



EY

Building a better
working world

NOVA

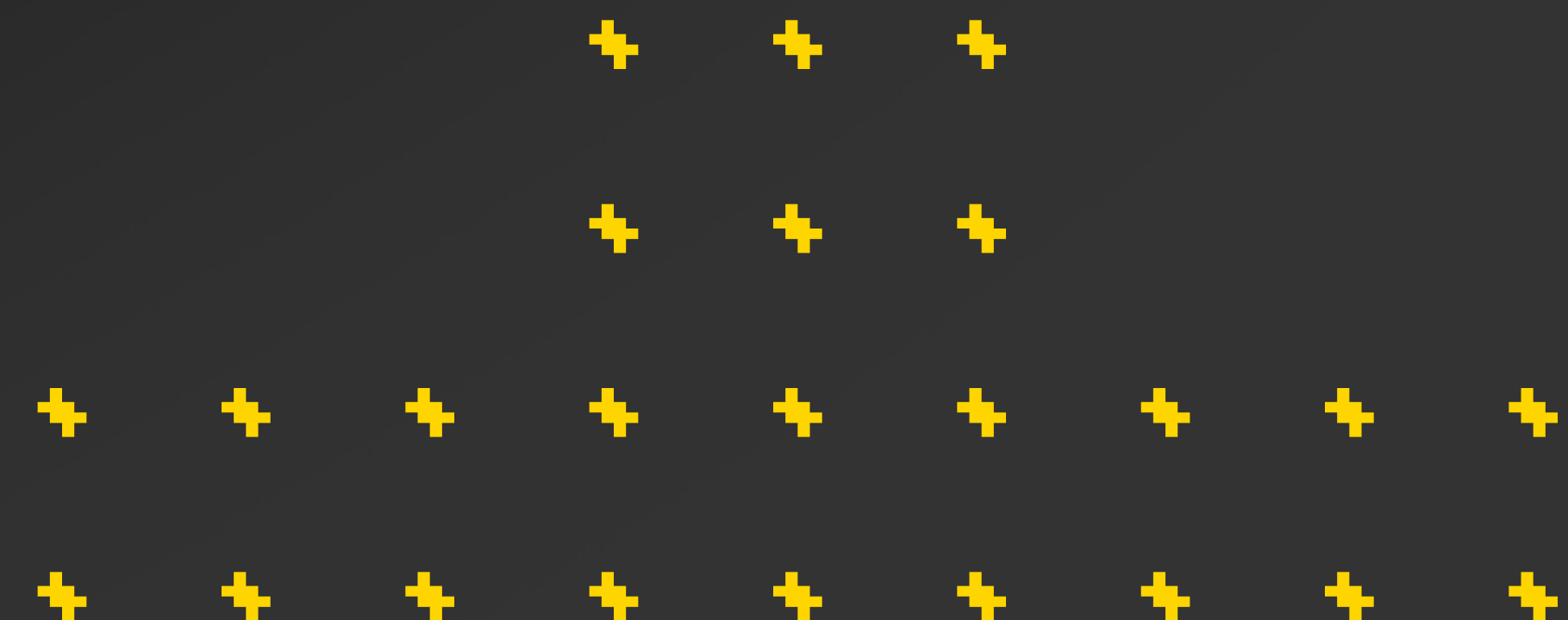
NOVA SCHOOL OF
BUSINESS & ECONOMICS



Estudo da Maturidade Digital das empresas portuguesas

Um estudo efetuado pelo NovaSBE Center for Digital Business & Technology em parceria com a EY

Outubro, 2018



Como irá a transformação digital afetar o mundo?



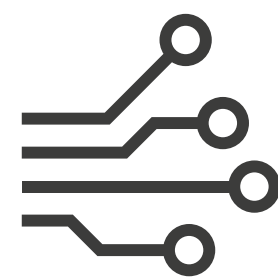
50% das ofertas

A procura de data scientists só consegue preencher metade da oferta de trabalho especializado



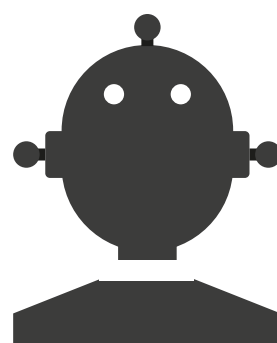
\$15 BILIÕES

Investimento em Inteligência Artificial anunciado pelo Governo Chinês até 2030



30 BILIÕES

Número estimado de máquinas online e dispositivos conetados na próxima década, desde luzes de trânsito a componentes de veículos autónomos até máquinas de café, sapatos e drones pessoais



Máquinas preditivas

Investigadores do MIT estão a treinar robots para não só interpretarem como anteciparem comportamentos humanos

Top Tech Trends a não perder de vista

+ A nova era de smartphones

É expectável que durante a próxima década ocorra a transição dos dispositivos tradicionais para a próxima era de dispositivos que serão conetados e utilizados através de voz, gestos e toque.

+ Controvérsia sobre os benefícios da Inteligência Artificial

A discussão pública e política, nada consensual, sobre os benefícios e os perigos da adoção generalizada da inteligência artificial manter-se-á, com vozes que poluem os otimistas e desincentivam as empresas a investir em tais soluções.

+ Incertezas quanto à regulamentação

Haverá uma resposta temporal desadequada dos decisores políticos e outros agentes face ao rápido surgimento de soluções tecnológicas e espera-se que o quadro legal varie entre mais regulação e regulação muito restritiva.

Serão as empresas Portuguesas pioneiras ou ingénuas?

Ou estamos muito bem ou sabemos muito pouco acerca “dos outros”

A transformação digital não é novidade para as empresas portuguesas, mas os caminhos de mudança não são claros.

Esta hipótese inicial surgiu de uma análise conjunta entre a Nova SBE e a EY e levou-nos a lançar um estudo para aferir os níveis de maturidade digital das empresas portuguesas e o nível de confiança que existe em relação a um futuro tão influenciado por tecnologia.

De entre muitos estudos realizados sobre este mesmo tema, o que aqui reportamos é talvez o que melhor traduz a perceção da alta direção das empresas portuguesas, uma vez que agrupa respostas de 102 participantes, dos quais 80% têm cargos de administração ou direção de topo. Os resultados validaram a nossa hipótese inicial, mas trouxeram algumas surpresas.

A primeira foi o nível de otimismo reportado no que respeita à posição das empresas face aos seus concorrentes. A larga maioria dos participantes reportou que as suas empresas estão mais avançadas que os seus concorrentes e, dos que reportaram atraso, apenas dois reportam medo de não conseguir recuperar nos próximos cinco anos.

Tanto a Nova SBE como a EY trabalham com a maioria das empresas portuguesas, no âmbito da formação de executivos ou de consultoria. Destes trabalhos não resulta evidência de que a generalidade das empresas portuguesas esteja avançada nos seus processos de transformação digital, quando comparadas com o panorama mundial. A explicação mais provável para esta discrepância é a de que as empresas portuguesas se estão a comparar apenas com concorrentes nacionais... e/ou que poderão saber muito pouco acerca do estado real dos processos de transformação digital “dos outros”.

O otimismo mostrado na amostra pode, de facto, ter eco na população. No entanto, pode também traduzir um desvio cognitivo altamente estudado¹: é provável que a nossa perceção individual nos coloque sempre um pouco acima da média, o que não é estatisticamente possível.

Este desvio nas perceções permite aos participantes ver o futuro com otimismo mas pode ser perigoso, se esconder atrasos que não estão a ser considerados. Num mundo tão rápido como o atual, um atraso face aos concorrentes pode ser fatal.

- + Há um otimismo generalizado e confiança na transformação digital e os participantes pensam estar bem posicionados nos seus processos.
- + Na opinião dos participantes a transformação digital já se iniciou, encontra-se numa fase inicial e apenas alguns acreditam estarem atrasados face aos concorrentes.
- + Parecem existir indícios de ideias e de líderes com capacidade para pensar a transformação digital nos seus negócios e nas suas empresas mas verifica-se um gap significativo entre a formulação estratégica e a sua implementação.
- + O investimento e adoção de tecnologia parece seguir primeiro uma imitação de outros atores e só depois adequação da tecnologia ao contexto.
- + As tecnologias digitais mais adotadas pelas empresas são as Redes Sociais e Marketing Digital, Big Data e Analytics, Cloud Computing e IoT (Internet of Things), havendo diferenças setoriais no nível de implementação.

A segunda surpresa surge no momento em que se faz uma análise mais fina por setor de atividade e se verifica que o investimento e a **adoção de tecnologia nem sempre se correlacionam com o potencial de impacto previsto para os diferentes setores**, nomeadamente o fintech e blockchain no setor financeiro e a impressão 3D na distribuição e retalho.

Por entre as tecnologias estudadas, e com diferentes graus de maturidade, não parece haver critério que diferencie a sua adoção por setor, antes vendo-se genericamente uma mais forte adesão a soluções como comunicação através de redes sociais, mesmo quando a sua eficácia e modelos de medição estão em debate na indústria e mesmo os principais players continuam a explorar modelos de negócio e de monetização².

A terceira surpresa, e provavelmente a mais preocupante, é o **baixo nível de incorporação da transformação digital no planeamento estratégico**. Se há otimismo, e há uma adoção de tecnologia aparentemente sem correlação com a oportunidade de impacto por setor, verifica-se ainda que toda esta

atividade não tem devido suporte estratégico claro e sem o qual o progresso de transformação pode não ser mais do que atividade supérflua ou desperdício.

A quarta observação fundamental, a partir dos dados analisados e dos diferentes contactos que temos tido com empresas, **é possível observar algumas empresas -exceção: com estratégia de opções para a transformação digital definida, um investimento concreto, a execução de planos de ação para capacitação e exploração de conceitos e atividades de inovação a diferentes horizontes temporais.**

Episódico ainda é o conjunto de empresas que, pela natureza do seu negócio ou pela sua dimensão investem significativamente no desenvolvimento de tecnologia e não apenas na sua mera adoção.

¹ Kahneman (2012). Thinking fast and slow.
² Martinez (2016). Chaos Monkeys



O processo de transformação digital já arrancou de forma massiva

mas em momentos diferentes, conforme o setor/indústria

A transformação digital não é novidade para a larga maioria dos participantes no estudo. Dos 102 participantes, apenas 5% reporta não ter iniciado o processo e 10% estar em fase de início, sendo que apenas uma empresa reporta não ter qualquer planejamento neste âmbito. Das restantes, 40% já iniciou o processo há mais de 5 anos.

Esta distribuição não é semelhante quando consideramos setores/indústrias diferentes. Mais de 60% das empresas nos setores de media, comunicação e entretenimento e turismo iniciaram o processo há mais de 5 anos e, embora se reporte um ligeiro atraso no setor financeiro, quase 70% das empresas iniciou o processo há mais de 2 anos. No setor da energia, embora a maioria das empresas só tenha iniciado o processo nos últimos 2 anos, apenas 9% continuam sem alterações significativas.

Os setores que reportam mais atraso são os da distribuição/retalho e o da saúde. Estes setores são os que apresentam a maior proporção de empresas que ainda não iniciou o processo de transformação digital: 30% no primeiro caso e 14% no segundo.

Em relação às dimensões de transformação digital nas quais se apostou nos últimos anos, há também diferenças a assinalar, verificando-se que na maioria dos casos a transformação se iniciou com a promoção da centralidade da experiência do cliente na organização (ver detalhe na página 10).

Correlacionada com este foco na experiência do cliente, está a aposta nas tecnologias que foram adotadas até ao momento. Destacam-se com níveis avançados de implementação as componentes de análise de dados, redes sociais e marketing digital (ver detalhe na página 10).

No mundo digital tem-se verificado que não são propriamente as empresas que começam mais cedo as que vencem os seus concorrentes. Neste estudo porém, os participantes reportam uma correspondência entre o momento em que iniciaram o processo de transformação digital e o nível de desenvolvimento atual em relação aos concorrentes. Estas respostas podem corresponder a um avanço real ou apenas a uma perceção de que quando se começa mais cedo se avança mais rápido.

