intelligence)** para gestão de projetos; planeamento e controlo da produção; comunicação interna, avaliação da satisfação de clientes; partilha de informação com clientes, fornecedores e colaboradores; definição do fluxo digital dos processos da empresa, entre outros processos que passaram a ser tratados de uma forma 100% digital. Isso permitiu transportar a empresa para um patamar superior ao nível da transformação digital. **Neste processo evolutivo, tem sido de crucial importância o papel quer da DRT Advance, quer do SBI.**

| 5 |

Sim, o grupo DRT tem beneficiado de alguns apoios comunitários nomeadamente de **projetos de I&D**, quer **individuais**, quer em co-promoção

(com organismos nacionais ou instituições de ensino).

| 6 |

É impossível almejar um futuro de sucesso sem uma aposta concertada e sistemática em tecnologia. **Sendo a DRT uma empresa inovadora, com uma componente tecnológica bastante forte, necessita de uma atualização constante e permanente de todos os seus processos, de forma a conseguir responder às necessidades e exigências dos seus parceiros.** Só esta sistematização permitirá corresponder, ou até mesmo exceder, as expectativas dos clientes, parceiros e colaboradores, de forma a melhorar a competitividade. A sobrevivência da nossa empresa depende de todos estes fatores que, em estreita articulação, permitem definir as estratégias de futuro. ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

A Efacec tem no seu DNA o desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras acompanhando as tendências das áreas onde atua, assim como os desenvolvimentos tecnológicos que permitem reforçar a sua oferta. Os produtos digitais fazem parte do nosso portfólio há vários anos. No entanto, a **transformação digital vai muito para além dos produtos, alicerçando-se numa forte transformação cultural, evolução das competências dos nossos colaboradores, otimização de processos core e redefinição de modelos de negócio** que permitam continuar a oferecer valor através da tecnologia e inovação digital aos nossos clientes. Esta é uma jornada longa, para a qual temos uma visão definida e iniciativas concretas em curso.

| 2 |

A pandemia trouxe-nos, como à maioria das empresas, o **desafio do trabalho remoto**. No nosso caso concreto, como temos uma componente industrial relevante, foi mesmo um **modelo híbrido**. Em menos de uma semana criámos as



ÂNGELO RAMALHO

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DA COMISSÃO EXECUTIVA DA EFACEC

condições para que os nossos colaboradores trabalhassem remotamente, ou em **equipas alternadas (remoto/presencial)**. Houve uma noção clara de aceleração na utilização de ferramentas digitais e colaborativas. **Duplicamos a largura de banda da nossa rede, triplicamos a capacidade de acesso por VPN, e a utilização de meios de videochamada multiplicou exponencialmente em poucos dias.** A virtualização do posto de trabalho, a criação quase espontânea de **digital teams**, com mecanismos de partilha e armazenamento de informação contribuiu muito para o nosso **processo de transformação cultural**. Isto

foi possível porque **estávamos preparados**. O investimento realizado no ano transato no **programa de cibersegurança, externalização de datacenter e implementação de um modelo de Device as a Service para os PC** permitiu reagir com rapidez e agilidade.

| 3 |

O principal desafio foi a **mudança de mindset, a transformação cultural que foi necessário empreender** (e que é um trabalho diário). Numa empresa como a Efaced, onde se respira tecnologia desde sempre, o desafio da transformação digital foca-se mais na **mudança de foco – de produtos tecnológicos e digitais, para serviços que entreguem as nossas competências transversais aos clientes numa lógica de ecossistema, com novos modelos de negócio**. Nas indústrias em que estamos inseridos, algumas muito tradicionais, esta subida na cadeia de valor é uma grande mais valia para a Efaced, mas é simultaneamente um desafio: **nem todos os clientes estão já preparados** para estes novos modelos de negócio, por um lado, e por outro, internamente temos

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

vindo a **reforçar as competências dos nossos colaboradores** (*up-skilling e re-skilling*), **otimizar processos internos e adaptar o nosso modelo organizacional** a esta nova realidade que exige colaboração e agilidade em simultâneo.

O processo de transformação digital, no seu âmbito multidimensional, significa para a Efacec que **podemos crescer na cadeia de valor, aumentando o perímetro relacional com o cliente, em segmentos de maior valor acrescentado.**

| 4 |

Do que temos realizado, podemos destacar três exemplos: Atualmente temos já um **conjunto de iniciativas em curso** que resultam da nossa jornada de transformação digital, e que evidenciam o foco na inovação e criação de valor acrescentado para os nossos clientes. Alguns exemplos:

- **Digitalização das Subestações** – Tirando partido das tecnologias de IoT e comunicações, a Efacec tem vindo a incorporar soluções

que permitem uma gestão de infraestrutura elétrica mais flexível.

- **Digital Asset Management** – A Efacec tem vindo a construir soluções numa perspetiva “Everything as a Service” permitindo a recolha, agregação e análise dos dados gerados pelos dispositivos tornando-os mais geríveis e acionáveis.
- **Point Management Charging** – contribuindo para a descarbonização da economia, a Efacec desenvolve plataformas e soluções de gestão e de carregamento rápido de veículos elétricos.
- **New XBarrier** – Digitalização da nova geração de barreiras para passagens de nível para ferrovias, permitindo a construção de Digital Twins.
- **DigiLightRail** – Desenvolvimento de soluções autónomas totalmente digitais

e com inteligência para suporte à decisão para metros de superfície.

- **Transformer 4.0** – Uma solução Digital Twin suportada em ferramentas de Inteligência Artificial que permitem conhecer todo o ciclo de vida do equipamento (transformadore de potência neste caso).
- **Smart Mobility Management System** – Desenvolvimento de plataformas de gestão e optimização para o mercado da mobilidade.
- **Soluções para os Hub de energia** – aplicados à integração de sistemas distribuídos de geração de energia, contribuindo para descarbonização da economia e maximizando a independência enérgica.
- **5Growth** – Aplicação de soluções End-to-End para verticais como energia e automação, tirando partido

“A transformação digital vai muito para além dos produtos, alicerçando-se numa forte transformação cultural, evolução das competências dos nossos colaboradores, otimização de processos core e redefinição de modelos de negócio.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

dos desenvolvimentos em comunicações.

- **DiGital Engine ecosystem** – uma plataforma fundamental partilhada transversalmente por toda a Efacec com o objetivo de acelerar a transformação digital dos seus negócios.

| 5 |

A Efacec tem uma estratégia de inovação que inclui a mitigação de risco através de **programas de co-financiamento**. Dado o fator altamente inovador das iniciativas mencionadas, houve efetivamente alguns programas que reconheceram o mérito de várias iniciativas e que apoiaram o desenvolvimento de soluções ou até processos de transformação. Concretizando, tivemos **alguns projetos com apoios do programa COMPE-TE, nomeadamente através do Portugal 2020 e dos sistemas de incentivos para atividades de inovação e desenvolvimento tecnológico**, quer para projetos individuais, em co-promoção, mobilizadores ou até demonstradores, no que concerne ao desenvolvimento de produtos, soluções ou serviços vanguardistas. Tivemos ainda um **projeto de**



“A sustentabilidade das sociedades estará assente num ecossistema híbrido, com uma forte componente digital que exige plataformas de integração e entrega de valor de forma transversal.”

Inovação Produtiva com o objetivo de introduzir melhorias significativas da produção atual através da transferência e aplicação de conhecimento e na adoção de melhores processos de fabrico por via da digitalização. Mais ainda, **é comum a Efacec participar em consórcios europeus em que, emparceirando com entidades europeias de excelência, desenvolve e demonstra conceitos inovadores, alicerçados**

na conectividade digital, que são apoiados pelo **programa Horizonte 2020** da Comissão Europeia.

| 6 |

A Efacec tem como compromisso a construção de sociedades mais sustentáveis, apostando na descarbonização da mobilidade, na indústria e no ambiente, bem como, na transição energética sustentável, descentralizada e digital, através de uma vasta oferta de produtos e serviços centrados nas necessidades dos nossos clientes. A jornada de transformação digital é um catalisador que torna possível a aceleração e a consistência da execução da nossa estratégia. Num mundo onde as fronteiras entre o físico e o digital estão cada vez mais diluídas, **a sustentabilidade das sociedades estará assente num ecossistema híbrido, com uma forte componente digital que exige plataformas de integração e entrega de valor de forma transversal**. Criámos recentemente um **centro de competências** que está a desenvolver uma destas plataformas que será o **backbone de toda a nossa oferta**. Estamos a criar o futuro, hoje. ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

A Fitecom, de forma geral, encontra-se numa fase avançada na transformação digital, quer no que respeita ao arquivo da documentação, quer à comunicação e apresentação dos seus produtos. **Há cerca de cinco anos começou esta transformação pela digitalização de documentos**, caso não fossem recebidos em formato digital, tendo como fim o respetivo arquivo digital. **Atualmente cerca de 90% dos documentos recebidos e gerados são arquivados em formato digital.**

No que respeita aos nossos produtos, **tecidos de lã e misturas com fibras sintéticas e artificiais**, iniciámos o sistema digital em 1995 com a aquisição de tecnologia CAD (Computer-Aided Design), que nos permitia a criação de padrões e o seu respetivo arquivo. No entanto, a **recetividade dos nossos clientes** relativamente a este formato, digital ou em papel, mostrou-se muito relutante no início, mas com **bastante aceitação nos dias que correm**. É para nós **uma ferramenta muito importante neste período de pandemia**



JOÃO CARVALHO

ADMINISTRADOR DA FITECOM

“No que respeita aos nossos produtos, tecidos de lã e misturas com fibras sintéticas e artificiais, iniciámos com o sistema digital em 1995 com a aquisição de tecnologia CAD (Computer-Aided Design), que nos permitia a criação de padrões e o seu respetivo arquivo. É para nós uma ferramenta muito importante neste período de pandemia.”

| 2 |

A pandemia foi um motor que acelerou a transformação digital, nomeadamente na apresentação dos produtos. Para além da apresentação de desenhos originados pelo CAD (Computer-Aided Design), **procedemos também à fotografia digital dos diversos padrões, conseguindo assim fazer apresentações muito próximas das reais**. No entanto, **os clientes necessitam sempre de uma amostra física para avaliação do toque e do cair dos tecidos.**

Porém, o Teams e o Zoom revelaram-se duas ferramentas essenciais nesta comunicação com os clientes, que **por vezes nos dá quase uma ilusão de presença, minimizando o distanciamento imposto pela pandemia.**

| 3 |

A comunicação não presencial tem tido um forte desenvolvimento nos últimos anos, no entanto **a necessidade de apresentar os produtos de forma digital foi**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA



um desafio que nos obrigou a encarar o mundo de forma diferente, sendo em época de pandemia o digital a única forma possível. **Mesmo os clientes mais relutantes acabaram por ceder a este novo mundo.**

| 4 |

Tal como já foi dito anteriormente, a transformação digital na Fitecom assenta principalmente na comunicação e arquivo de documentos, na comunicação e promoção dos produtos e na comunicação com clientes e fornecedores.

| 5 |

Não. Foi feito com capitais próprios.

| 6 |

A empresa encontra-se munida de ferramentas que vão para além do presencial, fomentando assim uma **comunicação mais acelerada**, capaz de percorrer o mundo em poucos minutos. ■

“A transformação digital na Fitecom assenta principalmente na comunicação e arquivo de documentos, na comunicação e promoção dos produtos e na comunicação com clientes e fornecedores.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

No Grupo Iberomoldes, consideramos que a **transformação digital se iniciou em 1983** e desde logo considerada **estratégica e determinante** para o desenvolvimento das nossas empresas. Foi um marco “histórico”. Através da introdução das **tecnologias CAD/CAM/CAE no princípio da década de 80**, assistimos ao que podemos chamar o início da nossa transformação digital, com a instalação do sistema **CAD/CAM Unigrafics da McDonnell Douglas - multi-terminal, com três terminais gráficos.**

À época, com a instalação deste sistema, **o Grupo Iberomoldes, foi a primeira**

“O Grupo Iberomoldes foi a primeira empresa independente de moldes na Europa a operar um sistema CAD/CAM multiposto.

Foi um marco “histórico.”



JOAQUIM MENEZES

PRESIDENTE E CEO DO GRUPO
IBEROMOLDES

empresa independente de moldes na Europa, a operar um sistema CAD/CAM multiposto. Desde então, a transformação digital foi sendo continuamente acompanhada e desenvolvida, com o **objetivo de uma exploração produtiva crescente.** Este continua a ser uma **ferramenta fundamental na monitorização, melhoria e adaptação contínua**, para o qual as nossas equipas estão sensibilizadas, qualificadas e empenhadas.

| 2 |

No que se refere aos efeitos da pandemia, no nosso caso

apenas catapultou a utilização em massa de tecnologias e plataformas de comunicação – que já eram usadas –, demonstrando **a aposta na digitalização, que sempre esteve presente desde os anos 80.** A pandemia apenas veio atestar a necessidade de uma estratégia de digitalização sólida e consistente, que tenha como princípio base o aumento de produtividade das empresas e a qualificação contínua das equipas.

| 3 |

Nessa época, **finais de anos 70 e início de anos 80, estas tecnologias eram emergentes** e colocavam necessariamente enormes desafios na qualificação e aprendizagem dos nossos quadros. **Foram admitidos dois jovens engenheiros, Emanuel Ramalhão e Carlos Monteiro, que durante quase dois anos tiveram como exclusiva missão a pesquisa e desenvolvimento de conhecimento nestas áreas tecnológicas aplicadas à indústria de moldes.**

Após intensas discussões sobre prós e contras das potencialidades que estas tecnolo-

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

gias traziam para as nossas empresas, tornou-se claro que o CAM – a programação de maquinação computadorizada para geometrias complexas, era o que maior produtividade e potencial poderia trazer nos nossos processos produtivos.

As novas máquinas de fresar exigiam cada vez mais uma programação mais sofisticada e conhecimentos até aí praticamente inexistentes nas empresas. O corolário da solução seria a utilização dos emergentes sistemas CAD/CAM que potenciavam de forma muito diferenciada e positiva, a problemática em discussão. Estes sistemas apresentavam-se assim como

a solução necessária para a viabilização das opções de futuro nas empresas de moldes, nomeadamente no projeto e engenharia e para o investimento produtivo em máquinas e centros de maquinação programáveis.