Figura 2. Há quanto tempo iniciou a transformação digital?

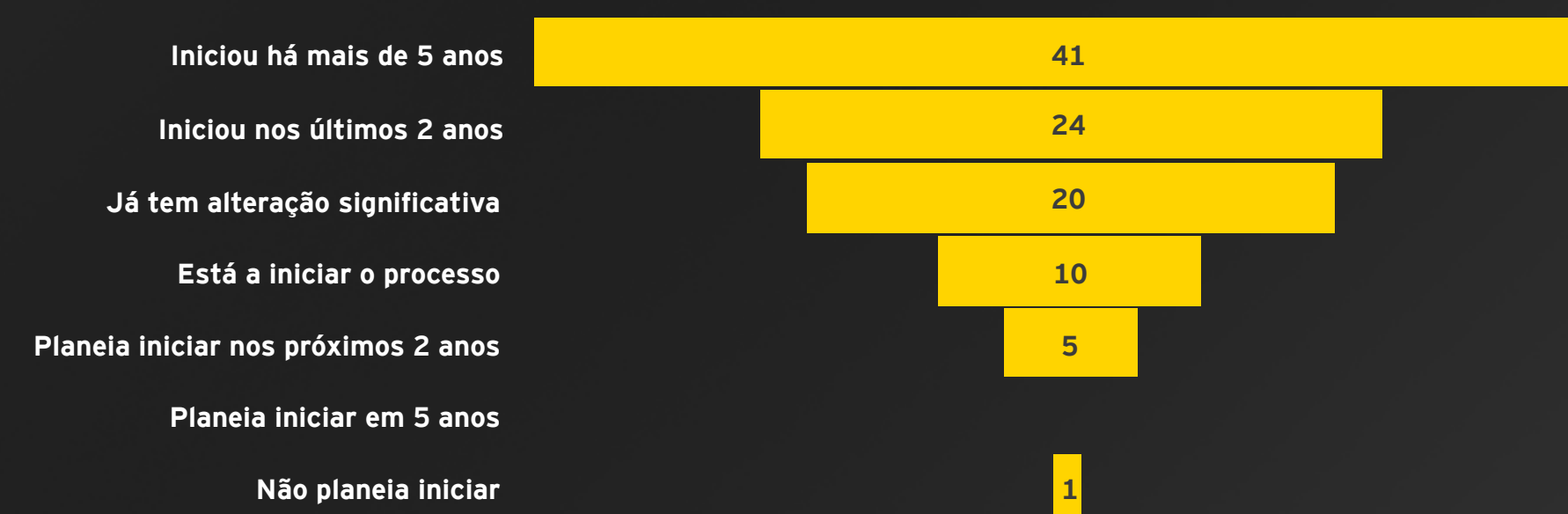
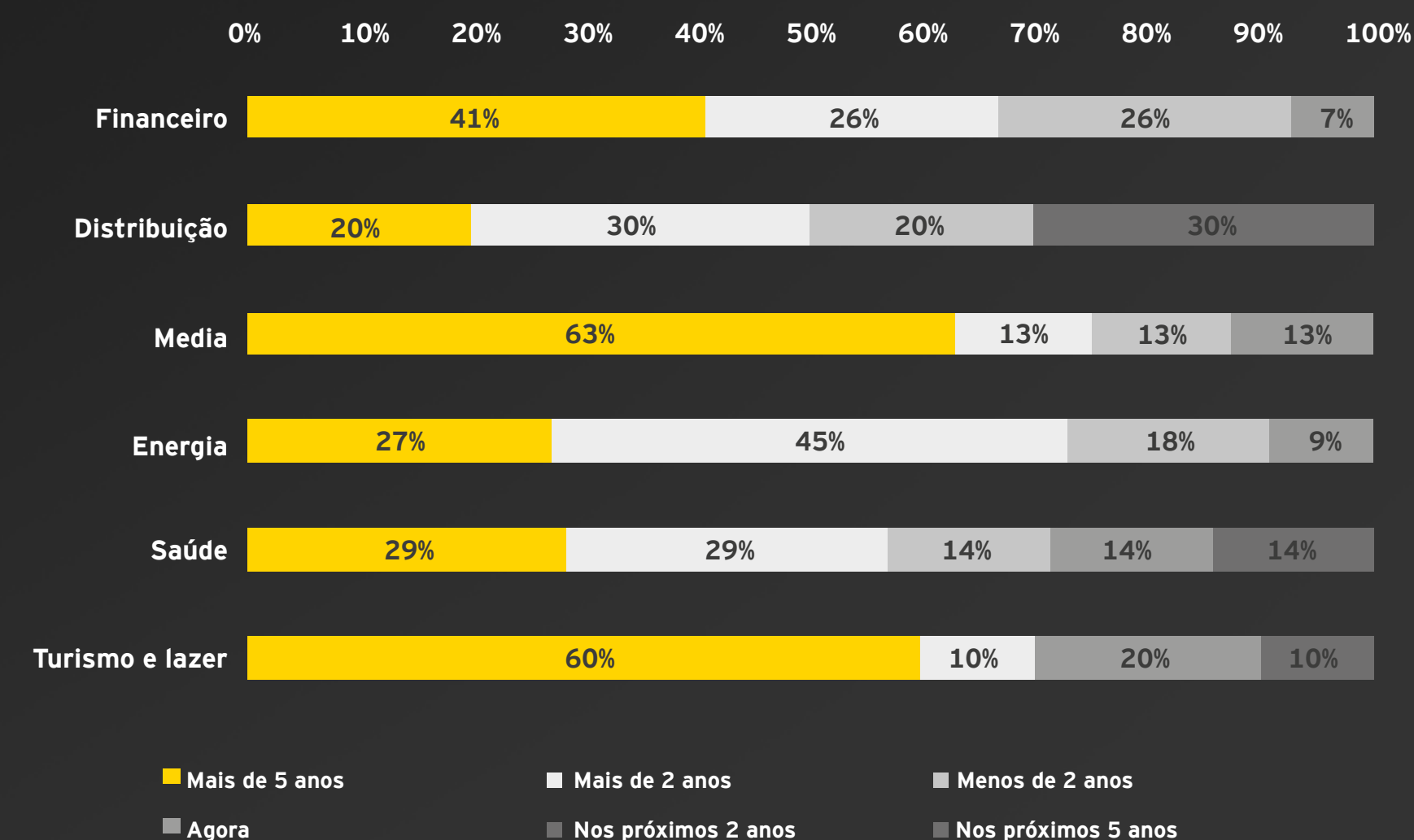


Figura 3. Há quanto tempo iniciou a transformação digital? (por setor)



Não temos medo da concorrência

mas também não sabemos muito bem como vamos enfrentá-la

As empresas portuguesas acreditam que têm capacidade de retirar vantagens das competências e tecnologias digitais e que estão bem posicionadas nesse âmbito, face à concorrência.

Os participantes no estudo fazem uma avaliação muito positiva do nível de maturidade digital das suas empresas quando comparado com a concorrência. Apenas 15% dos participantes acredita estar atrasado face aos concorrentes e menos de 2% acredita que será difícil recuperar esse atraso nos próximos 5 anos. Esta perceção pode resultar de uma crença favorável ou desfavorável face aos níveis de digitalização possíveis na indústria ou de um desconhecimento da concorrência.

Qualquer que seja o caso, acredita-se que o conjunto das empresas concorrentes está a avançar a ritmos semelhantes ou a ritmos que são facilmente alcançáveis. Dos 41 participantes que reportam que as suas empresas iniciaram a transformação digital há mais de 5 anos, mais de metade (63%) acredita que a sua empresa está adiantada face aos concorrentes e apenas uma estará atrasada. No cluster dos participantes das 10 empresas que estão a iniciar o processo de transformação, metade considera a sua empresa atrasada em relação aos concorrentes e metade em níveis semelhantes.

Apenas entre os participantes que reportam ainda não ter iniciado o processo (5%) existe uma perceção clara de que podem estar atrasados (60%).

Curioso é ver que quando se pergunta especificamente em que dimensões as empresas estão mais maduras em relação à transformação digital, existem evidências de falta de clareza na estratégia de digitalização e falta dos recursos e capacidades necessárias para acelerar o processo. Na gestão de informação e risco são também reportados níveis baixos de desenvolvimento (ver análises nas páginas 12 e 13).

Estas observações sugerem que a perceção é de que as empresas estão na sua generalidade em níveis semelhantes aos dos concorrentes, mas baixos, considerando os níveis que poderiam ser alcançados.

Existem diferenças significativas entre setores. Nos setores de *media* e energia são reportados os níveis mais elevados de maturidade face aos concorrentes, mas no primeiro caso 38% dos respondentes reportam que as suas empresas correm o risco de perder o avanço que conseguiram alcançar nos últimos anos. No setor da saúde, embora se reporte atraso face aos concorrentes, existe uma perceção de que será fácil conseguir recuperar nos próximos 5 anos.

Figura 4. Nível de desenvolvimento face aos concorrentes e evolução futura

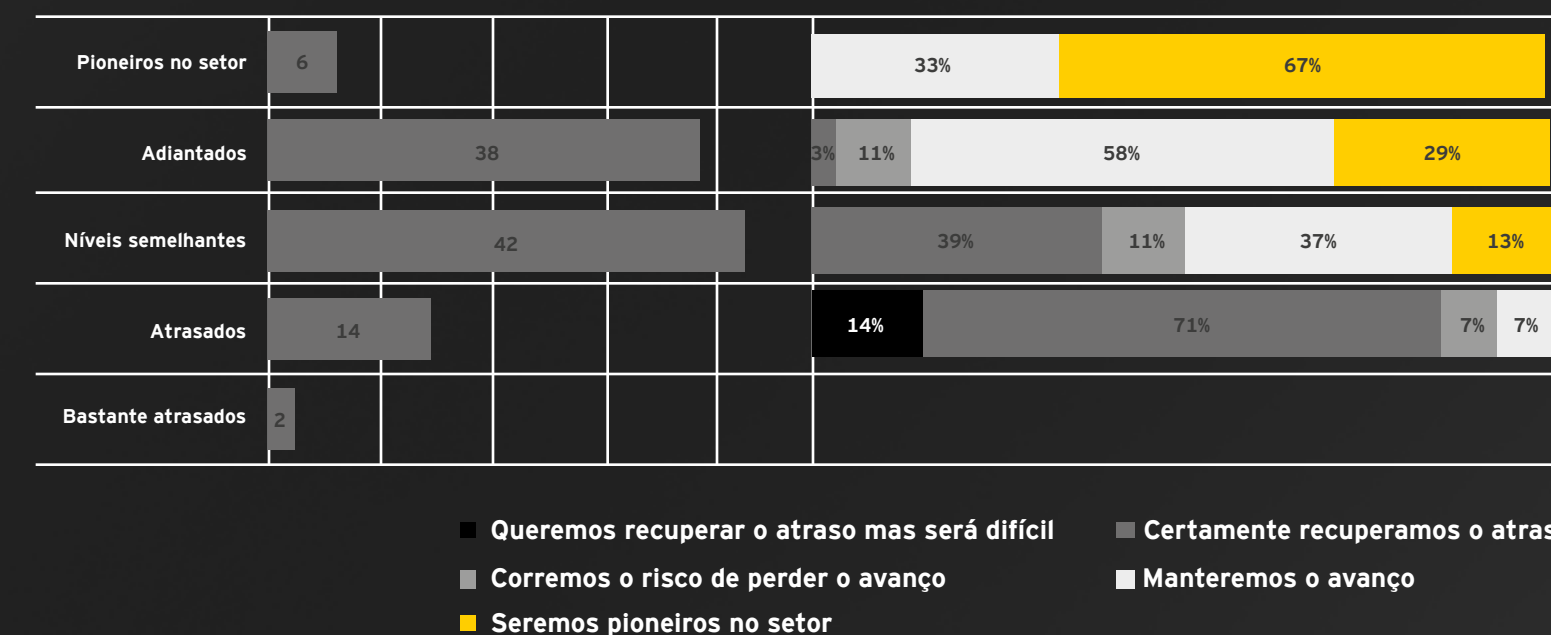


Figura 5. Nível de desenvolvimento face aos concorrentes (por setor)

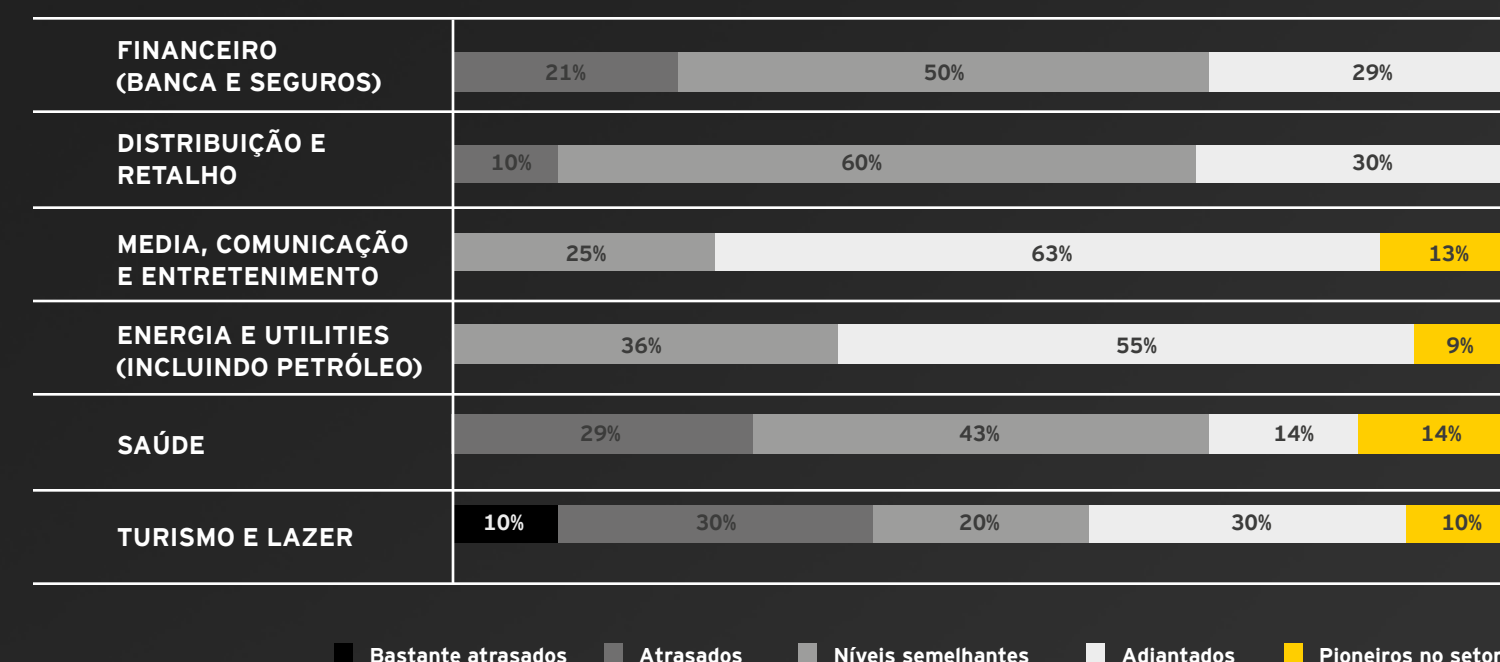
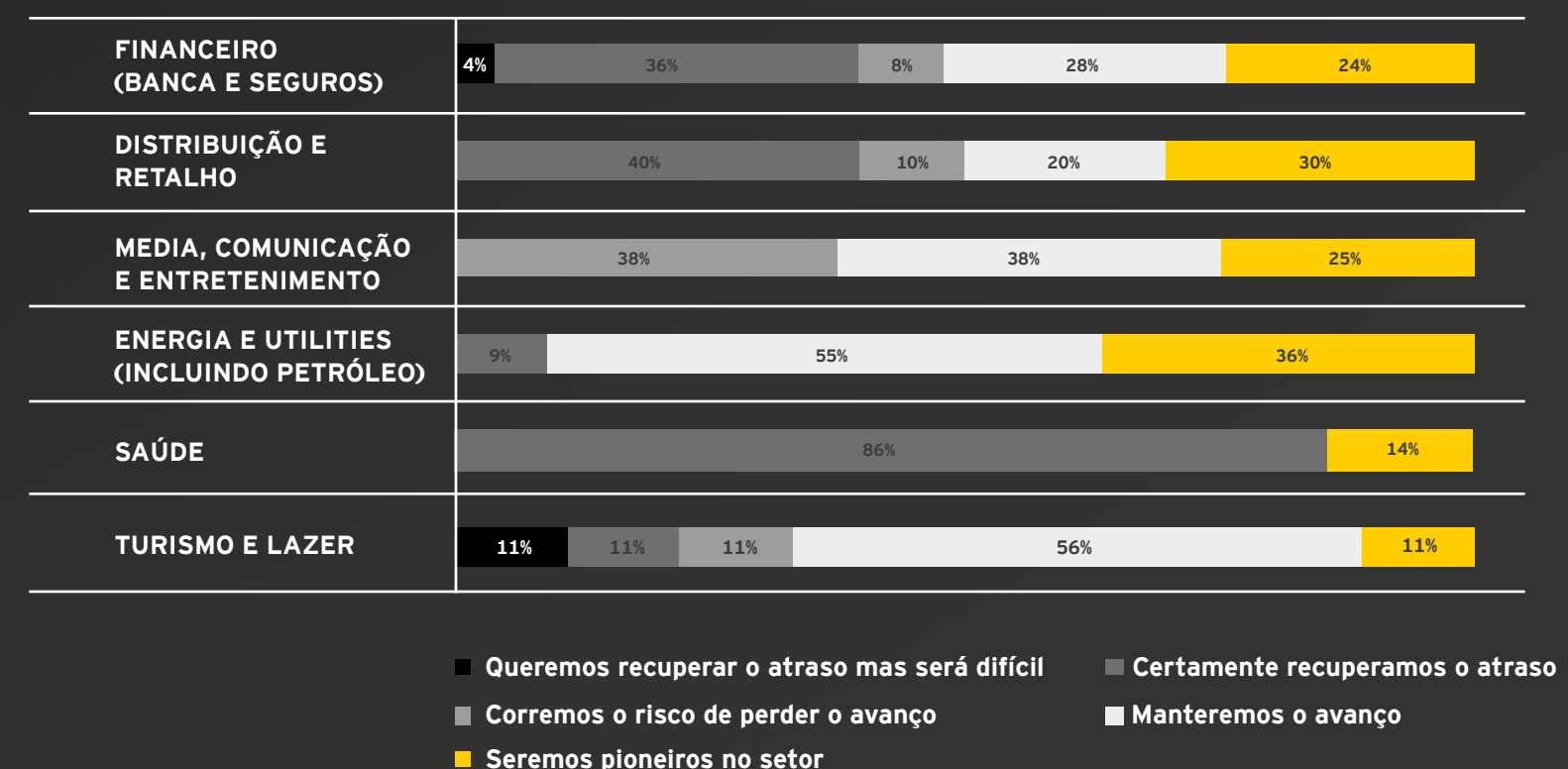


Figura 6. Expectativa de evolução futura face aos concorrentes (por setor)



Estamos no início da implementação de tecnologias digitais

e prevemos investimentos mais significativos nas mesmas tecnologias em que já investimos

Em relação às tecnologias digitais que têm sido adotadas pelas empresas, verifica-se que existe maior investimento nas tecnologias de Redes Sociais e Marketing Digital, Big Data e Analytics, Cloud Computing e IoT (Internet of Things). No entanto, apenas 35% dos participantes afirmam ter um nível avançado de implementação em relação às mesmas.

Na maioria das tecnologias, os níveis de implementação reportados são relativamente baixos.

Quando identificam o nível de investimento futuro nas tecnologias, os participantes reportam que as suas organizações irão investir nas mesmas tecnologias em que já investiram no passado. Antecipa-se assim investimentos ainda pouco significativos na condução autónoma, impressão 3D, *quantum computing* e *blockchain*.

Apesar do potencial disruptivo destas soluções, as respostas indicam que as empresas preferem fazer um compasso de espera, aguardando pelo amadurecimento destas tecnologias e/ou pela validação da sua adoção por parte de outros.

Considerando que as tecnologias em avaliação têm um TRL (*technology readiness level*) relativamente semelhante (excepto computação quântica), os dados parecem indicar que a adoção por terceiros é o maior impulsor de uma tecnologia.

O investimento em redes sociais e *big data* é já prática comum em muitas empresas e, apesar de também estas tecnologias ainda estarem em desenvolvimento e estarem longe de provar a sua eficácia, a adesão é muito maior quando comparado com as outras.