Os objetivos eram ambiciosos: ganhar capacidade de resposta na manipulação e maquinação de geometrias complexas, viabilizando a exploração produtiva do crescente e exigente parque de máquinas e ferramentas com controladores CNC de três eixos e mudança automática de ferramentas – centros de maquinação, em que o Grupo desde cedo apostou.

“Para além do necessário “saber fazer” foi imperativo definir o “como fazer”, com o objetivo de padronizar/sistematizar o máximo possível todas as atividades que compõem a diversidade dos processos de desenvolvimento e produção das nossas empresas.”



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

“Através da introdução das tecnologias CAD/CAM/CAE no princípio da década de 80, assistimos ao (...) início da nossa transformação digital, com a instalação do sistema CAD/CAM Unigrafics da McDonnell Douglas - multi-terminal, com três terminais gráficos.”

Tal como em 1983, ainda hoje o verdadeiro desafio da digitalização e novos processos está centrado no fator humano, sendo imperativa a formação e qualificação contínua das pessoas, a par com a atitude positiva para a aprendizagem, com preocupação e curiosidade permanente pela inovação e melhoria contínua.

| 4 |

Um passo que foi de extrema importância e que, no nosso entendimento, é a base de todo o processo de digitalização, foi a sistematização do “fazer”. Isto é, para além do necessário “saber fazer” foi imperativo definir o “como fazer”, com o objetivo de padronizar/sistematizar o máximo possível todas as atividades que compõe a diversidade dos processos de

desenvolvimento e produção das nossas empresas.

Hoje em dia, novos desafios se colocam às empresas, mais centradas ao nível da comunicação, recolha e tratamento de informação e dados, adoção de metodologias suportadas por tecnologias de inteligência artificial, processos preditivos e adaptativos, etc.

Há muitos anos dedicamos particular atenção a tecnologias de simulação e medição, nomeadamente as dos sentidos – sensações ao tato e ao “ruído”, o “sentir” e o som, como elementos integrantes do design de produto.

Ao nível dos processos, e sendo a indústria automóvel o nosso principal mercado, tivemos a necessidade de implementar metodologias que

nos permitem fazer a gestão da produção *just-in-time*, com a imperativa sintonia e necessidade diária dos clientes.

A diversidade e dimensão dos dados, aliadas à necessária digitalização e respetivo tratamento, tem-se revelado um fator crítico de sucesso em termos de organização e competitividade para este exigente mercado, é o desafio de ter a informação “em tempo real”.

| 5 |

Hoje, com a proliferação e massificação do digital, existem diversos programas de incentivo, dos quais temos recorrido, quer através dos programas nacionais, quer programas europeus, em consórcios com empresas e entidades do sistema científico e tecnológico – nacionais e europeus.

| 6 |

A digitalização já há muito que deixou de ser opção! “O Digital é preciso, o indigital é o ganho, a arte de lidar com o emergente!” – Professor José Fernando Pinto dos Santos. ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

Líder na produção e comercialização de mobiliário e sofás (marca Lourini) e de colchões (marca Lusocolchão), produzindo também as matérias-primas e componentes integrados nos nossos produtos finais, como a madeira, as ferragens ou a espuma, o Grupo J.J. Louro tem vindo a evoluir desde a sua criação há 40 anos.

Constituído por 16 unidades industriais, dispersas pelo país, é **através da transformação digital, mais acentuada na última década, que consegue, a partir da casa-mãe, em Amiais de Cima, saber, ao minuto, o que se passa em cada uma delas.**

| 2 |

Mas o caminho da transformação digital continua a ser trilhado diariamente. No Grupo J.J. Louro o desafio digital depende muito do que está disponível no mercado para os diversos setores de atividade. **No setor do mobiliário os fornecedores estão bastante evoluídos e possuem tecnologia preparada para a**



PEDRO E RICARDO PEREIRA

ADMINISTRADORES DO GRUPO J.J. LOURO

indústria 4.0, para a comunicação entre sistemas, entre marcas e entre serviços. Outras áreas não estão tão avançadas. **Nos colchões, os fornecedores ainda estão numa fase de transição e nos estofos não existe tecnologia agregadora das várias áreas da produção.**

| 3 |

Mantendo o foco na transformação digital, adquirimos um novo software de gestão que nos irá permitir uma maior taxa de integração de dados e de processos. Contudo, esta **transformação também depende dos recursos humanos**

“Constituído por 16 unidades industriais, dispersas pelo país, é através da transformação digital, mais acentuada na última década, que consegue, a partir da casa-mãe, em Amiais de Cima, saber, ao minuto, o que se passa em cada uma delas.”

e das pessoas que temos para a assegurar. Isso consegue-se com o recrutamento das pes-

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

soas certas, o que tem sido um desafio para o Grupo J.J. Louro. Neste momento, com **a criação do departamento de informática e com a contratação de alguns quadros seniores mais jovens** estamos a dar passos largos nesse sentido porque sabemos que **ter pessoas com know-how e com vontade de fazer é crucial para ter equipas motivadas e empenhadas em abraçar novos projetos.**

| 4 |

Na área da indústria a pandemia não foi motivo para **aceleração de processos de transformação digital**, mas podemos considerá-la um facilitador, uma vez que nos deu tempo para pensar em novas soluções. **Com o retalho fechado, tivemos um momento de pausa que nos deu a oportunidade de focar investimentos como o que está a ser feito atualmente no desenvolvimento de processos automatizados na logística para facilitação do planeamento de cargas de forma a garantir o melhor rácio de entregas aos clientes.** Temos também um controlo mais assertivo nas diversas áreas de produção, com base

em sistemas de informação mais rigorosos com acesso mais rápido. A partilha de informação entre a produção e o planeamento facilita esse processo. Na **área industrial temos feito investimentos em maquinaria mais evoluída e em automação, nomeadamente para facilitar alguns trabalhos que exigiam mais esforço físico aos trabalhadores.** O objetivo não é, nem nunca foi, o de **reduzir mão-de-obra, mas sim agilizar processos para que máquinas e pessoas possam trabalhar em conjunto mais eficazmente.**

O contributo da transformação digital para o futuro da empresa passa pela rapidez de cruzamento de informação, automação de processos e de dados.

| 5 |

Os programas de apoio no processo de transformação digital são direcionados apenas a PME, o que coloca as empresas do Grupo J.J. Louro fora destes incentivos devido apenas à sua estrutura acionista, pondo-nos em desvantagem concorrencial com outras em-

“Nos colchões, os fornecedores ainda estão numa fase de transição e nos estofos não existe tecnologia agregadora das várias áreas da produção.”

presas de igual dimensão. O atrás exposto permite-nos afirmar que **em Portugal os incentivos não fomentam a lógica de grupo e a criação de sinergias daí resultantes, fundamentais para a criação de dimensão, massa crítica e dinâmicas de suporte à tão necessária capacidade concorrencial a nível internacional.**

| 6 |

Continuamos como até aqui a fazer **investimentos com recurso fundamentalmente a capitais próprios, com uma análise de custos rígida e estruturada.** É esse rigor que **tem pautado a ambição empreendedora que nos move há quatro décadas.** ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

A transformação digital na nossa empresa acontece há alguns anos e faz parte do nosso cotidiano. Muitos dos nossos processos transitaram do papel para o computador. Actualmente, já **temos tudo integrado em sistema**. A tecnologia faz parte do funcionamento da empresa.

Possuímos muita automatização em várias áreas o que nos ajuda a ser mais eficientes no dia-a-dia. Em alguns casos já usamos **programas de machine learning e inteligência artificial para apoio à tomada de decisão**.

| 2 |

De certa forma influenciou, pois serviu como acelerador para alguns temas que



CARLOS GONÇALVES

ADMINISTRADOR DA
MENDES GONÇALVES/PALADIN

queríamos fazer. Vou dar o exemplo da nossa loja online. Quando entramos em lock down, vimo-nos forçados a criar um canal diferente e que pudesse trazer vendas de outra forma.

A nível operacional também, porque passamos a **usar mais as ferramentas**

tecnológicas que já tínhamos em nosso poder e que não eram exploradas, tais como o **google meet, zoom e teams**.

| 3 |

Um dos principais desafios prende-se muito com o **mindset** interno da empresa. É preciso “formatar” as pessoas para que entendam que a **implementação de novas ferramentas só traz mais-valias** e que poderão fazer outras tarefas que acrescentem valor. **É preciso envolvê-las, sendo elas parte integrante do processo** para que corra com sucesso.

As mais valias são muitas: uma **capacidade de resposta muito mais rápida para os nossos clientes, melhorias em termos de eficiência interna, redefinição de processos internos e sua incorporação em sistema, e centralização de informação** fiável e isenta de erros.

| 4 |

Temos muitas **tarefas automatizadas** que antes eram

“Possuímos muita automatização em várias áreas o que nos ajuda a ser mais eficientes no dia-a-dia. Em alguns casos já usamos programas de machine learning e inteligência artificial para apoio à tomada de decisão.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

feitas por pessoas e que não acrescentavam valor. Tarefas como faturação ao cliente, envio de documentos, e pedidos de pagamento foram todas automatizadas.

Temos também integrações entre sistemas que permite eficiência e simplificação, substituímos registos em papel por registos em sistema em toda a empresa, o que permite ter informação em tempo real.

Temos um armazém de logística totalmente automatizado onde sabemos em que localização está o produto, entre outros.

O contributo da transformação digital para o futuro da empresa passa pela rapidez de cruzamento de informação, automação de processos e de dados.

| 5 |

Normalmente tentamos recorrer a programas de apoio, como o **Compete 2020**, para nos ajudar a implementar ferramentas que nos possam trazer mais valias, sejam elas tecnológicas ou operacionais.



“Permite uma proximidade ao cliente de forma a perceber as suas necessidades, para que compreendamos rapidamente as suas tendências e possamos inovar com celeridade. (...) ter melhores resultados, reduzindo custos devido à automação de muitas atividades internas.”

| 6 |

Um dos pontos que penso que teve um contributo importante foi na **eficiência da empresa**, ou seja, tornou-nos mais ágeis na nossa capacidade de resposta ao cliente e ser inovadores.

Permite uma proximidade ao cliente de forma a **perceber as suas necessidades**, para que compreendamos rapidamente as suas tendências e possamos **innovar com celeridade**. Também possibilita ter **melhores resultados, reduzindo custos devido à automação de muitas atividades internas.** ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

A transformação digital é um objetivo estratégico e um processo contínuo. Perspetivámos que empresa queríamos e fizemos um diagnóstico da situação atual. Identificámos objetivos, metodologias e tempos e estruturámos um plano. Definimos as mudanças e os recursos necessários e tentámos identificar os riscos e os problemas mais prováveis. **Começámos por promover uma visão das alterações pretendidas e fomentar a consciencialização dos desafios e da necessidade de mudança.**

| 2 |

A pandemia acelerou os processos de digitalização relacionados com o desenvolvimento do produto e da interação com o cliente e atrasou os processos de gestão das operações e análise de dados. **O nosso sector foi fortemente impactado pela pandemia e adiámos investimentos e contratações, com exceção da digitalização do produto.** Neste momento



PAULO AUGUSTO OLIVEIRA

ADMINISTRADOR DO GRUPO PAULO OLIVEIRA S.A.

podemos dizer que estamos confortáveis na vertente de produto e **necessitamos de acelerar nas operações e na gestão de dados.**

“Serão estas [as maiores empresas] que deverão liderar a transformação digital, os porta-aviões onde se vai consolidar o conhecimento e a âncora de suporte de todo o ecossistema têxtil.”

| 3 |

O principal desafio e o problema mais difícil de gerir é a mudança cultural. Mudar a cultura é sempre difícil, somos uma empresa rentável e é mais difícil mudar quando tudo parece correr bem. Mas temos de nos antecipar ao que vai acontecer e ser capazes de transmitir essa necessidade de mudança. **Estamos localizados numa região pobre, numa indústria pouco sofisticada e sujeita a concorrência global desregulada** e consequentemente temos uma estrutura ligeira e pouco habilitada digitalmente. **A resistência à mudança é um desafio complexo.** Esta é uma disputa diária que vamos ter de ir superando com a aquisição de novas qualificações e competências.

| 4 |

Tivemos de acelerar a digitalização do produto e das nossas coleções, seja pela impossibilidade do contacto pessoal seja para oferecer aos clientes produtos digitais (“digital raw materials for their product development”).

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

Hoje, alguns clientes podem simular a construção de modelos e desenvolver coleções com base apenas no digital, sem necessidade de produtos físicos. Fornecemos uma versão digital do nosso produto e, com base nisso, eles podem criar modelos virtuais e até promover a venda em show-rooms on-line.

Isto acelera significativamente o processo de desenvolvimento de produto, torna-o mais barato e facilita que o desenvolvimento seja feito em parceria com o cliente.

| 5 |

Não recorremos a qualquer programa de apoio ao investimento. São pouco ambiciosos e como somos classificados de grande empresa os benefícios eventuais são parcos.

Os desafios da digitalização e da melhoria das qualificações são ainda mais prementes nas regiões pobres, do Interior. Assim, deveria haver programas específicos para estas regiões e esses benefícios não deviam discriminar negativamente as grandes empresas. Uma empresa têxtil com

“Acelerar a digitalização das “maiores” empresas beneficiaria toda a fileira e os apoios públicos apressariam o investimento, especialmente num contexto de crise em que a propensão ao risco é menor.”

250 trabalhadores é injustamente considerada grande e os apoios não são apelativos. Contudo, serão estas que deverão liderar a transformação digital, os porta-aviões onde se vai consolidar o conhecimento e a âncora de suporte de todo o ecossistema têxtil.

Em empresas industriais é necessária dimensão para desenvolver as novas competências e suportar o investimento necessário. Acelerar a digitalização das “maiores” empresas beneficiaria toda a fileira e os apoios públicos acelerariam o investimento, especialmente num contexto de crise em que a propensão ao risco é menor.

| 6 |

Esperamos criar valor consolidando vantagens competitivas decorrentes da melhoria da interação com o cliente e do desenvolvimento de soluções por medida, com maior rapidez e eficiência. Esperamos melhorar a produtividade e a eficácia das operações e encurtar o ciclo produtivo, reduzindo inventários e riscos. ■



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

A SEL encontra-se com uma transformação digital, podemos dizer, desenvolvida. Investiu muito na questão do digital ao longo dos últimos anos, pois já era uma realidade da nossa empresa. A transformação digital permite-nos um melhor e atempado controlo de gestão e produtividade.

| 2 |

O facto de precisarmos de ter distanciamento social entre colegas e clientes destacou o processo de transformação digital, ajudando a focar na experiência do cliente, uma vez que hoje este é um grande diferencial. **A tecnologia tornou-se**



MÁRIO ARVANA

ADMINISTRADOR E DIRECTOR DE MARKETING. SEL - SALSICHARIA ESTREMOCENSE S.A.

a mais poderosa aliada da SEL, transformando alguns dos processos digitais. Utilizando-a como principal meio de relacionamento com os clientes, a grande surpresa foram as nossas vendas online, as quais mais que duplicamos.