Figura 7. Nível de implementação e de investimento previsto, por tecnologia

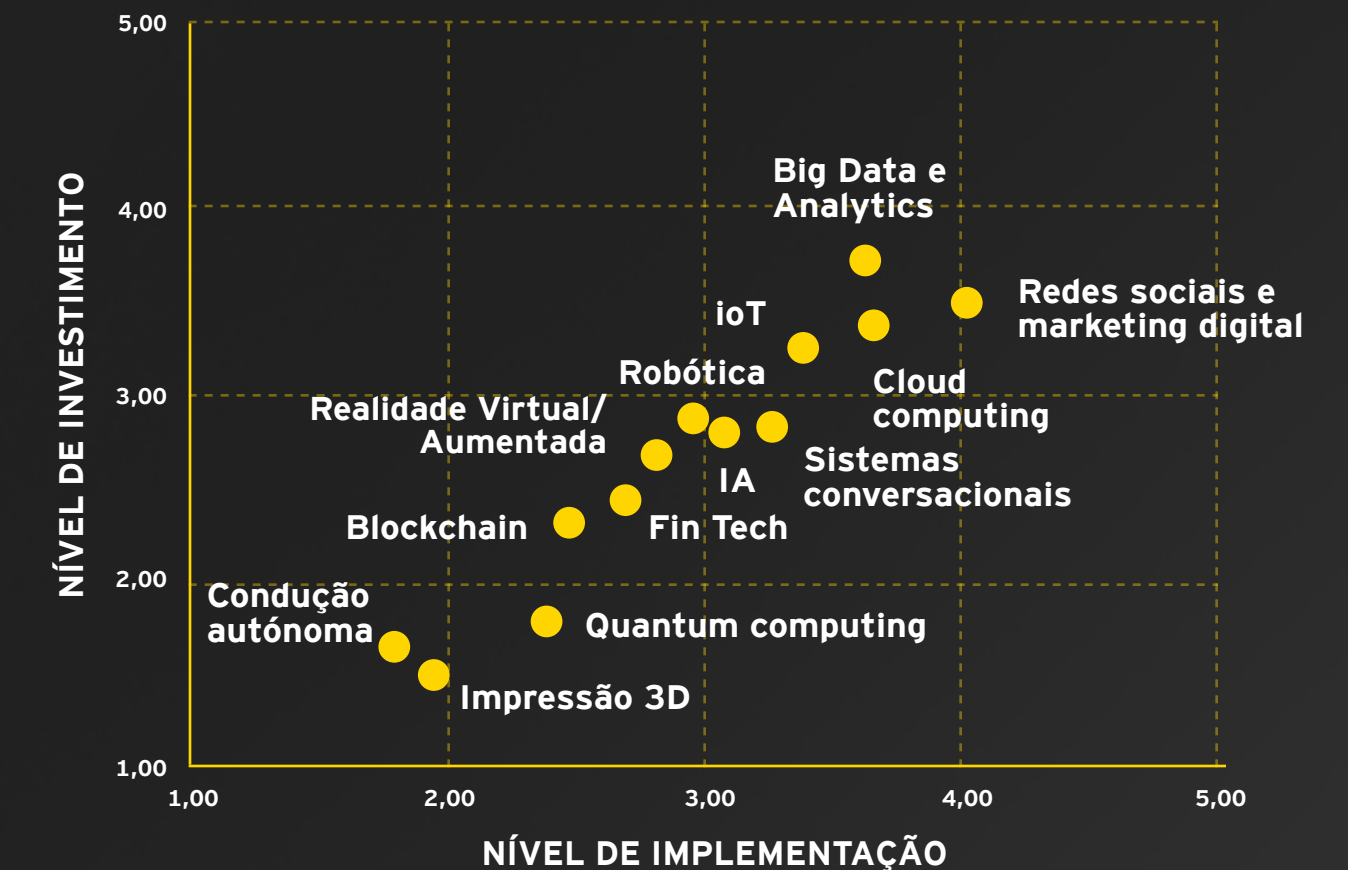


Figura 8. Nível de implementação atual, por tecnologia

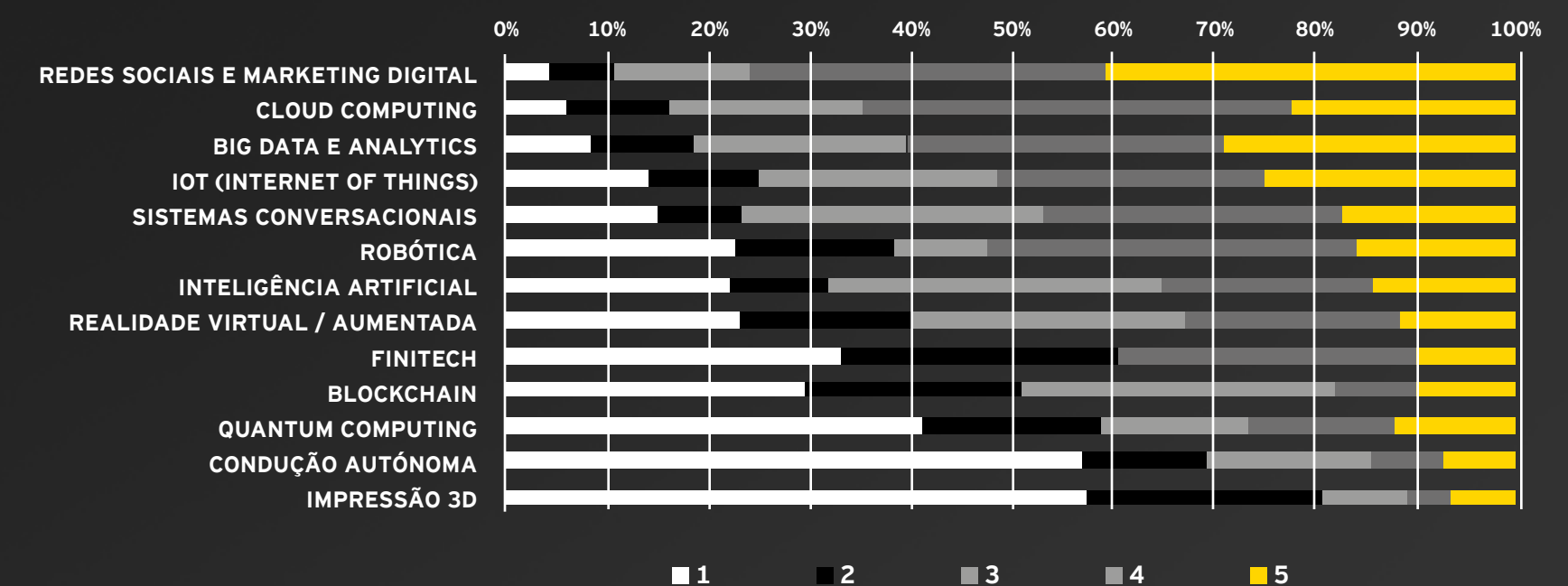


Figura 9. Nível de investimento previsto, por tecnologia

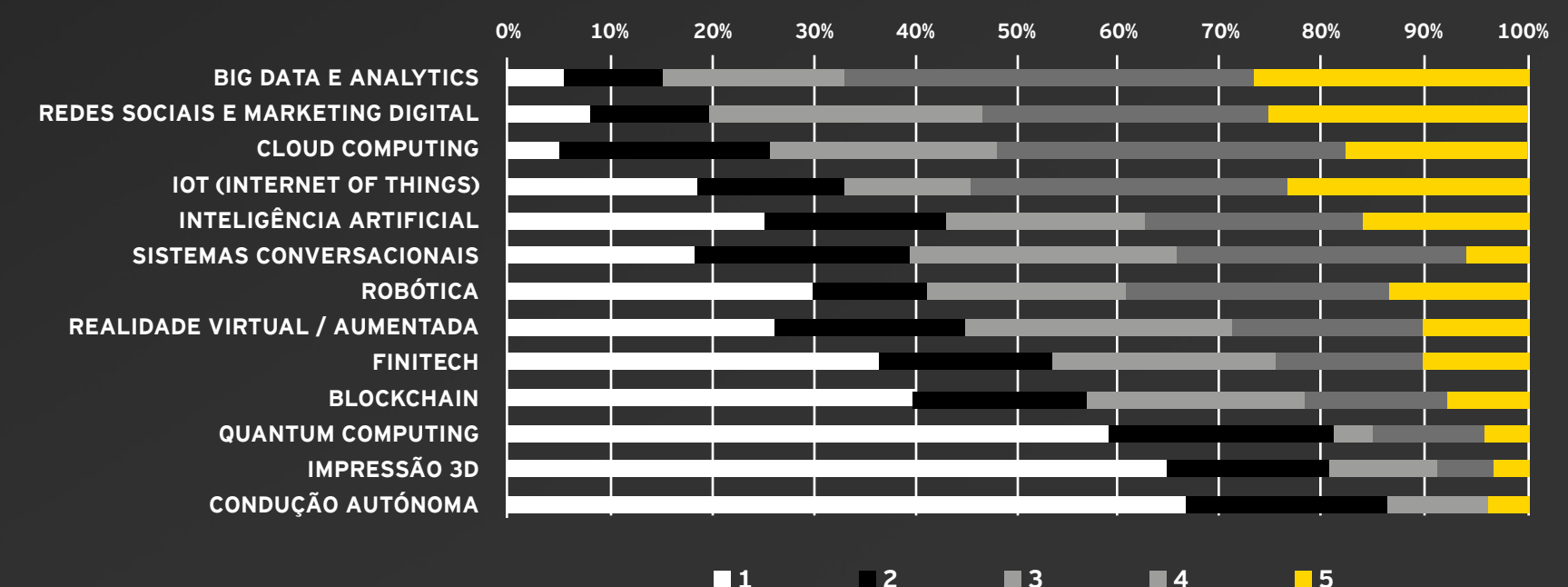


Figura 10. Nível de implementação atual por tecnologia (por setor)

	FINANCEIRO	DISTRIBUIÇÃO E RETALHO	MEDIA, COMUNICAÇÃO E ENTRETENIMENTO	ENERGIA E UTILITIES	SAÚDE	TURISMO E LAZER	OUTROS
REDES SOCIAIS E MARKETING DIGITAL	4,24	3,83	3,83	4,00	3,29	4,33	4,09
CLOUD COMPUTING	3,50	3,50	3,33	4,33	3,14	2,67	3,95
BIG DATA E ANALYTICS	3,65	4,00	3,17	4,18	2,83	2,29	3,95
IOT (INTERNET OF THINGS)	3,25	3,14	3,33	3,80	2,83	1,50	3,76
SISTEMAS CONVERSACIONAIS	3,33	2,67	3,33	3,43	3,40	2,33	3,55
ROBÓTICA	2,69	3,29	2,60	4,00	2,14	2,50	3,53
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	2,76	3,38	3,40	3,38	2,17	2,00	3,06
REALIDADE VIRTUAL / AUMENTADA	2,44	2,33	3,60	3,22	2,67	2,00	2,87
FINTECH	3,37	3,00	2,50	2,50	1,80		2,15
BLOCKCHAIN	2,63	2,50	3,00	2,63	1,60		2,54
QUANTUM COMPUTING	2,63	2,50		3,17	1,40		2,44
CONDUÇÃO AUTÓNOMA	1,90	2,25	2,33	1,83	2,40		1,77
IMPRESSÃO 3D	1,45	2,67	1,67	2,13			2,00

O nível de implementação atual das tecnologias e o investimento previsto para as mesmas no futuro está muito dependente do setor/indústria mas não apresenta grandes surpresas.

O setor da Energia é, aparentemente, o setor com mais soluções tecnológicas implementadas, comparativamente aos restantes setores, com destaque para as soluções de *marketing digital*, *cloud computing* e *big data*.

Verifica-se uma implementação superior em redes sociais e marketing nos setores Financeiro, Energia e Turismo.

De assinalar, apesar de não ser estatisticamente comprovada, é a baixa penetração do *Fintech* e *Blockchain* no setor financeiro, indústrias para as quais estas tecnologias à partida suscitaríam maior interesse.

Igualmente assinala-se a baixa adoção de soluções de impressão 3D na Distribuição e, genericamente, a robótica e inteligência artificial.

Figura 11. Nível de investimento previsto por tecnologia (por setor)

	FINANCEIRO	DISTRIBUIÇÃO E RETALHO	MEDIA, COMUNICAÇÃO E ENTRETENIMENTO	ENERGIA E UTILITIES	SAÚDE	TURISMO E LAZER	OUTROS
REDES SOCIAIS E MARKETING DIGITAL	3,63	3,20	3,25	3,57	2,67	4,29	3,47
CLOUD COMPUTING	2,94	3,50	3,00	4,17	2,67	2,67	3,94
BIG DATA E ANALYTICS	3,65	3,71	4,40	4,25	3,00	3,71	3,59
IOT (INTERNET OF THINGS)	3,36	3,33	3,80	3,86	2,60		3,00
SISTEMAS CONVERSACIONAIS	3,10	3,00	3,00	3,50	2,00		2,82
ROBÓTICA	2,36	3,20	2,25	4,33	2,17	2,50	3,13
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	2,86	3,00	3,50	3,25	2,00	2,67	2,79
REALIDADE VIRTUAL / AUMENTADA	2,29	2,40	3,75	3,20	2,20	1,50	2,79
FINTECH	3,31	2,50	1,50	2,00	1,50		1,92
BLOCKCHAIN	2,71	2,00	3,50	2,50	1,75		2,00
QUANTUM COMPUTING	1,83	1,33		1,50	1,25		2,30
CONDUÇÃO AUTÓNOMA	3,36	3,17	3,75	3,67	2,67	4,00	2,50
IMPRESSÃO 3D	1,44	2,33		1,75			1,93

O nível de investimento previsto, por tecnologia, apresenta diferenças setoriais, alinhadas com as tendências de mercado.

Verifica-se uma expectativa expressiva de investimento futuro em soluções de condução autónoma, face ao nível de implementação atual, e uma manutenção do investimento nas soluções já utilizadas por cada setor.

No caso da condução autónoma, o setor do turismo reporta uma importância elevadíssima mas um nível de investimento atual ainda reduzido, o que indica um comportamento reativo das empresas enquanto utilizadoras desta tecnologia. O investimento está planeado mas neste momento não há exploração da tecnologia nem definição de modelos para a acomodar.

As empresas portuguesas não seguem a máxima atribuída a Alan Kay onde "The best way to predict the future is to invent it" e sentem-se mais confortáveis a adotar uma postura de "fast second".

Estas empresas prescindem de querer liderar e, ao esperar, apostam mais nas suas capacidades de reação e de se adaptarem à medida que as soluções amadurecem.

O otimismo esconde dificuldades

na estratégia, liderança, pessoas e gestão da informação

O nível de maturidade digital foi analisado em relação a cinco dimensões (Figura 12), para as quais os participantes reportaram o respetivo nível de desenvolvimento na sua empresa:

1. **Estratégia e liderança**
2. **Experiência do Cliente**
3. **Produtos e Serviços**
4. **Pessoas e Organização**
5. **Gestão da Informação e Risco**

Numa escala de cinco níveis, os participantes reportam na sua larga maioria um nível de desenvolvimento acima do ponto médio, em todas as dimensões. Assinalam-se, no entanto, diferenças relevantes nas respostas dos participantes de diferentes setores, apresentadas em seguida em maior detalhe.

A transformação digital parece iniciar na maioria das empresas pela experiência do cliente e pelo desenvolvimento de produtos e serviços, onde são reportados consistentemente níveis de desenvolvimento elevados. Tal não se verifica nas restantes dimensões, reportando-se menor desenvolvimento na estratégia e liderança, pessoas e organização e gestão de informação e risco. Há claras oportunidades de melhoria a assinalar nestes campos.

A maior lacuna centra-se ao nível de estratégia e liderança. Esta observação, associada aos dados obtidos sobre o investimento e adoção de tecnologias visto nas páginas anteriores, parece indicar que as empresas efetivamente entendem que há um espaço designado de transformação digital, que esta pode ter impacto na atividade mas o que acaba por ser feito não resulta de uma opção estratégica efetiva e antes de um fenómeno de atividade espontânea, com critério meramente operacional ou copista, imitando o que outros vão fazendo. Nas palavras de Lewis Carroll: "If you don't know where you are going, any road will get you there."

Sem uma estratégia feita de escolhas, o caminho a percorrer e a avaliação do resultado e impacto da transformação digital será sempre difícil de avaliar. As respostas indicam que o sentimento global da amostra é positivo, mas fica a dúvida se resulta desta falta de crivo na sua implementação. Sem um referencial claro, qualquer transformação pode parecer boa. É seguramente matéria a aprofundar em próximos estudos.

Figura 12. Maturidade nas dimensões de transformação digital, por setor



Os níveis de maturidade nas cinco dimensões analisadas não são reportados de forma similar pelos participantes de setores diferentes.

Os participantes do setor da distribuição e retalho reportam níveis mais baixos de desenvolvimento em quase todas as dimensões, sendo seguidos pelos do turismo e saúde. No polo oposto está o setor da energia, com níveis de desenvolvimento muito positivos e onde apenas é reportado menor desenvolvimento em relação às capacidades das pessoas e processos de trabalho.

Seguem-se em maturidade os setores de media, telecomunicações e entretenimento e o setor financeiro. Todos os setores reportam maior desenvolvimento no que respeita à digitalização da experiência do cliente.

Ao contrário do que acontece na maioria das restantes dimensões, o setor de media não está aqui melhor posicionado e destaca-se o setor do turismo pela positiva.

No desenvolvimento de produtos e serviços, os setores da energia e media reportam maturidade elevada, sendo seguidos pelo turismo. Os setores da distribuição e saúde reportam maturidades baixas nesta dimensão.

A dimensão de pessoas e organização é a que apresenta maior convergência de respostas, para um nível de maturidade mais baixo que as restantes dimensões.

No que respeita à gestão de informação e risco, apenas o setor do turismo reporta níveis de desenvolvimento altos e comparáveis com os do setor da energia, sendo que nos restantes se identificam aqui claras oportunidades de melhoria.

Em relação à média de todos os participantes, na dimensão de estratégia e liderança apenas o setor financeiro e dos media reportam níveis satisfatórios. Nos restantes setores parecem não haver estratégias claras de digitalização e lideranças capazes de as implementar.

Dimensão 1. Experiência do Cliente

As empresas portuguesas são sensíveis à importância da experiência do cliente mas metade ainda não está preparada para oferecer customização e controlo da experiência nos diferentes canais digitais

A larga maioria dos participantes (89%) acredita que a experiência do cliente é entendida como importante em toda a organização, mas apenas metade reporta desenvolvimento significativo no que respeita ao tratamento diferenciado de segmentos e ao controlo das interações nos diferentes canais (Figura 13).

A customização é uma das grandes apostas da transformação digital, pelo que estas respostas sugerem que as empresas portuguesas têm ainda um caminho importante a percorrer. As oportunidades de melhoria parecem estar associadas com os fluxos de informação que permitem o conhecimento mais profundo dos clientes e dos canais.

Existem diferenças setoriais a apontar neste âmbito. Mais de 50% das respostas dos setores da Energia, Turismo, Financeiro e Media considera a experiência do cliente importante em toda a organização. Os setores da Energia e Turismo apresentam o nível mais elevado, ambos com mais de 70% das respostas dos participantes. Já o setor da Saúde é o que conta com menos respostas no nível de avaliação máximo.

O setor da Distribuição evidencia a maior dispersão de respostas dos participantes nos cinco níveis avaliados, com 30% das respostas abaixo do nível médio e 70% das respostas acima do nível médio. Apenas o Setor da Distribuição e dos Media verifica casos de participantes que referem baixo desenvolvimento em relação a esta dimensão.

Relativamente ao nível de desenvolvimento do controlo da experiência dos clientes nos diferentes canais (Figura 14), confirma-se o pioneirismo do setor da Energia e Financeiro, com os participantes nestes setores a responderem que há um desenvolvimento significativo em 81% e 63% dos casos, respetivamente. Apenas o setor do Turismo é o que evidencia uma disparidade de respostas entre o nível de importância para a organização e o desenvolvimento efetivo no que respeita ao controlo da experiência nos diferentes canais. Somente 30% dos participantes do setor do Turismo respondem acima do ponto médio e 50% responderam no nível médio.

Figura 13. Nível de desenvolvimento no que respeita à importância da experiência do cliente

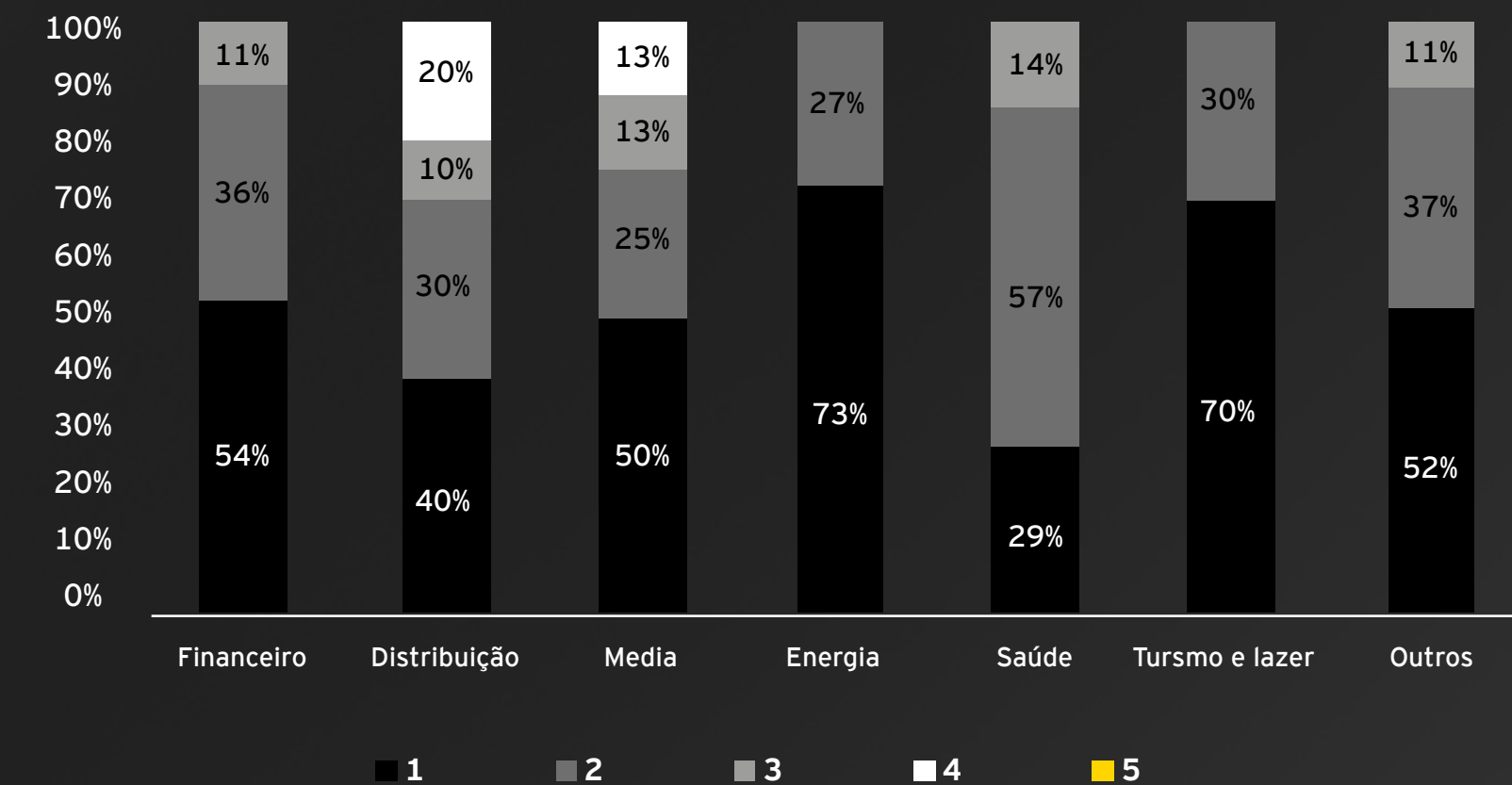
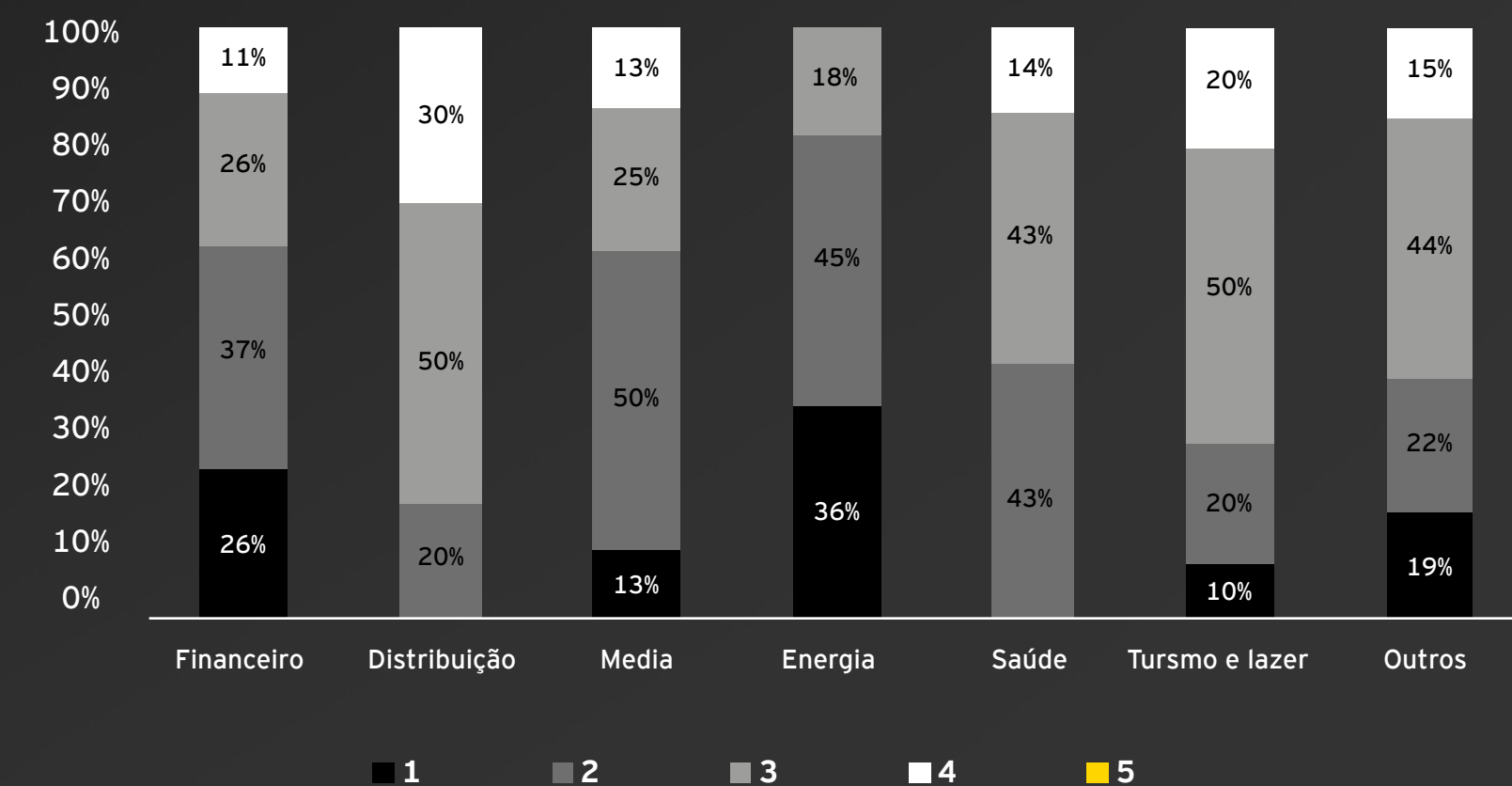


Figura 14. Nível de desenvolvimento no que respeita ao controlo da experiência nos diferentes canais digitais



Dimensão 2.