“Evoluímos muito no desenvolvimento de capacidades e controlo de gestão e produção, controlo de quebras no processo de produção, análises de vendas e desempenho do setor comercial.”

| 3 |

Ao iniciar o processo, um dos aspetos considerados foi a experiência no local de trabalho que iria ser modificada. Então, os processos de treino para esta nova realidade tinham de ser cuidadosamente estruturados para não causar reações negativas nos colaboradores.

A forma de ultrapassar esta mudança consistiu em auxiliar os colaboradores nesta mudança de ambiente de trabalho digital e oferecer formações sobre o funcionamento dos equipamentos. A mais-valia que trouxe para a empresa foi melhorar os processos internos, tornando-os mais simples e eficientes.

| 4 |

Alguns dos exemplos da transformação digital, a nível de CRM [customer relationship management, ou, em português, gestão de relacionamento com o cliente], **evoluímos muito no desenvolvimento de capacidades**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

e controlo de gestão e produção, controlo de quebras no processo de produção, análises de vendas e desempenho do setor comercial, entre outras.

| 5 |

Temos dois projetos a decorrer na empresa, um direcionado para a internacionalização e outro para inovação produtiva, mas nenhum com foco na digitalização.

| 6 |

A necessidade de adaptação constante deve ser encarada como algo natural.

Desta forma, podemos dizer que a transformação digital é uma realidade inevitável, demandando às empresas a inserção no meio digital, não apenas devido à competitividade, mas como condição essencial para permanecer no mercado. ■

“A transformação digital é uma realidade inevitável, demandando às empresas a inserção no meio digital, não apenas devido à competitividade, mas como condição essencial para permanecer no mercado.”

EMPREGO MAIS DIGITAL

CIP
CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL

AIP

**MAIS DIGITAL AGORA.
O FUTURO JÁ COMEÇOU.**

ATUALIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO, RELEVÂNCIA
A SUA TRANSFORMAÇÃO COMEÇA AQUI.
BEM-VINDA/O.

REPÚBLICA PORTUGUESA INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL PORTUGAL DIGITAL União Europeia

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

| 1 |

Na Twintex temos muitas ideias para a transformação digital na empresa e uma planificação organizada para arrancar com diversos projetos nesta área. **O nosso objetivo é avançarmos no tempo certo e com a nossa equipa preparada para trabalhar e criar numa era digital que cada vez mais se intensifica.** A nossa transformação está coordenada para chegar a todos os nossos processos internos, **desde o contacto com o cliente até à produção**, a qual se preenche com **tecnologia cada vez mais avançada capaz de atender** a qualquer requisito dos **grandes players da moda internacionais**.

| 2 |

A pandemia acelerou muitas tendências que já estavam em andamento e a transformação digital e sustentabilidade foram as que mais se intensificaram. Por isso, **tivemos de criar ferramentas** e adaptarmo-nos a uma nova realidade na vertente digital. Conseguimos reforçar e melhorar a comunicação interna e externa, **de-**



BRUNO MINEIRO

ADMINISTRADOR DA TWINTEX

envolvemos mecanismos que nos tornaram mais presentes, como a aposta numa **tour em realidade virtual de 360 graus onde é possível ‘estar’ em todas as etapas produtivas**.

| 3 |

Os processos de transformação nunca são fáceis, mas procuramos **pesquisar muito**, estar **sempre atentos a todos os desenvolvimentos do mercado e à adaptação das pessoas envolvidas**. O desafio inicial foi **encontrar um nicho no mercado** no qual pudéssemos desenvolver e moldar a nossa oferta e conseguimos ultrapassá-lo exatamente quando o descobrimos, porque conseguimos concentrar

os nossos esforços e **adaptar o plano de negócios**. Até agora temos conseguido alcançar todos os nossos objetivos ao **triplicar a nossa atividade na Europa e EUA**.

| 4 |

Este processo envolveu muita dedicação e foco no nosso plano, **adaptamos salas de reuniões, agora preparadas com todas as tecnologias para videoconferência**, desenvolvemos um tour em realidade virtual de 360 graus, que pelo nosso conhecimento é uma novidade no setor em Portugal, melhorámos significativamente o **nosso software interno desenhado exclusivamente para a Twintex**, marcamos **presença em vários eventos 100 por cento digitais** que passaram a tendência, investimos muito

“Tour em realidade virtual de 360 graus nas etapas produtivas é uma novidade no setor em Portugal.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

INDÚSTRIA

tempo nas plataformas sociais de forma a aumentarmos a ligação com o nosso público e investimos em máquinas eco de alta tecnologia, como a máquina de corte automático para xadrez.

| 6 |

Todas estas medidas e outras implementadas numa era de transformação digital contribuíram para a **maior visibilidade da empresa** e presença digital, **melhora-**

“Melhorámos significativamente o nosso software interno desenhado exclusivamente para a Twintex.”

ram a comunicação, criaram ferramentas de trabalho e **impulsionaram o setor da indústria têxtil e vestuário**. Continuamos a desenvolver



projetos e **temos o objetivo de sermos pioneiros da digitalização do setor em Portugal** e acreditamos que estamos no caminho certo. ■



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

SAÚDE

| 1 |

A indústria farmacêutica é um sector onde tradicionalmente os contactos entre os diferentes stakeholders têm como base relações interpessoais construídas através de muitos contactos presenciais. No Grupo Azevedos a situação não é diferente. E o maior desafio tem sido **conseguir que o digital seja um fator presente e transversal em todas as etapas do nosso negócio**. Em pouco mais de um ano **já foram dados grandes passos comparativamente ao pré-pandemia, mas sempre com uma mentalidade de “test and learn”**.



JOSÉ MARIA FAFE

DIGITAL MANAGER DO GRUPO AZEVEDOS

com clientes e profissionais de saúde, peças fundamentais no nosso dia-a-dia e que, até então, estavam dependentes apenas dos contactos “cara a cara”.

Talvez o **desafio mais complicado** foi encontrar soluções para alterar a forma como habitualmente nos relacionávamos com o nosso público-alvo. Não só a nível de ferramentas disponíveis mas também por não haver o hábito de estabelecer contactos por meios digital, nomeadamente em determinadas áreas de negócio dominado pelo “face to face”.

Mas com engenho e arte conseguimos ultrapassar todas as dificuldades iniciais e **hoje utilizamos um modelo híbrido de comunicação composto pelo contacto físico e digital, ambos fundamentais** para o sucesso do negócio do Grupo Azevedos.

| 2 |

Sem dúvida que influenciou e acelerou o processo. A forma como nos relacionamos e comunicamos foram claramente os aspetos que acabaram por ter mais destaque neste primeiro impacto. E não só a nível interno com toda a **questão do home office, algo completamente novo para todos, mas também a relação do Grupo Azevedos com o exterior**, nomeadamente

| 3 |

Apesar de nos últimos anos a transformação digital constituir já uma prioridade para o Grupo Azevedos, **o maior desafio foi claramente ter de acelerar todo o processo de um momento para o outro**, em plena pandemia. Esta mudança repentina obrigou-nos a ser mais céleres e encontrar soluções a curto e médio prazo.

“A transformação digital é uma excelente ferramenta para o desenvolvimento de negócio da indústria farmacêutica, mas sem nunca perder a essência obtida pelo contacto pessoal.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

SAÚDE



“Talvez o desafio mais complicado foi encontrar soluções para alterar a forma como habitualmente nos relacionávamos com o nosso público-alvo.”

| 4 |

O nosso *mindset* sempre foi estar digitalmente ligados a todos os intervenientes do negócio sejam externos ou internos. E continuamos empenhados na construção de diversas soluções que facilitem o dia-a-dia, desde a melhoria de processos e ferramentas que ajudem a nossa equipa de vendas, por exemplo, como também de plataformas que nos aproximem ainda mais do nosso público externo, desde profissionais de saúde, clientes até ao consumidor final. **Estamos neste momento com vários projetos a “sair do forno”.**

| 6 |

O digital permitiu que conseguíssemos manter a atividade da empresa de uma forma estável tendo em conta o contexto actual. Contudo, não nos podemos esquecer que a **transformação digital é uma excelente ferramenta para o desenvolvimento de negócio da indústria farmacêutica, mas sem nunca perder a essência obtida pelo contacto pessoal.**

O Grupo Azevedos representa uma marca com quase 250 anos que soube adaptar-se, crescer e continuar a merecer a **confiança dos portugueses.** ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

| 1 |

A Altice Portugal sempre se assumiu como líder na transformação digital pelo seu capital humano, pela capacidade de inovar, pelo investimento contínuo em infraestruturas e pelo ecossistema de parceiros. Um grupo com esta dimensão e diversidade de áreas de atuação tem na tecnologia um pilar fundamental para a construção de uma sociedade equitativa do ponto de vista social. São três os eixos fundamentais em que temos trabalhado: o modelo de negócio, a relação com o cliente e os processos internos.

| 2 |

A pandemia impactou o mundo e as grandes empresas, como a Altice Portugal, assumiram um papel catalisador deste desafio transformacional. E o desafio começa de dentro para fora. Numa semana colocámos cerca de 8 mil colaboradores a trabalhar de forma remota com responsabilidades acrescidas face às necessidades do País. A Altice Portugal olha para esses momentos de mudança de



ALEXANDRE FONSECA

PRESIDENTE EXECUTIVO DA
ALTICE PORTUGAL
GRUPO PORTUGAL TELECOM

“6 milhões de casas e empresas têm à sua disposição fibra ótica da Altice Portugal, uma rede de nova geração que chega a todos os concelhos de Portugal Continental e a praticamente todos os concelhos das ilhas, conseguindo assim que o País figure como líder europeu e mundial na fibra ótica.”

uma forma crítica e procura capitalizar, na tecnologia, novas formas de melhor servir clientes e cidadãos, agilizando toda a cadeia de valor do negócio. É com esta atitude **que a empresa está preparada, desde a primeira hora, para dar resposta às oportunidades previstas no Plano de Recuperação e Resiliência**, nomeadamente, com uma equipa técnica especializada que **apresentará os projetos necessários para as candidaturas nas diferentes áreas**.

| 3 |

O processo de transformação digital tem como grandes desafios a evolução tecnológica, a literacia digital e a velocidade com que tudo acontece num setor conectado a nível mundial. Esta transição implica, sobretudo, uma mudança cultural na forma como entendemos a tecnologia e como a podemos utilizar em benefício das empresas e das pessoas. É esse o caminho que a Altice Portugal tem feito com um investimento, privado e voluntário, em prol da igualdade de acesso às comunicações para todos os portugueses. Hoje, perto de 6 milhões de casas e empresas têm à sua

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

“O SNS 24 é o maior exemplo da capacidade da Altice Portugal na transição e transformação digital. Este serviço cresceu a sua capacidade de atendimento em mais de 300%.”

disposição fibra ótica da Altice Portugal, uma rede de nova geração que chega a todos os concelhos de Portugal Continental e a praticamente todos os concelhos das ilhas, conseguindo assim que o País figure como líder europeu e mundial na fibra ótica.

As mais valias são evidentes quer para a organização quer para o país. A Altice Portugal está a fazer um caminho como organização mais eficiente e ágil. Por seu lado, o progresso do nosso país depende do acesso de todos os portugueses à tecnologia mas também à formação, para que todos consigam tirar partido dessa mesma tecnologia. O **desafio está hoje em garantir oportunidades iguais através de um acesso equitativo**. Do nosso lado, garantimos que a ligação ao mundo a partir de Portugal é feita com a melhor conectividade.

| 4 |

Dos muitos exemplos que poderíamos referir opto por destacar três pelo seu impacto no setor da saúde e no SNS. O **SNS 24 é o maior exemplo da capacidade da Altice Portugal na transição e transformação digital**. Este serviço cresceu a sua capacidade de atendimento em mais de 300%.

O **BOTSchool é um serviço inovador que simplifica a criação e gestão de Assistentes Virtuais Inteligentes, multicanal, capazes de interagir com humanos**. A Altice Labs criou ferramentas que permitem tirar partido destas tecnologias de forma simples e intuitiva, democratizando o seu acesso.

Na **área da saúde a Altice Labs e a Google cloud juntaram esforços e dotaram a**

linha de atendimento SNS 24 com esta tecnologia de última geração. Com o BOTSchool foi criado um **Assistente Virtual** que permite ajudar os profissionais de saúde, que atendem a linha de apoio, no diagnóstico mais célere dos utentes através de um **despiste prévio automatizado**.

Também na área da saúde, a Altice Labs colocou a tecnologia ao serviço do **Centro de Medicina Digital P5**, um centro de prestação de Cuidados de Saúde online sediado na Escola de Medicina da Universidade do Minho. Para responder à necessidade de reforçar a sua capacidade de atendimento telefónico, a Altice disponibilizou uma **central de atendimento virtual, o Global Connect**. Esta solução integra funcionalidades de comunicações unificadas para equipamentos fixos e móveis e permite o acesso a serviços cloud, aumentando os postos de atendimento deste Centro.

Por último, destaque para o **Medigraf**, mais uma solução da Altice Labs, que permite a prestação de serviços de saúde a comunicações remotas. Na comunidade clínica permi-

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

te a partilha de casos, acompanhando diagnósticos e reduzindo tempos de espera nas consultas de especialidade. E para os doentes permite a realização de teleconsultas e teleassistência aos idosos mais isolados e sem cuidadores próximos.

| 6 |

O futuro estratégico da Altice Portugal confunde-se, permitam-me a imodéstia, com o futuro tecnológico do País pelo que o contributo da transformação digital é decisivo.

A capacidade de alavancar a tecnologia para melhorar a nossa vida, simplificar serviços e captar e reter talento é fundamental para empoderar Portugal com uma atitude e atuação vanguardista. As infraestruturas são uma das vertentes nucleares da grande mudança no País. No que está ao seu alcance, a **Altice Portugal tem liderado o investimento nesta vertente** e é com orgulho que trabalha todos os dias para que a **igualdade de acesso às comunicações, saúde e educação** seja uma realidade.