Produtos & Serviços

A maioria das empresas portuguesas tem uma atitude inovadora perante o mundo digital e já introduziu no seu portfolio produtos e serviços totalmente digitais

Dos participantes no estudo, apenas 11% fazem uma avaliação baixa em relação à abordagem de inovação das suas empresas no âmbito digital e cerca de 30% acreditam existir uma abordagem altamente inovadora e proativa neste âmbito (Figura 15). Quando questionados sobre a oferta de propostas de valor desenhadas de raiz e exclusivas para contexto de utilização digital, apenas 20% atribuem um nível de desenvolvimento baixo e mais de metade (57%) um nível significativo.

A maioria dos participantes do setor da Energia (91%) diz que as suas empresas adotam uma abordagem proativa de inovação no ambiente digital. O setor da Distribuição (60%) e o setor da Saúde (86%), avaliam a abordagem de inovação das suas empresas abaixo do ponto médio.

No que respeita à oferta de produtos e serviços desenhados de raiz para contextos digitais (Figura 16), todos os setores, com exceção da Distribuição, apresentam uma avaliação elevada em mais de 50% de respostas dos participantes. O caso do setor da Energia (82%), de Media (75%) e Turismo e Lazer (60%) são os três setores com maior representatividade de respostas nestes dois níveis de avaliação máxima.

Todos os setores obtiveram menos de 30% das respostas dos participantes para os níveis de avaliação mínima.

Figura 15. Nível de desenvolvimento no que respeita à abordagem de inovação em produtos e serviços

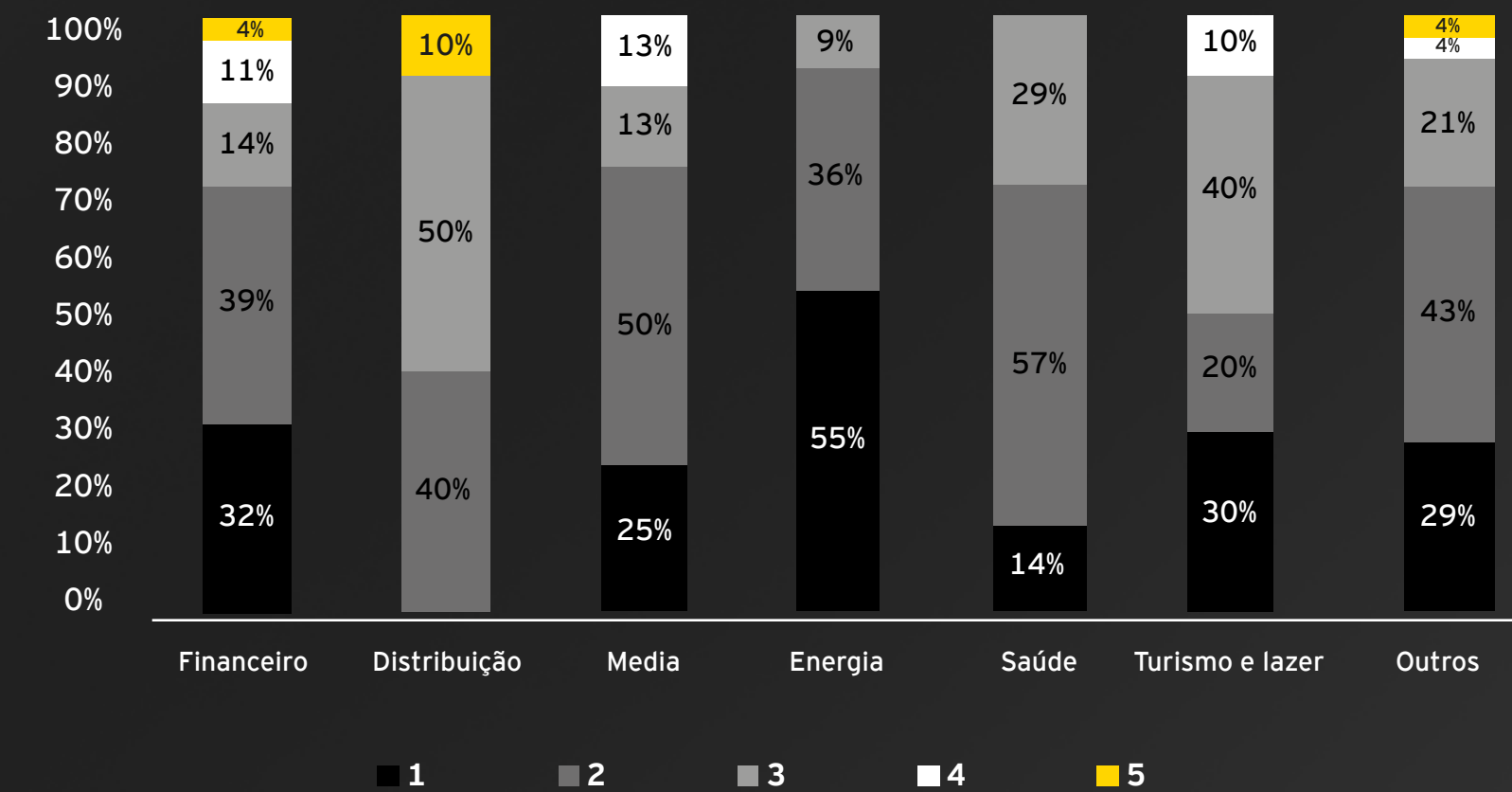
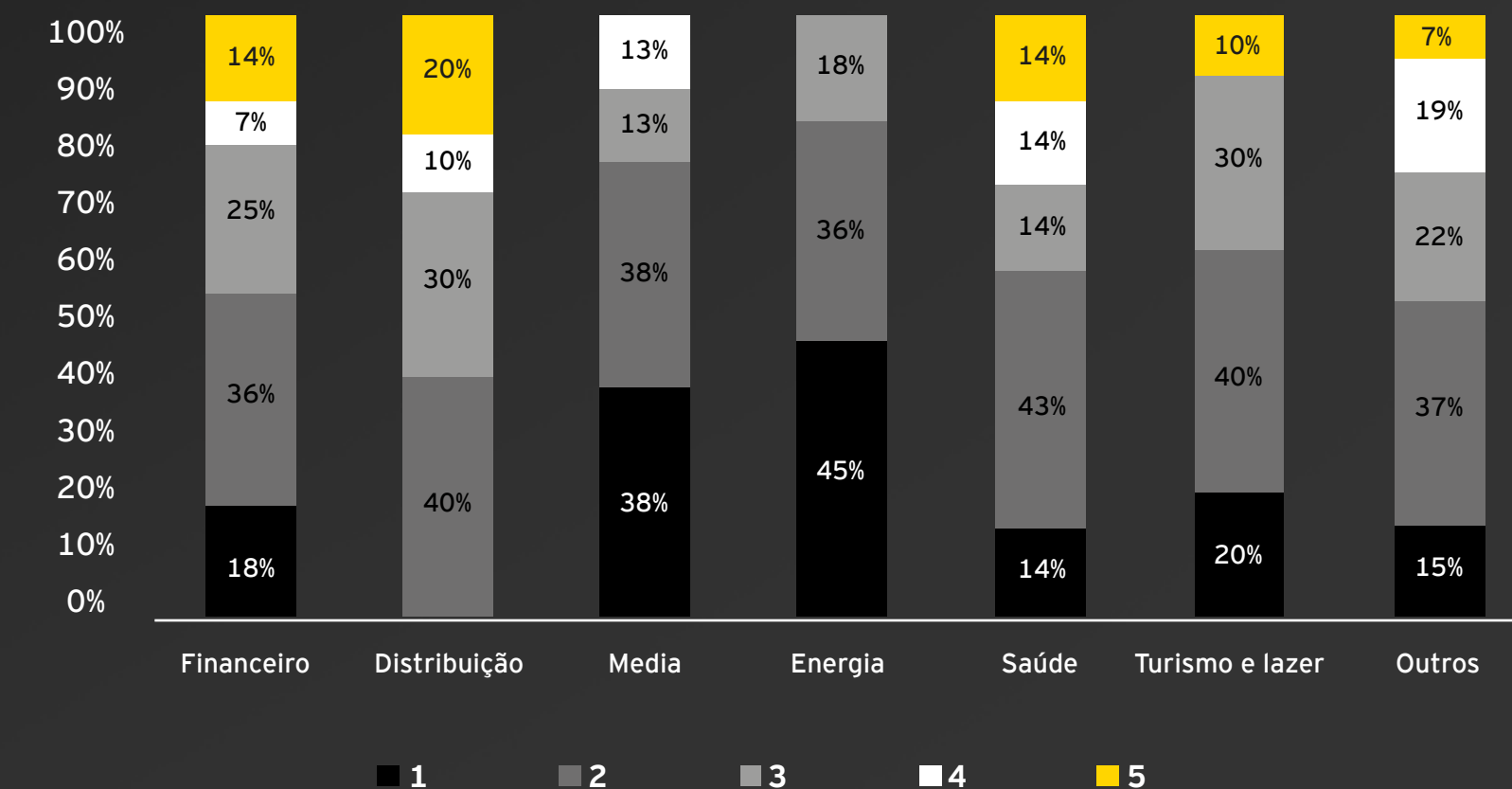


Figura 16. Nível de desenvolvimento no que respeita a produtos e serviços desenhados de raiz para contextos digitais



Dimensão 3.

Pessoas & Organização

Apenas 38% dos respondentes acredita ter na organização as habilitações e conhecimentos digitais adequados

Mais de 70% dos participantes acredita que na sua organização são promovidos comportamentos importantes para a transformação digital, como sejam a diversidade, a partilha de conhecimento e a colaboração interdepartamental. Nesta categoria, todos os setores obtiveram mais percentagens de respostas de avaliação no nível médio e elevado (Figura 17).

No que respeita à utilização de ferramentas digitais para suportar e facilitar o trabalho (Figura 19), o nível de desenvolvimento reportado é um pouco mais baixo, mas 56% dos participantes apresenta uma avaliação desta dimensão acima do ponto médio. Para este resultado, contribuíram os participantes dos setores Média e Saúde, com 75% e 61%, respetivamente, de participantes a avaliarem como muito importante e, de maneira uniforme, todos os setores a verificarem mais de 50% de respostas de participantes no nível médio e nível superior seguinte.

No entanto, apenas 38% dos respondentes acredita possuir na organização as habilitações e conhecimentos digitais adequados para suportar os processos de transformação digital (Figura 18). Esta percepção põe em causa a avaliação positiva que foi feita do nível de transformação digital quando comparado com os concorrentes e da crença de que se conseguirá manter vantagens ou recuperar atrasos face à concorrência. De facto, para que isso seja possível a larga maioria das empresas poderá ter que fazer investimentos significativos em contratações e desenvolvimento de talento. Sendo este um ponto com menor desenvolvimento para a maioria das empresas, antecipa-se o aumento da “guerra pelo talento” tão comum na era digital.