No entanto, temos de referir a necessidade **urgente da uniformização de sistemas e programas software, principalmente, nas áreas de saúde e educação**. Só assim, com esta compatibilização, teremos capacidade de atendimento a utentes em qualquer zona do País, com eficácia e resposta imediata face à consulta da sua ficha clínica com todas as informações do seu histórico. ■

“A empresa está preparada, desde a primeira hora, para dar resposta às oportunidades previstas no Plano de Recuperação e Resiliência. (...) apresentará os projetos necessários para as candidaturas nas diferentes áreas.”



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

| 1 |

Do ponto de vista das infraestruturas diria que a inCentea se encontra numa **fase avançada na transformação digital**. Nos processos há ainda trabalho a fazer, mas precisamos de, verdadeiramente, desmaterializar algumas abordagens à forma de trabalhar.

| 2 |

Claro que sim. Acelerou a execução de projetos que estavam a “andar devagar” e, principalmente, **mudou o foco das pessoas para uma forma de trabalhar deslocalizada e desmaterializada**.

Um exemplo simples, já usávamos o Teams, mas só para conversas escritas. Fazíamos reuniões presenciais... mas não convidávamos colegas da área internacional por não poderem estar presentes! Mesmo que voltemos às reuniões presenciais, isso nunca mais voltará a acontecer.

| 3 |

Os primeiros e sempre mais fáceis de resolver foram os



ANTÓNIO POÇAS

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA INCENTEA

das infraestruturas. Começámos a ter esse fator em conta sempre que era necessário fazer alguma compra de equipamento. A **mais valia foi preparar a organização para as fases seguintes, que envolveram processos e pessoas...** e por isso mais difíceis.

| 4 |

O melhor exemplo aconteceu em **março de 2020 quando de um dia para outro, e sem constrangimentos ou dificuldades de maior, colocámos 300 pessoas de 7 países em teletrabalho**. Tal foi possível porque a infraestrutura estava preparada, os **processos e a informação necessária desmaterializada e as pessoas**

preparadas e comprometidas com os objetivos da empresa.

| 5 |

A inCentea recorreu ao Programa Adaptar.

| 6 |

Do ponto de vista estratégico diria que **terá de ser a mudança da forma como encaramos o trabalho e as relações laborais. Uma relação baseada na “entrega” e não no “número de horas” com a localização a não ser determinante.**

Também a nível comercial a questão da geografia se esbateu o que significa que temos mais concorrentes, mas também temos acesso a um mercado muito maior, que poderá permitir alcançar escala em algumas áreas de negócio. ■

“Uma relação baseada na “entrega” e não no “número de horas” com a localização a não ser determinante.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

| 1 |

Esta é uma excelente questão para uma empresa que tem como missão ajudar organizações a simplificar a forma como estas interagem com documentos e processos de negócio, ou seja, que se dedica de corpo e alma à **implementação de transformação digital em empresas de todos os tamanhos e em vários países da Europa e das Américas.**

Garantidamente que na Latourrette Consulting/Bizdocs não se aplica a expressão “em casa de ferreiro espeto de pau”. Desde a fundação da empresa, **em 2010, que começamos a trabalhar em ambientes de teletrabalho colaborativos por força de termos escritórios no Porto e em Leiria e de os nossos clientes estarem geograficamente muito dispersos.** Ferramentas como as agora integrantes do mundo **Microsoft 365**, nomeadamente **Skype for Business (agora Teams)**, **SharePoint on-line**, **Office 365**, **Dynamics CRM** e outras plataformas online de gestão e colaboração fazem parte do nosso dia-a-dia desde o início. **Nascemos na**



CARLOS LATOURRETTE

CEO DA LATOURRETTE
CONSULTING/BIZDOCS

Cloud e a trabalhar em ambientes remotos e colaborativos on-line.

| 2 |

A pandemia eclipsou a nossa atividade presencial de MKT e Comercial, previamente muito baseada na participação e **produção de eventos presenciais em vários países da Europa e das Américas, nomeadamente em Inglaterr**

“O nosso mercado expandiu-se com a força de um buraco negro.”

ra, EUA, Chile, Brasil e Colômbia (estes dois últimos onde temos equipas locais).

As reuniões de apresentação de empresa e follow-up de comerciais de projectos foram canceladas. O número de viagens passou de andarmos com a mala sempre feita para ficarmos em casa durante mais de um ano. O tema dos eventos foi o mais desafiante e continua a ser. **Tem sido impossível gerar a quantidade e qualidade de *networking* pre-covid. É uma área em que estamos a investir muito e onde estamos a aprender e a criar competências muito fortes que nos permitirão rapidamente chegar muito mais longe com menos esforço**

| 3 |

Criamos ofertas, mais adequadas ao momento. Desde 2010 que sempre estivemos muito presentes na formação dos nossos clientes, porque acreditamos que quanto mais conhecimento técnico tiverem mais sofisticados serão os nossos projetos. Em 2020 criamos a **Latourrette Academy** que permite levar os nossos conteúdos de formação premium aos nossos

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

clientes e a toda a comunidade de TI que necessite de conteúdos Kofax e Microsoft, em português e em espanhol.

Tivemos de aprender a realizar eventos on-line e **hoje temos a capacidade de produzir conteúdos semanais para as nossas marcas Bizdocs, Latourrette Academy, Latourrette Consulting com conteúdos para PME, escritórios de contabilidade e para a comunidade de utilizadores e implementadores Kofax e Microsoft.**

Criamos ofertas muito fáceis e rápidas de implementar, nomeadamente com o **Bizdocs Agility – Automação de Contas a Pagar**, para permitir implementações de soluções de transformação digital na área financeira de forma muito rápida, económica e com um elevado e imediato retorno de investimento.

| 4 |

A academia de formação em ferramentas de transformação digital – **Latourrette Acedemy para o mercado enterprise; os novos produtos Bizdocs para o mercado das PME e escritórios de contabilidade;** e a “fábrica” de conteúdos em formatos de webinar, blog, canais Youtube e podcasts foca-

**“A Latourrette Consulting/
/Bizdocs é uma caravela,
que consegue navegar
com muito pouco esforço
no rio mais estreito ou
em mar alto (em mares
nunca navegados)
mesmo à bolina.”**

do na transformação digital dos clientes onde operamos, grandes empresas, mercado da contabilidade e PME.

| 5 |

Estamos neste momento a implementar um **PT2020 de internacionalização** e tivemos de o adaptar a este novo mundo onde não existem eventos internacionais presenciais. Fora isso, não.

| 6 |

Vemos esta pergunta por dois lados. O primeiro, interno, onde o facto de sermos nados digitais é uma enorme vantagem competitiva. Esta competência associada ao facto de termos equipas locais em vários países torna-nos numa empresa mui-

to ágil. Costumo dizer que a **Latourrette Consulting/Bizdocs é uma caravela, que consegue navegar com muito pouco esforço no rio mais estreito ou em mar alto (em mares nunca navegados) mesmo à bolina.**

O segundo é que o nosso mercado se expandiu com a força de um buraco negro. **Implementamos soluções de gestão documental, automação/robotização de processos e tarefas desde 2010 e nunca o nosso pitch foi tão bem recebido.** Hoje não precisamos de convencer nenhuma empresa da importância dos serviços que prestamos e da importância das nossas soluções para aumentar a produtividade do *knowledge work* e dos *kownledge workers*.

A automatização e robotização do trabalho – a transformação digital – está na ordem dia. Hoje, preocupamo-nos com a humanização do trabalho e de passar a mensagem de que **com a desrobotização do trabalho (com a eliminação de tarefas repetitivas, robóticas) teremos empresas mais humanas onde vencerão a produtividade e a qualidade da gestão associadas à criatividade e a empatia que fomentarão a redução da desigualdade entre as PME e as grandes corporações.** ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

| 1 |

Nascemos em 1988 e podemos dizer que **sempre estivemos em transformação digital** – tanto interna como externa, **apoiando** a transformação digital dos **nossos clientes**.

A Quidgest foi **pioneira na transformação digital do próprio desenvolvimento de software**. Paradoxalmente, o desenvolvimento de software fora da Quidgest é ainda um trabalho maioritariamente manual, intensivo na utilização de pessoas, e a **Quidgest transformou-o num processo maioritariamente assegurado por máquinas**.

Esta transformação digital traduz-se numa dupla vantagem. Por um lado, as máquinas são ultra-rápidas a escrever software. Por outro, os humanos podem libertar-se do trabalho mecânico e repetitivo e focar-se na inovação criativa.

| 2 |

A cultura da Quidgest já se encontrava estabelecida sobre a transformação digital e sobre os pilares da autonomia



JOÃO PAULO CARVALHO

COFUNDADOR E SENIOR PARTNER
DA QUIDGEST

e da responsabilidade, que são o suporte do teletrabalho.

Mas a transformação digital dos nossos clientes foi, e está a ser, claramente acelerada pela pandemia. Gostamos de ser um fator de sucesso neste processo.

Desenvolvemos também o VirVi, uma nova solução – um

Digital Twin – para espelhar toda a complexidade de pandemias e outras emergências em saúde pública.

| 3 |

A transformação digital consiste em **repensar toda a organização** à luz da revolução tecnológica atual.

Para concretizar todo o seu potencial, **combatemos os estigmas de “eu não sou informático”** e capacitamos as pessoas, dotando-as do conhecimento em desenvolvimento de tecnologia, de forma a que as próximas mudanças e inovações partam de dentro da organização.

As mais-valias são claras: **melhor instrumentalização da tecnologia, consciência de que a tecnologia é o meio**

“Combatemos os estigmas de “eu não sou informático” e capacitamos as pessoas, dotando-as do conhecimento em desenvolvimento de tecnologia, de forma a que as próximas mudanças e inovações partam de dentro da organização.”

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

“Esta transformação digital traduz-se numa dupla vantagem. Por um lado, as máquinas são ultra-rápidas a escrever software. Por outro, os humanos podem libertar-se do trabalho mecânico e repetitivo e focar-se na inovação criativa.”

e não o fim, e capacitação dos recursos internos para o intraempreendedorismo.

| 4 |

Em <https://quidgest.com/en/solutions/vectors-for-digital-transformation/> temos uma coleção de exemplos práticos incluindo **crowd-sourcing**, **gestão da inovação**, **compressão de ciclos de decisão**, **balcões únicos**, **serviços partilhados**, **webização**, **transparência**, **redesenho de processos**, **automação**, **produtização** ou **cadeias de valor digitais**.

| 5 |

Sim, temos tido **apoios pontuais dos fundos europeus** para requalificação de alguns recursos e meios e marketing digital internacional.

| 6 |

A transformação digital das organizações faz parte do nosso core business. O objetivo da Quidgest é apoiar empresas e entidades públi-

cas neste repensar radical do seu funcionamento.

Não nos limitamos a oferecer **mais de 600 soluções digitais**. Capacitamos profissionais não apenas na utilização da tecnologia, mas também no desenvolvimento de soluções.

A estes profissionais, muitas vezes sem um background tecnológico, mas com vasto conhecimento do negócio, chamamos “Campeões Digitais”. E são cada vez mais. ■



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

| 1 |

A Urbinfor foi criada em 1996 e o **primeiro software lançado no ano de 2000**. Pela sua natureza tecnológica tem promovido a própria transformação digital de forma crescente e permanente. Não faria sentido ser de outra forma, uma vez que os produtos que desenvolvemos promovem a transformação digital nos nossos clientes.



JOÃO CHASQUEIRA E CÁTIA CHASQUEIRA

CEO E DIRETORA EXECUTIVA DA URBINFOR

No entanto, a transformação digital é um progresso e acontece todos os dias e de diferentes formas. A tecnologia permite-nos evoluir constantemente e encontrar novas formas de melhorar e inovar, seja internamente seja com os nossos clientes.

dores e promover a partilha e a troca de informação de forma mais eficiente. A pandemia obrigou-nos a encurtar o tempo de implementação de alguns destes projectos, para que o seu impacto interno e junto dos nossos clientes fosse o menor possível.

Cada produto que desenvolvemos tem como pilar a integração do negócio – o processo digital e a automatização estão inerentes a esta integração.

Apontaria como principal desafio a preparação de todas as pessoas que interagem com o negócio – clientes, consumidores, responsáveis, administradores, todos, de um modo geral.

| 2 |

Na priorização de alguns projetos internos. A Urbinfor já tinha iniciado a deslocalização física de colaboradores, com a abertura de escritórios em Braga e Vila Real. No entanto, havia algum caminho a percorrer no sentido de criar plataformas de colaboração comuns, facilitar a comunicação entre todos os colabora-

Na Urbinfor valorizamos a integração de todas as áreas de negócio da empresa, de forma a que todo o fluxo de trabalho seja facilitado e os resultados sejam a eficiência e melhoria contínua do negócio e das pessoas que dele fazem parte. Queremos isso para nós e para os nossos clientes.

| 3 |

No que concerne aos colaboradores das empresas, **desmistificar a ideia de que a transformação digital vem para substituir os seus postos de trabalho, mostrando-lhes que na realidade a automatização dos processos poupa tempo e permite que usem a criativi-**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TICE

dade e sensibilidade que uma máquina não consegue.

Do lado dos clientes, é importante demonstrarmos que a integração da tecnologia na relação da empresa com eles pode não eliminar totalmente o toque pessoal da relação, havendo estratégias que nos permitem estar próximos de quem está longe fisicamente.

Vencemos estes desafios sempre que sentimos os nossos clientes darem o passo ou por vezes o salto para esta automatização, para a integração digital que propomos e acompanhamos.

A procura de sites e formas de comunicação digital tem vindo a crescer por parte dos nossos clientes e sentimos que a Urbinfor, com o **software GPanifica** tem sido um aliado no setor da padaria, pastelaria e similares.

Enquanto empresa temos também sentido uma **evolução no contacto com clientes, parceiros e até associações e instituições** com quem começamos a interagir, igualmente de forma digital, através do LinkedIn e do Facebook.

“O Markeat oferece aos nossos clientes um marketplace que lhes possibilitasse expor e vender os seus produtos a um maior número de consumidores.”

4

Neste momento, na Urbinfor, todos os **processos são suportados por tecnologia, 95% deles em sistemas cloud**. É uma prioridade que os colaboradores participem de forma ativa na vida da empresa, estejam onde estiverem. Para este objetivo contribuíram as ferramentas de comunicação à distância. Na relação da Urbinfor com os seus clientes é importante que eles sintam que a empresa é uma, seja qual for o canal de comunicação que escolham para contactarem com a Urbinfor.

5

Não recorremos.

6

Queremos continuar a valorizar as relações da Urbinfor com todos os seus stakeholders e a tecnologia terá um papel central neste caminho. Levar os nossos clientes a sentirem as transformações que a componente digital lhes pode dar e continuar a investir nos projectos digitais inerentes à Urbinfor.

Nos próximos dias vamos disponibilizar ao mercado mais um produto Urbinfor, o **Markeat que tem tudo de digital, para nós, para os nossos clientes e até para o setor da panificação, pastelaria e similares**.

O Markeat nasceu da vontade de oferecer aos nossos clientes um **marketplace que lhes possibilitasse expor e vender os seus produtos a um maior número de consumidores**.

Por outro lado, tendo em conta a pandemia e os confinamentos sucessivos, pareceu-nos premente oferecer aos portugueses um mimo, um doce, um salgado, um pão cheio de personalidade, oferecer a possibilidade de saborear o que de melhor fazem os nossos produtores nacionais. ■

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TRANSPORTES E LOGÍSTICA

| 1 |

É extremamente difícil dizer em que momento uma empresa se encontra na sua transformação digital, pois esse é um processo contínuo, e nem sempre é fácil, ou mesmo possível definir o fim do mesmo. Porém, a **Rangel já iniciou há longos anos a introdução de plataformas tecnológicas e métodos de automatização** nos processos core das suas operações. Adicionalmente, **há já bastante tempo que introduzimos a experiência do digital na relação com os nossos clientes, através da desmaterialização de processos e interação através de plataformas digitais.**

Porém, podemos admitir que **nos últimos dois anos o processo de transformação sofreu uma imensa aceleração, com um conjunto de projetos estratégicos e altamente transformacionais, totalmente assentes na digitalização e automação de processos, muitos deles transversais a múltiplas áreas do Grupo.** Hoje temos um verdadeiro **programa de Digital Enterprise** a decorrer nas várias áreas da organização.



NUNO RANGEL

CEO DA RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS

| 2 |

A pandemia não foi o principal trigger do processo de transformação, pois essa já iniciou há bastante tempo, mas acabou por influenciar ao nível do foco e aceleração que foi necessário imprimir.

A pandemia colocou na mesa temas como a continuidade do negócio e a necessidade de nos mantermos competitivos por via do aumento da eficiência. Isso acabou por criar o mindset e a consciência que **uma aposta ainda mais forte na digitalização é a opção mais correta.**

| 3 |

Ao longo dos vários estágios da transformação digital os desafios foram sendo de naturezas distintas. Se nos focarmos nas etapas mais recentes, um dos principais desafios foi o desenvolvimento das competências internas para pensar e desenhar soluções digitais. Garantir que as várias iniciativas eram coerentes e integradas entre si, revelou-se algo bastante desafiador também. Facilmente, uma organização que encete um processo destes, se apercebe que não basta simplesmente investir e implementar soluções tecnológicas. **Se tivéssemos de nomear o ponto mais relevante que permitiu ultrapassar estes desafios, seria o elemento pessoas e competências.** Reforçamos os nossos quadros com perfis mais vocacionados para áreas técnicas e tecnológicas, apostámos bastante na formação interna e criámos um ecossistema de parceiros especializados que nos auxilia em todo o processo.

As mais-valias são visíveis no dia a dia da organização: hoje, **a Rangel é uma empre-**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TRANSPORTES E LOGÍSTICA

sa mais móvel e ágil, com um *mindset* muito virado para a eficiência e para a experiência digital dos seus serviços aos seus clientes.

| 4 |

Temos vários exemplos nas mais diversas áreas da organização, seja nas áreas core do negócio ou nas áreas corporativas de suporte. Fizemos uma **forte aposta em portais colaborativos para os nossos clientes** que lhes permite **aceder à informação dos seus produtos em tempo real** e desmaterializar com conjunto de procedimentos do dia a dia. Na relação da empresa com os seus colaboradores temos hoje **processos de onboarding praticamente 100% digitais**, assentes em ferramentas colaborativas e **plataformas de e-learning**. Processos simples do dia-a-dia como **aprovação de despesas são hoje também de base digital**.

Estamos hoje em pleno processo de reestruturação e renovação do sistema de informação nas nossas **unidades de negócio de freight forwarding**, um programa altamente disruptivo e transformacional que nos está a permitir rever e re-

“A pandemia colocou na mesa temas como a continuidade do negócio e a necessidade de nos mantermos competitivos por via do aumento da eficiência. Isso acabou por criar o mindset e a consciência que uma aposta ainda mais forte na digitalização é a opção mais correta.”

desenhar processos transversais a vários negócios e áreas corporativas de suporte, numa lógica de **integração plena, eliminação de introdução de dados duplicada e handovers**.

Do ponto de vista das plataformas e ferramentas tecnológicas, fizemos uma forte aposta na adoção de **soluções cloud e ferramentas de desenvolvimento low-code**, que nos permite ser muito mais ágeis no desenvolvimento das soluções. Outro exemplo foi a **criação de um Center of Excellence de RPAs**, que nos está a permitir escalar a outro nível a automatização de processos.

| 5 |

A maior parte do investimento foi através de meios e fundos próprios, pois os programas existentes acabam por **excluir grandes empresas de**

prestação de serviços. Porém, temos usado o programa SIFI-DE, desde há alguns anos para cá para apoiar algumas destas iniciativas que se enquadrem num quadro de R&D.

| 6 |

Acreditamos que os serviços de logística serão cada vez mais de base digital, desde o processo de cotação, contratação até ao serviço ao cliente. Os clientes buscam cada vez uma maior e **melhor Customer Experience de base digital** e os melhores do setor serão os que conseguirem responder e proporcionar essa experiência. **Não temos dúvidas que muito em breve alguns dos atuais produtos do nosso portfólio se converterão em produtos de base 100% digital e o caminho que hoje estamos a fazer de transformação são as fundações para essa conversão. ■**

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TURISMO

| 1 |

Neste momento estamos numa fase de aceleração do processo de transformação digital, sendo que em algumas áreas atingimos já um nível de maturidade, enquanto noutras ainda estamos a dar os passos iniciais. **Optamos por um roll-out faseado dos processos em curso, definindo algumas áreas estratégicas como prioritárias** nas quais apostamos num desenvolvimento primário.

| 2 |

O impacto da pandemia ao nível da transformação digital da empresa verificou-se mais ao nível da aceleração de processos. Não adoptamos ou definimos medidas ou estratégias distintas das que tínhamos previsto, mas **tivemos de acelerar o desenvolvimento de alguns dos processos que já estavam definidos no nosso plano estratégico.**

| 3 |

Os principais desafios que encontramos, e que serão comuns a todas as grandes em-



MÁRIO FERREIRA

PRESIDENTE DA DOURO AZUL
MYSTIC INVEST

“Trazer as equipas envolvidas para o processo inicial de desenvolvimento dos projetos, de forma a que pudessem assumir o projeto como sendo também delas e não apenas como uma imposição da empresa.”

presas com pelo menos duas décadas de actividade, passaram por **conseguir transformar processos enraizados de funcionamento não digital**, para uma nova realidade. A forma que encontramos para

os ultrapassar, ou mitigar, foi trazer as equipas envolvidas para o processo inicial de desenvolvimento dos projetos, de forma a que pudessem **assumir o projeto como sendo também delas e não apenas como uma imposição da empresa.**

Neste momento podemos apontar como **mais valias a maior fluidez e agilidade entre equipas**, embora seja um processo contínuo que, como é natural, tem sempre alguns avanços e recuos ao nível da eficiência.

| 4 |

Ao nível de serviço aos clientes, podemos referir todo um trabalho, que **já estava em curso pré-pandemia, no desenvolvimento e lançamento de sistemas de interação a bordo dos navios, com a criação de um sistema próprio de info-entretenimento que temos a bordo da nossa frota, que permite apresentar toda a informação do cruzeiro em todas as cabines, de forma digital.** Em termos de processos internos da empresa, implementamos processos digitais de gestão de documentos e de colabo-

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

TURISMO

ração transversal, capazes de aumentar a eficiência das nossas equipas a nível global.

| 5 |

Não recorremos a nenhum programa de apoio nesta fase do desenvolvimento.

| 6 |

Olhamos para a transformação digital, de um ponto de vista estratégico, como tendo impacto em três vectores importantes da produtividade: **eficiência, agilidade e ao nível da experiência proporcionada aos nossos clientes.** Três vectores que considera-

mos fundamentais para uma empresa de índole multinacional que opera em todo o Mundo, como é o nosso caso.

Os processos que temos implementados, e os que estamos a desenvolver, visam sobretudo tornar as nossas

“Podemos referir todo um trabalho, que já estava em curso pré-pandemia, no desenvolvimento e lançamento de sistemas de interação a bordo dos navios, com a criação de um sistema próprio de info-entretenimento (...) que permite apresentar toda a informação do cruzeiro em todas as cabines, de forma digital.”

equipas mais eficientes no seu dia-a-dia, capacitando-as com ferramentas de automação de algumas das tarefas mais rotineiras e repetitivas. Por outro lado, também têm o propósito de **conferir agilidade às equipas, permitindo acelerar processos de trabalho e de colaboração.** Isto é fundamental num grupo com múltiplas áreas de negócio em vários pontos do globo.

Finalmente, e olhando mais para a vertente do serviço prestado, **os processos de transformação digital que implementamos têm como objectivo exponenciar a experiência do consumidor com os nossos produtos e serviços, tornando-os mais interactivos e personalizados.** ■



DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

RETAILHO

CASO DE ESTUDO

LOJA CONTINENTE LABS É A PRIMEIRA DO MUNDO

- Em que consiste o novo modelo de supermercado Continente Labs? É o braço físico da loja online? Que benefícios traz para os diferentes grupos de clientes?

A loja Continente Labs é a primeira loja em todo o mundo, de uma marca europeia, que utiliza um conceito tecnológico onde não são precisas caixas nem qualquer registo ou scan dos produtos durante ou após a compra. Para entrar e fazer compras é necessário descarregar a app Continente Labs, ser utilizador da app Cartão Continente (com Continente Pay e fatura eletrónica ativos). Os clientes podem, depois de entrar na loja, retirar os produtos das prateleiras e sair da loja, sem terem de parar nalgum ponto ou passar por qualquer caixa. Depois recebem confirmação de transação e fatura eletrónica através da app, no seu telemóvel.

À entrada, o cliente deve abrir a app Continente Labs, que



FREDERICO SANTOS

DIRETOR DE INOVAÇÃO
E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
DA SONAE MC

“A loja Continente Labs é a primeira loja em todo o mundo, de uma marca europeia, que utiliza um conceito tecnológico onde não são precisas caixas nem qualquer registo ou scan dos produtos durante ou após a compra.”

gera um código QR a passar no leitor dos torniquetes à entrada. A partir do momento em que passa os torniquetes, só precisa de se dirigir às prateleiras e recolher os produtos que deseja (ou devolver, se mudar de ideias) e sair, sem mais nenhum registo, processos ou passagem por caixa de check-out.

A loja Continente Labs tem implementada uma tecnologia de 230 câmaras altas e software de inteligência artificial que deteta a retirada de artigos da prateleira por parte de cada cliente, criando assim o seu carrinho virtual individual. Suportada em visão computacional, a tecnologia utiliza ainda uma redundância de 400 sensores de prateleiras para termos maior confiança sobre as ações dos clientes – ou seja, através do peso que é subtraído da prateleira aquando da retirada do produto, ou do peso que a prateleira recebe, se o cliente mudar de ideias e voltar a pousar o produto. Desta forma, o cliente tem liberdade de

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

RETAILHO



movimentos quase total em loja, dado que pode devolver o artigo a qualquer prateleira para deixar de ser contabilizado no seu carrinho de compras e não ser cobrado.

Os clientes podem levar os seus sacos, ou comprar um dos sacos que estão à venda em loja.

No que diz respeito à **venda de bebidas alcoólicas**, uma vez que à entrada não é verificada a idade do cliente, estas estão disponíveis num expositor fechado, refrigerado, e acessível apenas com desbloqueio por parte de um colaborador.

Temos ainda uma máquina de bebidas quentes – à semelhança de uma **vending machine**, no que ao aspeto diz respeito –, que permite a **seleção de uma de seis bebidas quentes com contabilização automática do custo do artigo**, como se fosse mais uma caixa de cereais retirada da prateleira.

Se, porventura, o sistema tiver **dúvidas na construção do carrinho**, ou caso o cliente detete posteriormente que lhe foi **cobrado um artigo indevidamente**, teremos sempre **intervenção humana para aferir o que realmente aconteceu**. Se um artigo foi lido

indevidamente, basta que o cliente apresente a sua **reclamação via app**, e com a ajuda do nosso **contact center** vamos perceber o que aconteceu e solucionar.

Mais importante ainda é o facto de o **sistema ir aprendendo gradualmente com este feedback humano**, e diminuir a **probabilidade de voltar a ter esse problema no futuro**.

Olhamos para a marca tal como para os restantes temas que gerimos no Continente Labs: uma experiência. A sua continuidade, crescimento e papel vai evoluir de acordo com a nossa capacidade de a tornar relevante para os clientes e para os propósitos para os quais foi criada.

• **Quais são as vantagens, do ponto de vista do retalhista, que a solução Continente Labs apresenta para a Sonae MC?**

Na Sonae MC estamos sempre a criar alternativas viáveis e inovadoras que agilizem o processo de compra sem retirar benefício ao cliente.

Ainda antes da situação de crise provocada pela Co-

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

RETALHO

“Com um sistema tecnológico como este, os colaboradores têm informação privilegiada sobre os produtos que foram retirados das prateleiras e que, por isso, precisam de ser repostos, o que permite um trabalho mais eficiente.”

vid-19, os clientes já começavam a privilegiar soluções mais simples de checkout (sem operador). É uma tendência que temos vindo a acompanhar, sobretudo agora que os clientes querem fazer as compras com maior rapidez, segurança e conveniência.

É essencial continuar a responder às necessidades dos clientes e a estar presente quando e onde mais precisam. Estas oportunidades tecnológicas permitem reforçar as relações entre marca e consumidor e permitir que os clientes façam compras de uma forma rápida e eficaz e sempre em segurança.

Esta loja permite diminuir o tempo de compra até 5 segundos, poupando tempo e diminuindo os contactos

dentro da loja. Bastam 5 segundos para comprar (levar) algo da loja Labs.