Figura 17. Nível de desenvolvimento no que respeita a diversidade, partilha de conhecimento e colaboração interdepartamental

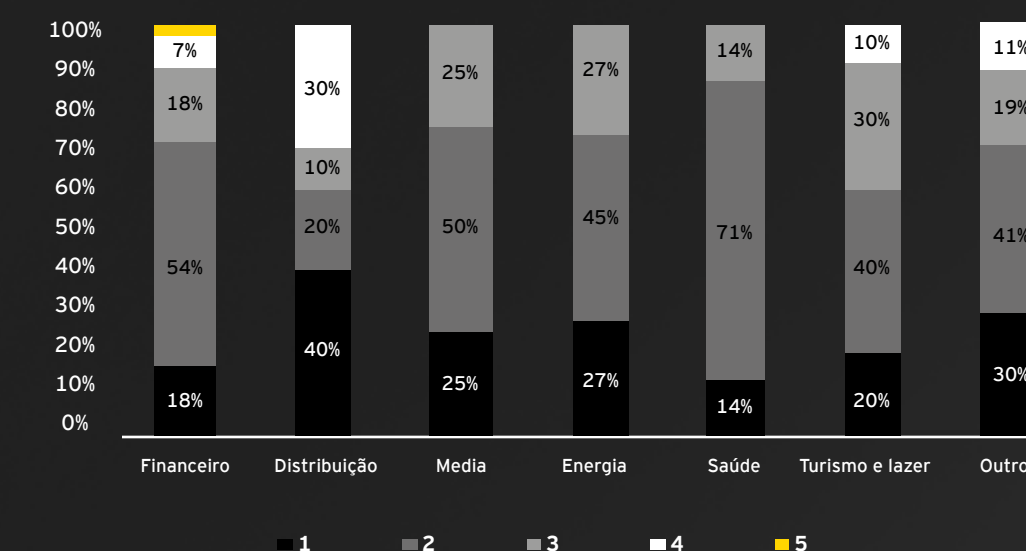


Figura 18. Nível de desenvolvimento no que respeita a habilitações e conhecimentos digitais adequados

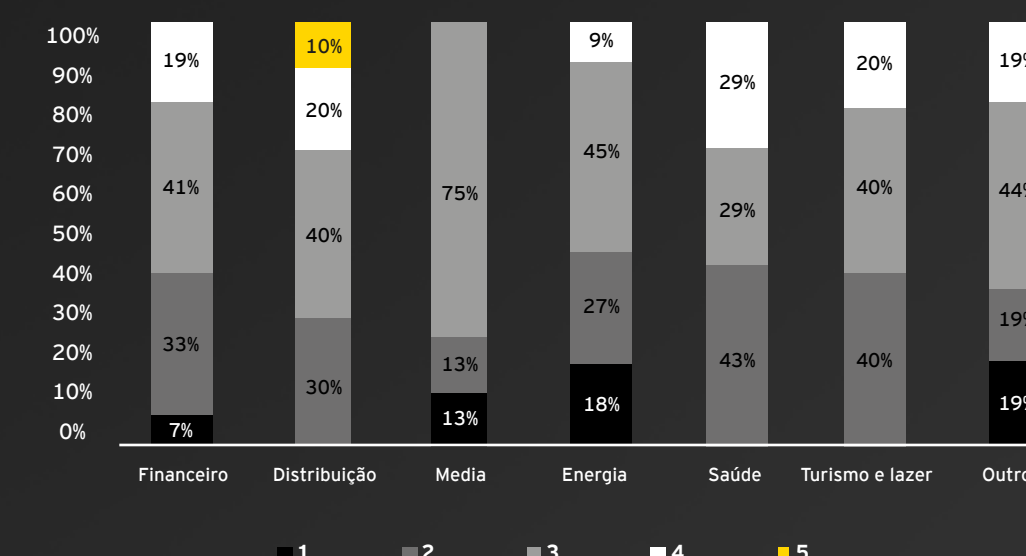
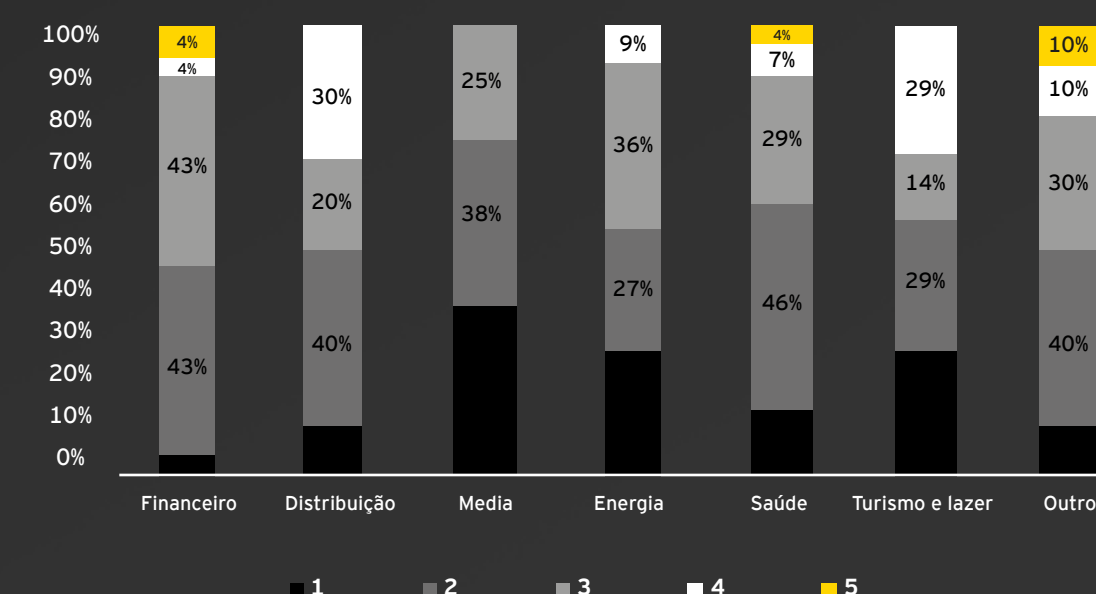


Figura 19. Nível de desenvolvimento no que respeita à implementação de ferramentas digitais de suporte ao trabalho



Dimensão 4.

Gestão da informação e risco

Existem oportunidades de desenvolvimento significativas no que respeita à gestão de informação e ao equilíbrio do portfólio de tecnologias

Os níveis de maturidade reportados em relação à gestão de informação e risco são relativamente baixos quando comparados com as outras dimensões. Tanto no que respeita ao equilíbrio do portfólio de tecnologias como à gestão de dados (Figura 20), menos de 10% das empresas reporta maturidade elevada e apenas 30% a 40% dos participantes fazem avaliações acima do ponto médio nesta dimensão.

Em relação à análise setorial sobre a implementação de um portfólio de investimentos em tecnologias de informação, o setor da Saúde e do Turismo não obtêm respostas de avaliação máxima. Todos os restantes setores apresentam uma avaliação máxima de participantes no intervalo de apenas 7% e 27%.

A maior concentração de respostas de participantes verifica-se, em todos os setores, nesta questão, para o nível 3 e 4 de avaliação (entre 13% e 37%, no caso do ponto médio e, entre 36% e 63%, no nível 4). Adicionalmente, os setores da Saúde (29%), Distribuição (26%), Turismo (26%) e de Media (25%), têm a maior percentagem de participantes que atribuem os dois níveis inferiores de avaliação.

A facilidade com que são reunidos, geridos e partilhados dados e informações (Figura 21), à semelhança da implementação de portfólio de investimento em tecnologias, apresenta menores percentagens de resposta face a outras dimensões analisadas.

Neste caso, apenas o setor Media não apresenta avaliações significativas. A grande maioria das respostas dos participantes verifica-se também nos níveis 3 e 4 de avaliação.

Figura 20. Nível de desenvolvimento no que respeita à implementação de um portfólio de investimentos em tecnologias de informação equilibrado (manutenção vs inovação)

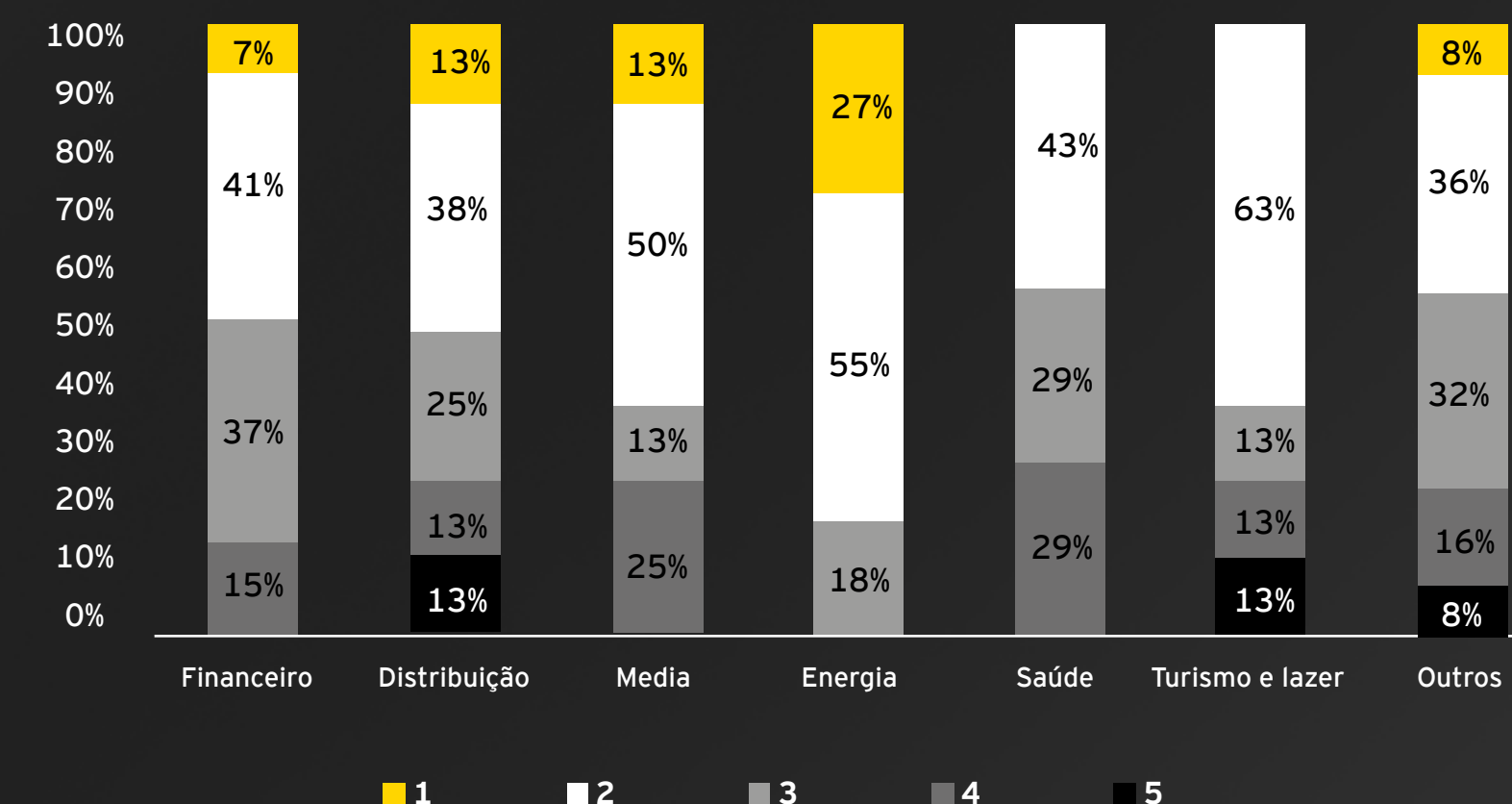
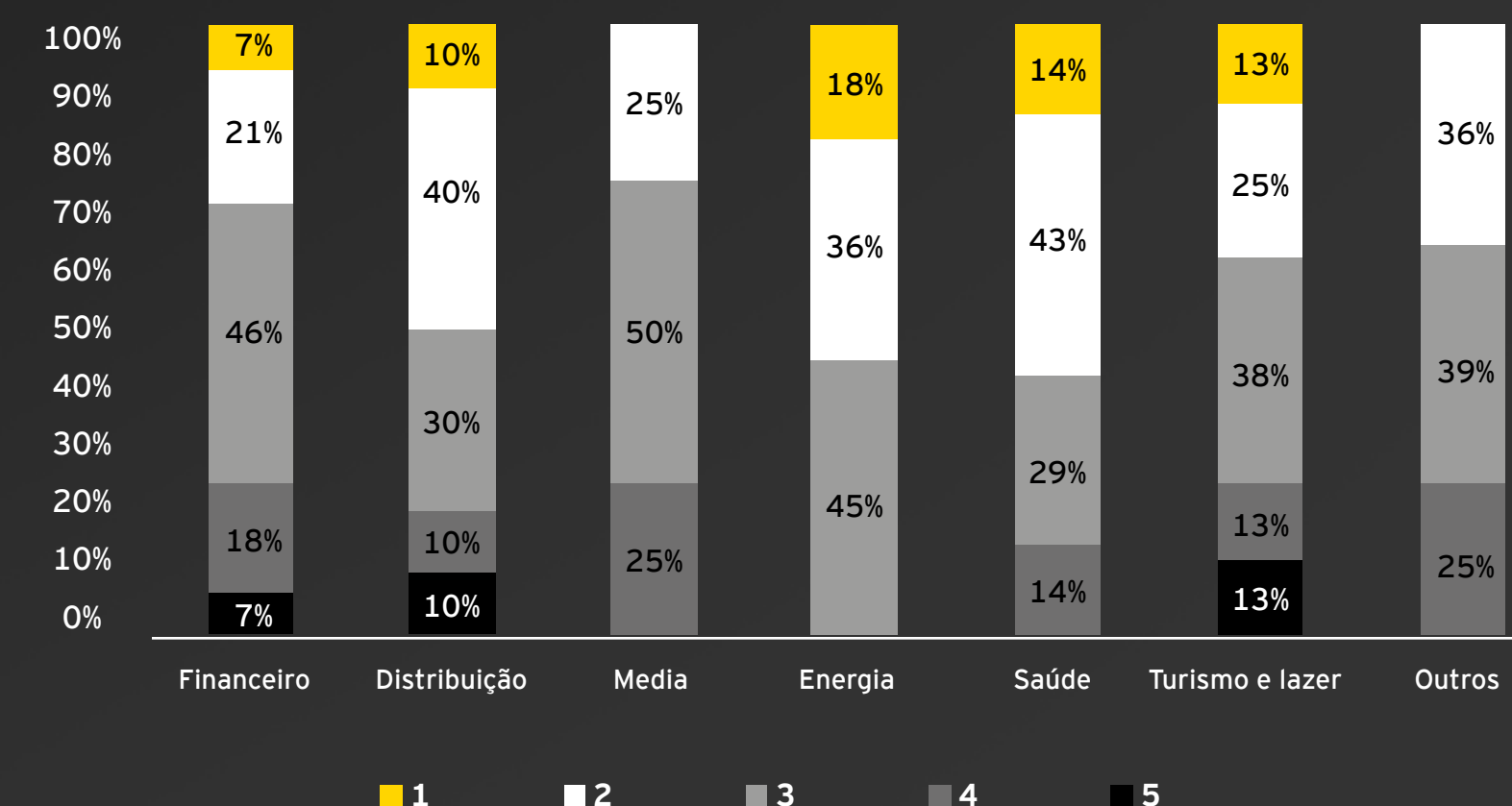