Com um sistema tecnológico como este, os colaboradores têm informação privilegiada sobre os produtos que foram retirados das prateleiras e que, por isso, precisam de ser repostos, o que permite um trabalho mais eficiente.

• Esta tecnologia, desenvolvida em conjunto com a Sensei, é a primeira grande obra da Sonae MC na actual transformação digital que vivemos? Que outros projectos de evolução digital vão ser lançados, estão em curso ou em fase de estudo?

O Continente tem várias soluções disponíveis, estando pre-

sentes nos vários momentos da vida dos nossos Clientes.

A App Continente Siga, projeto que resulta de uma parceria com a Shelf.AI, auxilia o cliente quer na preparação da compra, porque permite criar listas no smartphone – através de voz, texto e leitura de código de barras –, quer na compra propriamente dita, porque o cliente regista os próprios produtos utilizando a câmara do smartphone. No final, o cliente pode realizar o pagamento no telemóvel, com o Continente Pay, ou em caixas exclusivas nas lojas aderentes, podendo assim usufruir de uma compra verdadeiramente autónoma.

As parcerias que a Sonae MC mantém com a Glovo e a UberEats, em várias cidades e com várias lojas e marcas do grupo, são um outro exemplo concreto, resultando num reforço da proposta de valor aos nossos Clientes.

Um exemplo mais recente é o novo Continente Online – site e app. A nova loja tem uma imagem renovada, funcionalidades que facilitam todo o processo de compra e que permitem aos clientes ganha-

DOSSIER

EVOLUÇÃO DIGITAL – QUAL O IMPACTO NAS EMPRESAS?

RETAILHO

“Olhamos para a marca tal como para os restantes temas que gerimos no **Continente Labs**: uma experiência. A sua continuidade, crescimento e papel vai evoluir de acordo com a nossa capacidade de a tornar relevante para os clientes e para os propósitos para os quais foi criada.”



rem mais tempo para fazer outras coisas, como a navegação facilitada pelo novo sistema de pesquisa, recomendações personalizadas à medida de cada cliente ou a possibilidade de gestão de substituições produto a produto.

Queremos continuar a responder às necessidades dos nossos clientes e a estar presentes quando e onde mais precisam. Estas são mais oportunidades de reforçar as nossas relações, e de fazer

com que os nossos produtos cheguem a casa dos nossos clientes de uma forma rápida e eficaz.

Olhamos para a marca tal como para os restantes temas que gerimos no **Continente Labs**: uma experiência. A sua continuidade, crescimento e papel vai evoluir de acordo com a nossa capacidade de a tornar relevante para os clien-

tes e para os propósitos para os quais foi criada.

Dito isto, na **Sonae MC**, estamos sempre à procura de novas formas de acrescentar valor ao serviço que prestamos aos nossos clientes, e o projeto **Continente Labs** dá um contributo muito óbvio para esse objetivo, não temos dúvidas que **tem todas as condições para ter sucesso.** ■



seidor

MAIOR PARCEIRO 2020 DE VENDAS EM PORTUGAL

SAP Business One®

**CONHEÇA O SOFTWARE
DE GESTÃO PARA PME'S
MAIS UTILIZADO EM
TODO O MUNDO**

**GROW YOUR
BUSINESS
WITH US.**

**CAMPANHA
PME**

**CÓDIGO DA CAMPANHA
SEIDOR21.SAPB1**

Envie e-mail para geral@seidor.pt
www.seidor.pt | +351 214 177 921



**USUFRUA DE CONDIÇÕES ESPECIAIS
NA AQUISIÇÃO DE SOFTWARE SAP
SÓ ATÉ 15 DE SETEMBRO**

PME: SOBREVIVER COM BOM INVESTIMENTO

A nossa política pública tem de abandonar o modelo errado assente no consumo e aproveitar os financiamentos externos para fomentar investimentos em setores onde possamos servir a economia mundial.

Precisamos de **bom investimento** que nos potencie os recursos endógenos e os territórios à escala mundial. Este deve ser o único critério para a aprovação e aplicação dos fundos comunitários a par da obrigatoriedade de apresentação de candidaturas integradas entre universidades, empresas e Estado. Necessitamos também de maior dimensão das nossas empresas e de menos e melhor Estado.

SOBREVIVÊNCIA

No combate a esta pandemia, os auxílios dos bancos centrais e dos Estados, suportando o emprego, injetando liquidez na economia e apoiando a tesouraria das famílias e das empresas têm sido fundamentais.

Cerca de 97% das 1632 empresas inquiridas em abril pela AIP defende a continuidade das medidas do layoff sim-

plificado e do apoio à retoma progressiva da atividade económica.

Como fator igualmente elucidativo do enorme sufoco de tesouraria das PME, 78% das respostas defende a prorrogação das moratórias dos empréstimos (juros e capital, enquanto a pandemia se mantiver ativa), 77% defende a continuidade do diferimento das quotizações e obrigações sociais, 75% do IVA e das retenções do IRS e, por último, cerca de 87% aprovam as linhas de financiamento Covid 19.

As empresas (87%) não aceitam sequer qualquer aumento de impostos para compensar os efeitos da pandemia. 13% consideram que se existir aumento este deve recair sobre as grandes empresas digitais. Denote-se que as empresas nacionais têm sido muito resi-



PAULO CALDAS

DIRETOR DE ECONOMIA,
FINANCIAMENTO E INOVAÇÃO DA AIP

lientes: 87% ainda não despediu e 90% não pensa despedir no curto prazo (é o setor mais impactado pela crise, alojamento e restauração o menos resistente).

São especialmente resilientes as grandes e médias empresas. Cerca de 60% destas executou ou está com boa execução dos projetos financiados pelos fundos europeus e até aumentou a sua faturação global, apesar da pandemia.

ATUALIDADE Inquérito Empresarial COVID 19



Síntese extraída do relatório do inquérito ao contexto empresarial, realizado pela AIP (Abril 2021)

PROBLEMAS ESTRUTURAIS

A grande verdade é a de que a pandemia veio apenas agravar a divergência económica de Portugal em relação à Europa e ao mundo, especialmente desde 2000, fruto da perda de competitividade

e da persistência e agravamento dos problemas estruturais da nossa economia, destacando-se o **excesso de endividamento externo** (a nossa dívida externa líquida passou de -16% PIB, em 1999, para -96% PIB, em 2019) e o **excessivo peso do setor**

público na economia (quase 46% do PIB).

No Estado continua a aumentar a despesa e a dívida pública (esta passou de 49,5% do PIB, em 2001, para mais de 117% do PIB em 2019, resultante de deficit

orçamentais crónicos) e não ocorrem os investimentos estruturais nem os necessários ajustamentos e reformas – desde 2011 até 2019, a despesa corrente das administrações públicas cresceu cerca de 4 mil milhões de euros.

Mais, o peso da Formação Bruta de Capital Fixo no PIB passou de 28%, em 2000 para 16,8%, em 2017 – nesse período, apenas a Grécia tem um peso do investimento no produto interno bruto inferior ao nosso, estando a média da União Europeia acima dos 20%.

Por outro lado, acentua-se a **fraca produtividade de fatores**: de 2000 a 2017, a nossa produtividade cresceu 0,7%, abaixo do crescimento médio anual da Europa e de Espanha (0,8%) e significativamente abaixo de países como a Polónia, Lituânia, Roménia e República Checa (que tiveram no mesmo período uma taxa crescimento acima de 3%).

O crescimento anual estimado do nosso produto potencial (pleno emprego de fatores), para os próximos vinte anos, é de 0,9%, de novo abaixo do crescimento médio dos 28 países europeus (1,3%).

CRESCER COM MELHOR INVESTIMENTO

Para a **fase de recuperação e crescimento**, na próxima década e meia, exige-se, portanto, uma rutura no sentido da transformação estrutural e crescimento da competitividade externa da nossa economia que tenha como grande prioridade o **aumento do investimento produtivo físico e imaterial, potenciando os nossos recursos e território, e colocando-os ao serviço da economia mundo**.

Cerca de 72% das empresas inquiridas pensam continuar a investir (esta percentagem sobe para 82% nas empresas exportadoras e nas de média e grande dimensão), ainda que não recorrendo ao atual sistema de incentivos (PT2020) e aos próximos PT2030 e Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) – cerca de 18% das empresas não pretende, de facto, recorrer a estes financiamentos.

É também interessante notar que a nossa cultura empresarial afasta o teletrabalho obrigatório imposto pelo Governo (80% das empresas concorda, mas na condição de ser negociado entre empresas e trabalhadores), assim como privilegia o crescimento da sua empresa sem

recorrer a fusões (apenas 1%) ou à venda da sua empresa (apenas 3%).

Portugal, para crescer sustentadamente, precisa de reposicionar a sua oferta competitiva de bens, serviços, conteúdos e conceitos, alinhando-a com segmentos e atividades que irão ter um crescimento na procura mundial e no comércio internacional. Aos atuais polos de especialização da economia deve adicionar-se uma nova camada de atividades mais intensivas em conhecimento e inovação, incluindo nas áreas da energia, dos materiais e da mobilidade.

Em linha com o que defende o economista José Félix Ribeiro, que identifica nas duas macro-regiões do País (Região Arco Metropolitano de Lisboa e Sul Litoral e a Região Norte e Centro Litoral), os principais protocusters, que consistem em startup, PME, mas também multinacionais, organizadas em torno de tecnologias e/ou funções que se distinguem de atividades já consolidadas e que as vocacionam para exploração do mercados externos, com ligação estreita a polos de conhecimento que são fundamentais para sua implantação competitiva no país.

Félix Ribeiro enunciou, entre outros, os proto clusters

ATUALIDADE Inquérito Empresarial COVID 19

solar térmico e fotovoltaico; mobilidade eléctrica; automação e robótica industrial e móvel; farmácia, biotecnologia e engenharia biomédica; telecomunicações, aeronáutica; e engenharia do petróleo e gás offshore.

Neste sentido, é perfeitamente razoável defender que as verbas do PRR e do PT2030 (que valerão juntas cerca de 60 mil milhões de euros) sejam viabilizadas com candidaturas conjuntas de universidades/empresas/Estado e de maior enfoque na inovação empresarial. Ajudar as PME no caminho da inovação e digitalização. Como utilizar a ciência de dados, a inteligência artificial e todas as tecnologias para aumentar a eficiência das empresas e a sua competitividade e sustentabilidade.

MAIOR DIMENSÃO EMPRESARIAL, MENOS E MELHOR ESTADO

Para que esta aposta estratégica no investimento produtivo e na nossa competitividade externa sejam sustentáveis parece-me fundamental garantir, por um lado, o **redimensionamento empresarial**, dada a pequena dimensão das empresas portuguesas e a sua fraquíssima capitalização (as micro e pequenas empresas são cerca

“ Cerca de 97% das 1632 empresas inquiridas em abril pela AIP defende a continuidade das medidas do layoff simplificado e do apoio à retoma progressiva da atividade económica.”

de 60% a 80% menos produtivas do que as médias e grandes). Por outro lado, são fundamentais, como anteriormente referido, **reduzir o peso do Estado na economia e implementar arrojadas políticas fiscais e laborais**, que mantenham e criem emprego de forma sustentada.

A nossa carga fiscal passou de 35% para 37,1 % do PIB (de 2007 para 2018). Portugal apresentou a 5ª maior subida e é um dos 8 países da União Europeia que fez crescer a sua carga fiscal. Só com estabilidade e desagravamento fiscal conseguiremos aumentar a competitividade externa da economia, fazendo crescer a nossa intensidade de exportação acima dos 50% do PIB, mas também criando mais incentivos e condições para atrair investimento nacional e os fundamentais investimentos diretos de empresas

estrangeiras.

Em suma, foquemos agora todos os nossos esforços para fazer sobreviver as nossas empresas e famílias, no quadro desta desgraçada pandemia, cujas consequências danosas se manterão nos próximos anos.

A pensar no amanhã, temos inevitavelmente de mudar de pensamento e de rumo.

A nossa política pública, gizada sob a forma de um pacto de regime estrutural, imune aos partidos que nos governam, tem de abandonar o modelo errado assente no consumo e tem de aproveitar os financiamentos externos previstos para a próxima década para fomentar investimentos, orientados para setores onde possamos servir a economia mundo, e que vão permitir transformar a nossa economia e sociedade. ■

AGORA, A APP JÁ É COMO O CARLOS SUGERIU



Carlos Fernandes

★★★★★ 12/05/21



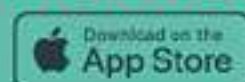
Adoro o StayON! Ouviram a minha sugestão para criar uma área com tudo centralizado: histórico de notificações, documentos e mensagens. Obrigado e parabéns!



NOVA
 ÁREA
StayON:

- Notificações
- Contacto direto com o Gestor
- Acesso e envio de documentos
- Aprovação de operações pendentes
- Banco Mail

INSTALE JÁ



Saiba mais em millenniumbcp.pt

Banco Comercial Português, S.A.

Millennium
bcp

AQUI CONSIGO

PT 2020 + PRR + PT 2030:

APROXIMA-SE UM CONTEXTO ÚNICO PARA AS EMPRESAS

Agora que se encerra o quinto Quadro Comunitário de Apoio – que decorreu entre 2014 e 2020 e terminará em 2023, o denominado Portugal 2020 –, entrámos num período de transição em que se verifica que as verbas do anterior estão em grande parte já comprometidas, apesar das baixas taxas de execução.

As verbas relativas ao próximo quadro plurianual, essas ainda aguardam definição de medidas e posterior regulamentação. É um momento quase de pausa, em tudo semelhante aos que sempre ocorreram no passado e em iguais circunstâncias.

Os programas que vão abrindo candidaturas são cada vez mais esporádicos e dirigidos. Nos últimos 18 meses, através Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização (RECI), que foi estruturado para apoiar a Investigação & Desenvolvimento, a Inovação Produtiva, Qualificação e Internacionalização, a cadência de avisos tem sido cada vez mais distanciada no tempo, com dotações orçamentais muito abaixo da procura e, no caso da inovação produtiva, com mais foco nos territórios de baixa densidade.

Muitas das novas linhas que vão surgindo representam soluções de emergência



FILIPE MARTINS

DIRETOR CONSULTING BY AIP

de resposta aos efeitos de erosão que o contexto e que as medidas de combate à pandemia provocaram na liquidez e na sustentabilidade das empresas, atuando sobre a sobrevivência e não sobre a melhoria da competitividade.

“As empresas devem com urgência começar a gizar as suas estratégias e definir os seus planos de investimentos.”

Têm vindo a ser anunciadas abertura de novas medidas, cujo dotação decorre da descativação de verbas de projetos não executados, permitindo que as empresas desenvolvam os seus planos de investimento desde que concluídos até ao final

ATUALIDADE Linhas de apoio às empresas

de 2023. Além de projetos em regime contratual, para investimentos superiores a 25 milhões de euros, podem ser **apoiados novos investimentos de PME de inovação produtiva** a partir de 75 mil euros e de grandes empresas a partir de 4.5 milhões de euros, subvencionando as empresas através de incentivos a fundo perdido (máximo de 37,5%) ou por via de empréstimos reembolsáveis, sem juros ou comissões de garantia, contratos com as instituições bancárias protocoladas.

Surgem novas medidas de apoios mais direcionados em termos de setores, atividades ou regiões e concelhos, como são os casos das medidas do PDR, POSEUR, Fundo Ambiental e das dirigidas às empresas do setor da cultura ou de gestão descentralizada nas CIM - Comunidades Intermunicipais ou nas GAL/DLBC, com orçamentos muito limitados e regras muitas difusas e de quase livre-arbítrio, como o PAPN ou +Co3so.

No próximo quadro plurianual de financiamento, que vigorará entre 2020 e 2027, mas com impacto até 2030, e como tal denominado de Portugal 2030, as prioridades estão assentes em oito eixos, cada um deles com os seus

objetivos estratégicos: Inovação e Conhecimento; Qualificação, Formação e Emprego; Sustentabilidade Demográfica; Energia e Alterações Climáticas; Economia do Mar; Competitividade e Coesão dos Territórios do Litoral; Competitividade e Coesão dos Territórios do Interior; e Agricultura e Florestas. Neste âmbito está prevista uma **dotação orçamental de 29,8 mil milhões de euros.**

Perante os impactos da pandemia COVID-19 sobre as economias, foi criado igualmente um instrumento de mitigação da crise, denominada de PRR - Plano de Resiliência e Recuperação. Com um período de execução até 2026 e com um montante financeiro que ascende aos 16 mil milhões de euros, procura assegurar a convergência e a resiliência das economias. A digitalização, a descarbonização, a capitalização e o redimensionamento empresarial serão áreas, segundo as informações que vão sendo disponibilizadas, cujos investimentos das empresas vão ser privilegiados e para os quais vão ser disponibilizados subvenções não reembolsáveis e empréstimos bancários.

Teremos no futuro próximo um momento único, em que

irão coexistir três instrumentos de financiamento com montantes destinados às empresas: Portugal 2020, PRR e Portugal 2030.

As empresas devem assegurar por via destas medidas de apoio ao investimento a melhoria da sua competitividade, e com urgência comecem a gizar as suas estratégias ou iniciarem os processos de reestruturação e reorientação, definindo os seus planos de investimentos, tendo à sua disposição **algumas entidades do associativismo empresarial, sobretudo as que possuem estruturas técnicas capazes de dar os seus contributos, como é o caso da AIP.** ■

IMPACTO NOTÁVEL NO CHÃO DE FÁBRICA COM CRESCIMENTO DAS VENDAS E DAS EXPORTAÇÕES

A segunda edição do Projeto + Produtividade promovida pela AIP conduziu, uma vez mais, **23 PME industriais** a patamares elevados de melhoria da sua performance, medida através de um conjunto de indicadores de resultado, previamente definidos, tais como a **produtividade global, níveis de serviço, eficiência dos equipamentos, redução de stocks, tempos de trabalho, qualidade, volume de vendas nacional e internacional.**

Para além da dimensão quantitativa **das melhorias implementadas** durante a vigência do projeto, observou-se nas empresas intervencionadas **profundas alterações nos métodos e hábitos de trabalho**, o reforço da cultura organizacional em torno de objetivos comuns de melhoria contínua, a criação de um **ambiente propício ao trabalho em equipa**, verificando-se um grande envolvimento dos colaboradores a todos os níveis de cada organização.

O projeto, metodologicamente suportado na filosofia Kaizen

Lean, vê a melhoria da produtividade como um processo gradual e metódico, cujo foco está nas pequenas e frequentes melhorias, que resultam de uma identificação sistemática de problemas e das suas causas.

Assim, **sem recurso a investimentos corpóreos em máquinas e equipamentos**, **otimizou-se a capacidade produtiva instalada**, atingindo-se um aumento médio da produtividade global das PME beneficiárias de 12,7%, sendo que em 27% das empresas se verificou um aumento da sua produtividade em 30%.

Relativamente aos **restantes indicadores de resultado**, ocorreram aumentos médios na eficiência dos equipamen-



BENVINDA CATARINO

DIRETORA COPRAI FORMAÇÃO

tos em 16,2%, redução de stocks em 11,8%, melhoria dos níveis de serviço em 21,3%, redução dos tempos de trabalho em 11,5% e um aumento do índice de satisfação dos clientes em 12,9%. **Como corolário destes excelentes resultados temos o crescimento médio das vendas, destas PME que beneficiaram do projeto, em 7,3%, dos quais 5,1% em mercados externos.**

De acordo com os vários testemunhos recolhidos junto dos responsáveis das PME que participaram no projeto, temos o administrador da **Pulveriza-**

“Melhoria dos níveis de serviço e do produto, com consequências muito positivas na notoriedade das marcas, crescimento das vendas e das exportações, o que foi um resultado notável, mesmo no contexto de profunda crise económica e social.”

dores Rocha, que referiu que “o + Produtividade incidiu em três áreas essenciais ao crescimento: inovação, comercial e estratégia e que com a consolidação das metodologias implementadas, o volume de vendas voltou a crescer”. A empresa foi fundada em 1946. Com 61 colaboradores, teve em 2020 um volume de negócios próximo dos sete milhões de euros, dos quais 38% em mercados externos.

A diretora de Recursos Humanos da ETMA – fabrico de produtos forjados e laminados – apontou como principais resultados do projeto “uma maior capacidade de reação aos desvios e melhor agilidade para correção”. Fundada em 1940, a ETMA conta com mais de 200 colaboradores, e o volume de vendas em 2020

superou os 13 milhões de euros, dos quais mais de 60% em exportações.

A Portcrl, empresa cuja principal atividade é a produção de SPAS, foi fundada em 1996. Em 2020 teve um volume de vendas próximo dos 5 milhões de euros. O diretor da Portcrl, indicou que “a participação no + Produtividade foi uma grande mais valia para a empresa, esperando-se um crescimento de 30% da faturação já este ano”.

Outra PME que participou no projeto foi a Indisol, que se dedica ao fabrico equipamentos elétricos, e que com 76 colaboradores e cerca de 99% da produção destinada à exportação registou um volume de vendas em 2020 a rondar os 6 milhões de euros. Em

termos de resultados, o diretor de produção da Indisol, referiu “que a implementação do projeto permitiu, no ano passado, um aumento de 15% na produtividade, e uma redução significativa no desperdício na ordem dos 8%”.

O diretor da CARBUS, empresa com mais de 90 anos de experiência na comercialização e reparação de autocarros, fez um balanço muito positivo do projeto no que se refere “à produtividade e organização das equipas, redução do desperdício de tempo, melhoria dos processos de produção e aumento de vendas”.

O projeto, intervindo diretamente no chão de fábrica, impactou noutras áreas da empresa pela melhoria dos níveis de serviço e do produto, com consequências muito positivas na notoriedade das marcas, crescimento das vendas e das exportações, o que foi um resultado notável, mesmo no contexto de profunda crise económica e social, em que parte do projeto decorreu. O projeto conjunto + Produtividade realizou-se entre 2019 e 2021 no âmbito do PT2020, enquadrando-se no Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, co-financiado pelo FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. ■

A DIGITALIZAÇÃO E OS RISCOS DE CHOQUES ASSIMÉTRICOS E PERVERSOS EM PORTUGAL

Se os aspetos da inclusão e da coesão não forem considerados e geridos de forma integrada e ativa, a tecnologia irá contribuir para uma maior desigualdade entre cidadãos, empresas, regiões e países.

O breve comentário que se segue é feito numa perspectiva económica e pretende chamar a atenção para o facto de a dinâmica da digitalização, se não for contrariada por uma “agenda de crescimento digital nacional”, pode ter “efeitos perversos” em matéria do processo de convergência de Portugal com a União Europeia.

De acordo com os cálculos divulgados pela União Europeia¹, como se pode observar no quadro seguinte, a digitalização vai ter um impacto geográfico muito di-

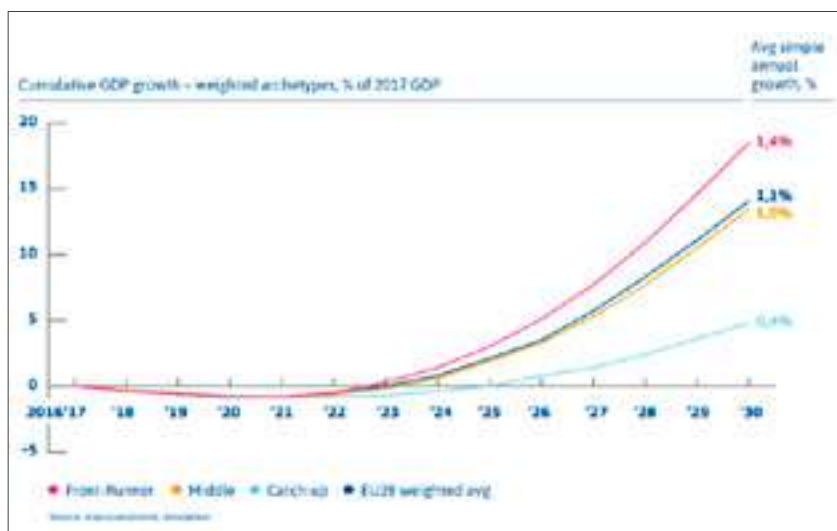


ANTÓNIO MANZONI

ECONOMISTA E INVESTIGADOR

ferenciado no seio da União Europeia.

Os resultados foram divulgados considerando três categorias de países europeus: os da “linha da frente digital” (Front-Runner); os do “pelotão” ou da média (Middle) e os “retardatários digitais” (Catch-up). Sem surpresa, Portugal integra o último grupo de países.



¹“Shaping The Digital Transformation In Europe”, elaborado pela McKinsey & Company, em setembro de 2020, para a European Commission DG Communications Networks, Content and Technology.

O estudo conclui:

Em primeiro lugar, a digitalização desempenha um papel fundamental no crescimento da União Europeia.

Na UE, no horizonte 2030, a contribuição cumulativa adicional do PIB resultante das novas tecnologias digitais pode atingir os 2,2 biliões de euros, correspondendo a uma taxa média anual de crescimento suplementar de 1.1%.

Em segundo lugar, os efeitos económicos da digitalização são muito assimétricos e diferenciados no espaço europeu.

Há um núcleo restrito de países e regiões europeias que estão a polarizar e a capturar todo o potencial da digitalização e os restantes apenas estão a beneficiar dos seus efeitos indiretos. Uma parte do potencial de crescimento endógeno dos países / regiões que estão a ficar para trás é apropriado pelos países / regiões mais inovadoras, deixando marcas estruturais e condicionando, a longo prazo, as suas dinâmicas de crescimento.

No período 2017 – 2030, de forma adicional e como consequência do próprio dinamismo endógeno da digitalização, os países da “linha da frente digital” deverão

crescer a uma taxa média anual de 1.4% e, como um incremento acumulado no período de 20%; no extremo oposto, estão os países “retardatários digitais” com um potencial de crescimento médio anual a rondar os 0.4% o que, em termos acumulados, significa apenas 5%; os países da média ou do “pelotão digital” poderão crescer 1% ao ano, cerca de 14% em termos acumulados.

O crescimento acumulado nos países da “linha da frente digital” e dos “países do pelotão” são, respetivamente, 4 e 2.8 vezes superior ao dos “retardatários digitais”, o que ilustra claramente o potencial da quebra de competitividade digital de Portugal no horizonte 2030, se não existir uma política de mitigação dos efeitos assimétricos da digitalização.

Em terceiro lugar, o investimento digital é cada vez mais desigual no espaço europeu.

No contexto da atual crise pandémica, é necessário acelerar os investimentos na transformação digital no conjunto da UE para estimular a recuperação económica, mas a própria crise agrava as desigualdades e a capacidade de financiamento dos investimentos entre os Estados membros, com os países com

mais necessidade de investimento a disporem de menos meios financeiros para o fazer, como resultado deverá alargar-se e acentuar-se as divergências digitais no espaço europeu.

As conclusões do estudo são claras: **se os aspetos da inclusão e da coesão não forem considerados e geridos de forma integrada e ativa, a tecnologia irá contribuir para uma maior desigualdade entre cidadãos, empresas, regiões e países.** A tecnologia aumenta a desigualdade entre os territórios. Por outro lado, o estudo recomenda, para evitar os riscos disruptivos de uma dinâmica de divergência digital no espaço europeu, uma **resposta coordenada à escala europeia.** ■

GLOBALIZAÇÃO, DIGITALIZAÇÃO E CIBERESPAÇO

A partir da decisão tomada em 1997 pela Administração Clinton de entregar a exploração da Internet a entidades privadas, os EUA “criaram” o Ciberespaço como o espaço da Globalização por excelência, separado dos territórios nacionais e das suas

regulamentações, acessível a qualquer um que disponha de um smartphone, em qualquer lugar da Terra. E, naturalmente, foram as suas empresas a organizar, quer as infraestruturas físicas e as intangíveis do ciberespaço, quer a desenvolver as primeiras aplicações que o foram organizando como espaço global e interativo de transações, de comunicação, entretenimento e de informação. Espaço que tem vindo a ser organizado por um conjunto de **empresas plataforma**, dos EUA e da China

Todos sabemos há muito tempo que existem plataformas físicas que estabelecem relações entre consumidores e entidades que oferecem bens e serviços. O que as tecnologias de informação vieram permitir com o ciberespaço foi o não ser preciso dispor de infraes-

truturas e ativos físicos próprios para realizar a interação entre esse dois tipos de atores.

NO CENTRO DA “ECONOMIA DO CIBERESPAÇO”: AS EMPRESAS PLATAFORMA/EMPRESAS ALGORITMO

Embora tenham surgido em múltiplas formas, as plataformas digitais que operam no ciberespaço partilham de um ecossistema com uma mesma estrutura de base incluindo quatro tipos de entidades/atores:

- Os proprietários da plataforma (**owners**) que controlam a propriedade intelectual e a governação das plataformas e, nos casos vertentes, geraram os algoritmos que as fazem funcionar; os fornecedores (**providers**) que servem de interface entre as plataformas e os utilizadores; os produtores (**producers**) que criam as ofertas de conteúdos e de serviços, enquanto os consumidores (**consumers**) utilizam estas ofertas.

Num livro publicado em 2016 estabelecia-se a diferença fun-



JOSÉ FÉLIX RIBEIRO

ECONOMISTA

damental entre dois modelos de organização de negócios – **os negócios em pipeline versus os negócios em plataforma**. Nos negócios em pipeline, a criação de valor ocorre através do controlo sobre uma série linear de atividades – no modelo clássico de cadeia de valor – na qual Inputs que surgem num dos extremos da cadeia passam por um conjunto de passos que os transformam num produto acabado (bem ou serviço) que vale mais do que os *inputs*. Se, por exemplo, pensarmos no negócio de smartphones e tablets da Apple deparamo-nos com um típico negócio em pipeline. Mas, se combinarmos este

negócio com a *App Store* da Apple – ou seja, o mercado que liga quem desenvolve as aplicações com os detentores dos *smartphones* que as utilizam, estamos num típico negócio em plataforma. O caso da Apple mostra que as empresas não têm de ser, em alternativa, negócio em pipeline versus negócio em plataforma, podendo combinar ambos.

De acordo com os autores do referido livro, a evolução de um negócio em pipeline para um negócio em plataforma envolve três ruturas principais nos modelos de negócio;

a) Do controlo direto sobre recursos para uma orquestração de recursos.

Num negócio em pipeline considera-se que as empresas ganham vantagem competitiva através do controlo de ativos escassos, valiosos e, se possível, inimitáveis. Ativos que podem ser tangíveis e intangíveis – como propriedade intelectual. Ao passo que num negócio em plataforma os ativos difíceis de copiar são, por um lado, a comunidade e os recursos que os seus membros possuem e com que contribuem – sejam eles automóveis (o exemplo Uber), quartos para alugar (Airbnb) ou ideias e informação para partilhar. Ou seja, o principal ativo num ne-

gócio em plataforma é a rede de produtores e de consumidores que organiza e o principal fator é o algoritmo que permite formar essa rede.

b) De uma otimização interna para uma interação externa.

Num negócio em pipeline as empresas organizam o trabalho interno e os recursos que adquirem, criando valor através da otimização de um conjunto de fases de produção: enquanto numa empresa em plataforma a criação de valor resulta da facilitação de interações entre produtores e consumidores, ambos externos à empresa. A ênfase passa pois de dirigir com rigor processos internos à empresa, ou por ela controlados, para persuadir mais participantes a ligar-se à plataforma.

c) Do foco no valor para o cliente ao foco no valor para o ecossistema.

Num negócio em pipeline procura-se maximizar o valor – ao longo do ciclo de vida – de consumidores individuais de produtos e serviços, que se localizam no final de um processo linear. Num negócio em plataforma, o objetivo é maximizar o valor total de um ecossistema através de um processo, circular, iterativo e movido por feedbacks (o que pode implicar a necessidade de subsidiar

um certo tipo de consumidor, a fim de poder atrair outros tipos de consumidores).

Um espaço digital global como o **Ciberespaço** permite às empresas que lideram os seus diversos segmentos (desde *search engines & advertising* à *cloud computing*, à *big data & analytics*, aos *social media*, às *aplicações web & mobile*, às plataformas de *e-commerce*, etc.) dispor de volumes de vendas elevadíssimos, e com a especificidade de gerarem efeitos de rede poderosíssimos, pelos quais os utilizadores se tornam, gratuitamente, atores da própria atratividade e expansão da comunidade de utilizadores das plataformas. Foi-se assim criando a partir de 2000 e até hoje um ecossistema específico de inovação nos EUA em que empresas de capital de risco e os grandes operadores no ciberespaço (por exemplo, as GAFA-Google, Alphabet/Apple, Facebook e Amazon), ajudam a gerar centenas de empresas inovadoras, várias delas acabando integradas nas ofertas desses operadores globais. E podendo em vários casos forçar a transformação de inteiros setores de actividade. A “economia do ciberespaço” está no centro de uma nova fase da Globalização, na qual as empresas e os países precisavam de se posicionar. ■

A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA NA FISCALIDADE

Se há pouco mais de duas décadas era impensável um consumidor em Portugal adquirir comodamente e de forma remota, um produto ou serviço de uma empresa no estrangeiro, com a globalização, a democratização do acesso à internet e a enorme conectividade entre todos os agentes económicos, tudo se modificou.

Assistimos a uma completa mudança de paradigma, com vantagens diretas (o acesso a novos mercados e oportunidades), mas também com enormes desafios, nomeadamente na necessidade de internacionalização / inovação do nosso tecido empresarial, a fim de o tornar capaz de acompanhar a transformação globalmente em curso.

Esta transformação permitiu às empresas responder de uma forma mais eficiente às necessidades do mercado. No entanto, face ao aumento do volume de operações efetuadas, as autoridades tributá-



RICARDO LOURENÇO

TAX TECHNOLOGY DIRECTOR DA PWC

rias das diferentes geografias investiram, e continuam a investir, no controlo e no combate à fraude e à evasão fiscal, através de legislação mais adequada à nova realidade e em ferramentas que permitem recolher informação detalhada, uniforme e quase em tempo real.

Esta tendência irá certamente perdurar. Contudo, é importante também não esquecer que a gestão da função fiscal nas empresas vai mais para além do cumprimento das obrigações

declarativas, pelo que é necessário atribuir aos departamentos fiscais um papel mais central na estrutura das organizações, dotando-os não só de programas de formação técnica, mas também de tecnologia útil. Este realinhamento permitirá dar uma resposta rápida e eficaz à crescente exigência do *compliance*, um melhor e mais abrangente controlo sobre a informação financeira, a alocação eficiente dos recursos disponíveis, e por fim libertar tempo para que possam trabalhar mais de perto com os *stakeholders* internos, durante todo o ciclo da atividade económica da empresa.

A transformação digital no âmbito da fiscalidade é estratégica, e, portanto, um investimento no futuro das empresas.

A primeira boa notícia é que que a evolução tecnológica tem sido enorme e está mais disponível que nunca para ajudar neste paradigma

FISCALIDADE

tecno-fiscal, vejamos alguns exemplos:

- técnicas de robotização de processos – redução de tempo despendido em tarefas repetitivas, baixo valor;
- plataformas de low-code – soluções táticas para problemas bem conhecidos;
- aplicações em modelo SaaS – com custos de setup muito reduzidos;
- implementação de aplicações à medida, usando práticas de desenvolvimento ágeis e sólidas – permitindo controlar os custos inerentes;
- técnicas combinadas de IA, big data, data analytics & visualization – permitindo obter informação útil para apoiar na tomada de decisão através da extração, análise e visualização de elevados volumes de dados pouco estruturados e dispersos.

É neste conjunto, que encontraremos as melhores soluções para as particularidades de cada uma das organizações e para os processos que pretendemos otimizar.

É importante também referir que existem soluções no

mercado dedicadas a diversos processos dentro da fiscalidade. Alguns exemplos práticos:

- aplicações que permitem visualizar, analisar, validar os dados dos ficheiros SAF-T (PT) e o cruzamento dos mesmos com outras fontes de informação;
- aplicações que permitem preparar declarações fiscais de forma eficiente e consistente;
- aplicações que agilizam o processo de recuperação de IVA em créditos de cobrança duvidosa, junto da Autoridade Tributária, bem como o controlo dos montantes a recuperar;
- soluções que potenciam o arquivo digital de documentos fiscalmente relevantes.

A segunda boa notícia, é que temos vindo a assistir à reconfiguração de alguns cursos universitários, que historicamente se cingiam a áreas de especialização sem qualquer relação com sistemas de informação e que agora passam a ter fortes componentes de IT. Esta mudança vem dotar o mercado e as empresas, com um capital humano mais preparado em termos tecnológicos.

Encontramo-nos num momento de grandes transformações, de desafios acrescidos, mas também com a certeza de que existem ofertas no mercado, quer humanas, quer tecnológicas, que nos permitem trilhar um caminho com segurança e com uma visão clara de que os objetivos estratégicos são possíveis de atingir. ■

LIVROS

e-books

ALFREDO DA SILVA: BIOGRAFIA

Miguel Figueira Faria

Dom Quixote | 2021
Leya



Primeiro volume de uma trilogia comemorativa do 150.º aniversário do nascimento de Alfredo da Silva, obra biográfica da autoria de Miguel Figueira Faria. O “capitão da indústria”, como era conhecido, exerceu, nos anos vinte do século passado, as funções de presidente da AIP, a cuja história deixou ligado o seu nome e a sua obra. Homem de iniciativa e grande empresário, foi o principal impulsionador da renovação económica do país intervindo em setores como a indústria química, reparação e construção naval, transportes, banca, seguros, indústria alimentar e tabaqueira. Fundou empresas e marcas de nomeada

como a CUF (Companhia União Fabril), a Tabaqueira, o Estaleiro da Rocha de Conde de Óbidos, a Carris, o Banco Totta ou a Companhia de Seguros Império. A trilogia fica completa com os volumes Alfredo da Silva e a I República e Alfredo da Silva e Salazar. ■

O TRABALHO NA ERA DIGITAL. ESTUDOS LABORAIS

Glória Rebelo

Livraria Almedina | 2021
Leya



Glória Rebelo reúne estudos sobre os mais significativos desafios do trabalho na era digital como o teletrabalho. Conclui que o desenvolvimento do país estará dependente desta transformação, mas que é crucial evitar que se acentue a segmentação do mercado de trabalho. ■

ENSAIO SOBRE A PIRATARIA DIGITAL

Jorge Vieira

Documenta | 2020
Leya



Apoiado numa sociologia da mediação e nas ciências da comunicação, o livro de Jorge Vieira explica porque é que a pirataria na internet é encarada como um apelativo meio de conhecimento ao facilitar a consulta não autorizada de conteúdos digitais informacionais. ■

LIVROS

audiobooks

SER DIGITAL. COMO CRIAR UMA PRESENÇA ONLINE MARCANTE

Carolina Afonso
Sandra Alvarez

Casa das Letras | 2020
Leya



Um livro que “vai para lá dos algoritmos e dos bits e bytes”, garantem as autoras Carolina Afonso e Sandra Alvarez ao compartilharem “boas práticas e casos de sucesso” que transportam “do universo das marcas para as pessoas”. Objetivo? “Para que qualquer um de nós possa ter uma presença online marcante”, dizem. ■

THE FUTURE IS FASTER THAN YOU THINK

Peter H. Diamandis
e Steven Kotler

Narração: Peter H. Diamandis
Simon & Schuster Audio | 2020



Autores dos best-sellers do New York Times *Abundance* e *Bold*, os futuristas Peter Diamandis e Steven Kotler lançaram um manual prático para a convergência tecnológica na era moderna. *O futuro é mais rápido do que você pensa* conta como o mundo reagirá durante a próxima década. O que acontece quando a IA, a robótica, a realidade virtual, a biologia digital e os sensores colidem com a impressão 3D, blockchain e redes globais de gigabit? Como transformarão os diversos setores? O que acontecerá com a forma como criamos os filhos, governamos o país e protegemos o planeta? ■

THE TECHNOLOGY FALLACY

By Gerald C. Kane,
Anh Nguyen Phillips
Jonathan R. Copulsky
and Garth R. Andrus

The MIT Press | 2019



A rutura digital tem a ver principalmente com pessoas pelo que a transformação eficaz envolve mudanças na dinâmica organizacional e na forma como o trabalho é realizado. Desenganem-se os mais resistentes à mudança: a seleção e implementação das tecnologias digitais certas não bastam para garantir o sucesso. O melhor é mudar a cultura da empresa, tornando-a mais ágil e tolerante a riscos e a experiências. Os autores baseiam-se em quatro anos de pesquisa, conduzida em parceria com a MIT Sloan Management Review e a Deloitte, que envolveu mais de 16.000 pessoas e entrevistas com gerentes em empresas como a Walmart, a Google e a Salesforce. ■

A TRANSIÇÃO DIGITAL NAS SALAS DA ADMINISTRAÇÃO

Fale-se em reuniões de conselhos de administração e a imagem tradicional que vem à cabeça são sessões à porta fechada, administradores reunidos à volta de uma mesa oblonga, documentos impressos em resmas de papel, um secretário da sociedade diligentemente a tomar notas num processo formal.

A tradição já não é o que era; hoje em dia muitos administradores analisam os documentos em casa, no comboio, no avião, para preparar as reuniões que se avizinham. Utilizam cada vez mais os seus computadores portáteis ou tablets. E já poucos imprimem documentos. O contexto atual acelerou a tendência de reuniões à distância, que já existia anteriormente com administradores espalhados pelo mundo e com presença em várias organizações.

As soluções board portal são uma forma de tornar as reuniões de gestão mais eficientes em ambiente:

- **seguro**, porque a documentação circula numa plataforma de acesso restrito;
- **remoto**, podendo os administradores aceder à documentação antes e durante as reuniões;
- **digital e desmaterializado**, com os ficheiros pdfs a substituir o papel físico.

Por si só, esta transição para o digital já é uma vantagem: amiga do ambiente, mais segura, mais organizada. Mas indiretamente traz maior efici-

ência na circulação de informação, na preparação das reuniões, e na tomada de decisão informada e focada. E por esta via, reuniões mais **eficientes** e uma **Governance** melhorada.

O iBabs é uma solução board portal do grupo Euronext, disponível para todo o tipo de empresas e utilizado por mais de 300.000 pessoas em vários países europeus. Permite preparar reuniões integralmente virtuais, híbridas com videoconferência em que alguns participantes acedem remotamente, ou presencialmente. A circulação de comentários e anotações prévia à reunião permite reuniões mais sistemáticas e focadas no essencial; a tomada de notas na reunião e definição de próximos passos são ferramentas cruciais de apoio dos secretários da sociedade; a votação, caso ocorra, torna-se um processo transparente e rigoroso. O histórico de reuniões passadas está à distância de um clique.

Pode saber mais sobre as potencialidades do iBabs ou marcar uma apresentação dedicada em:

<https://corporateservices.euronext.com/en/board-portal-solution>.





ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

Praça das Indústrias
1300-307 Lisboa | Portugal

www.aip.pt