Figura 21. Nível de desenvolvimento no que respeita à facilidade com que são reunidos, geridos e partilhados dados e informações internas



Dimensão 5. Estratégia e liderança

Falta-nos uma estratégia clara e um processo de inovação e gestão da mudança capazes de garantir a implementação das transformações a nível digital

Todos os estudos efetuados no âmbito da transformação digital apontam para a importância de existir um alinhamento entre os investimentos efetuados no digital e a estratégia organizacional, suportados por uma liderança de topo alinhada com o processo e por processos de gestão da mudança eficazes. Os respondentes neste estudo fazem avaliações modestas do desenvolvimento nestas dimensões, embora a maioria faça avaliações no ponto médio ou acima dele. As avaliações muito elevadas correspondem a apenas 10% a 20% dos casos.

A maior dificuldade existe a nível da implementação de ideias inovadoras, sendo que apenas 46% dos participantes acredita que existe um processo de inovação eficaz para priorizar ideias e levá-las do conceito para a implementação. Existem também oportunidades de desenvolvimento importantes no que respeita à gestão da mudança, sendo que pouco mais de metade dos participantes reporta existir uma equipa dedicada a coordenar a mudança, no sentido de garantir o alinhamento de diferentes iniciativas digitais na organização.

A variação da distribuição de respostas dos diferentes setores pelos cinco níveis de avaliação, nas quatro questões desta dimensão, é pouco significativa.

Os participantes do setor Financeiro avaliam em maior percentagem, no ponto médio e imediatamente superior, todas as questões desta dimensão. Apenas a estratégia de digitalização é superiormente avaliada em 22%, sendo as restantes questões avaliadas abaixo dos 20%.

O setor da Distribuição não avalia como muito significativo o nível de desenvolvimento de processos de inovação, de liderança e gestão da mudança mas sim apenas a estratégia de digitalização em 10% de respostas dos participantes.

O setor dos Media não verifica uma avaliação muito significativa ao nível da estratégia de digitalização. Cerca de 20% dos participantes do setor, avalia abaixo da média os processos de inovação, a liderança de topo, a gestão da mudança e a estratégia de digitalização.

Os participantes do setor da Energia são os que melhor avaliam as quatro questões desta dimensão, com mais de 70% das respostas acima do ponto médio.

Os setores da Saúde e do Turismo e Lazer parecem estar mais atrasados nos processos de inovação e de gestão de mudança, comparativamente a outros setores.

Figura 22. Nível de desenvolvimento no que respeita ao processo de inovação

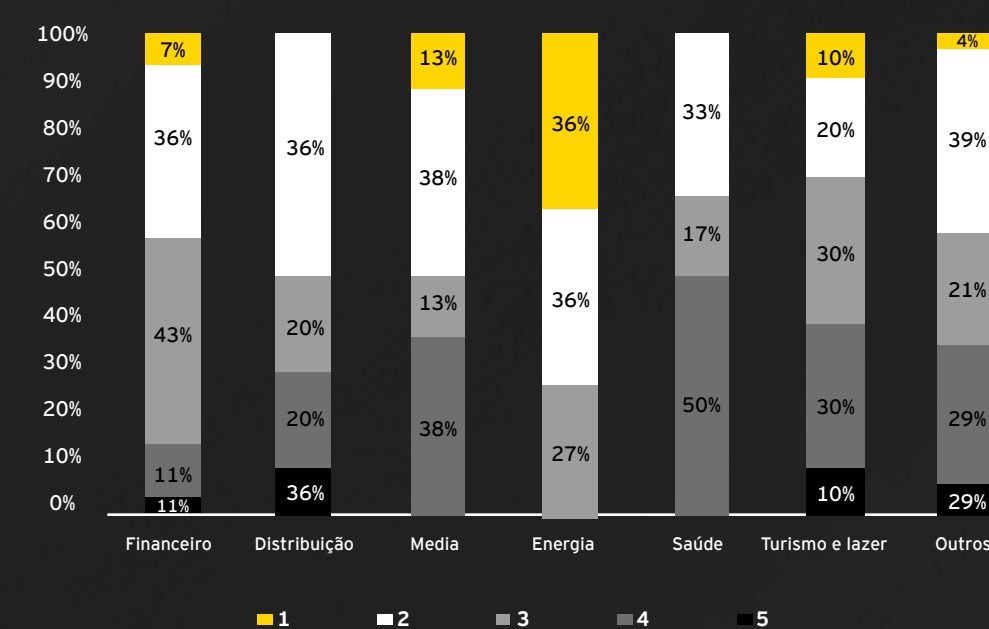


Figura 23. Nível de desenvolvimento no que respeita à liderança de topo

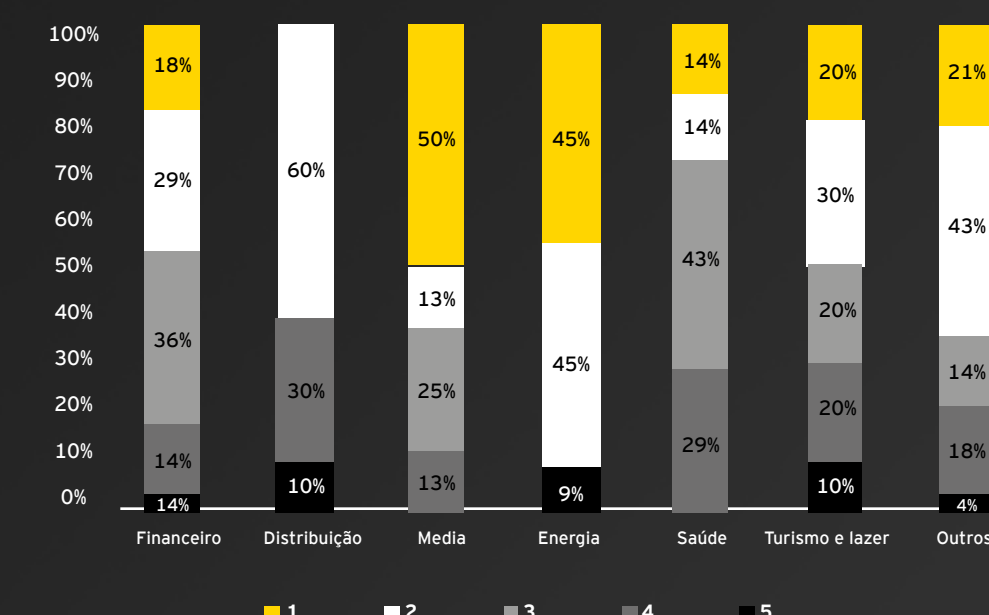


Figura 24. Nível de desenvolvimento no que respeita à gestão da mudança

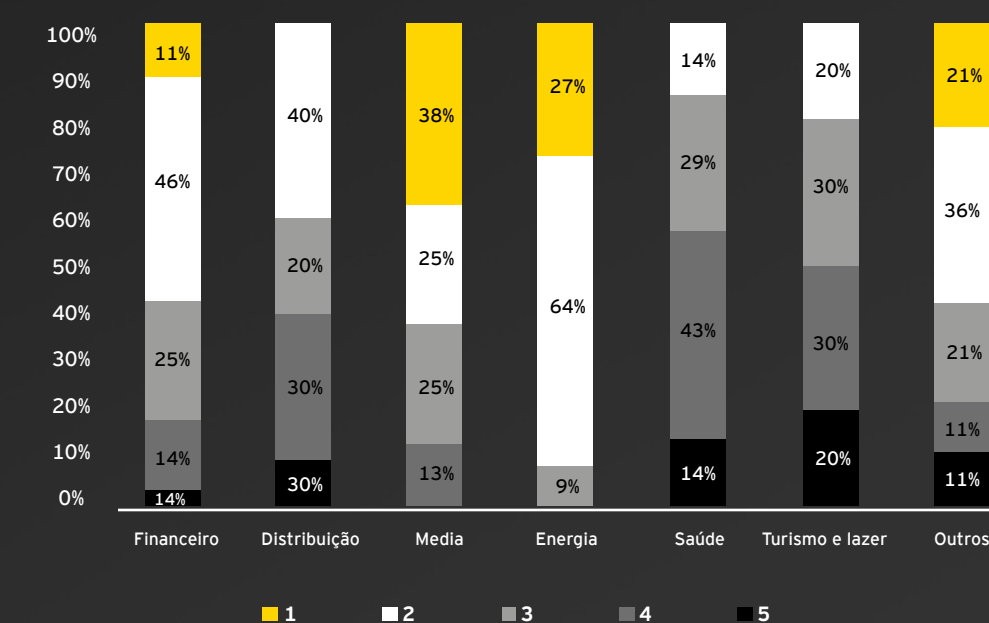
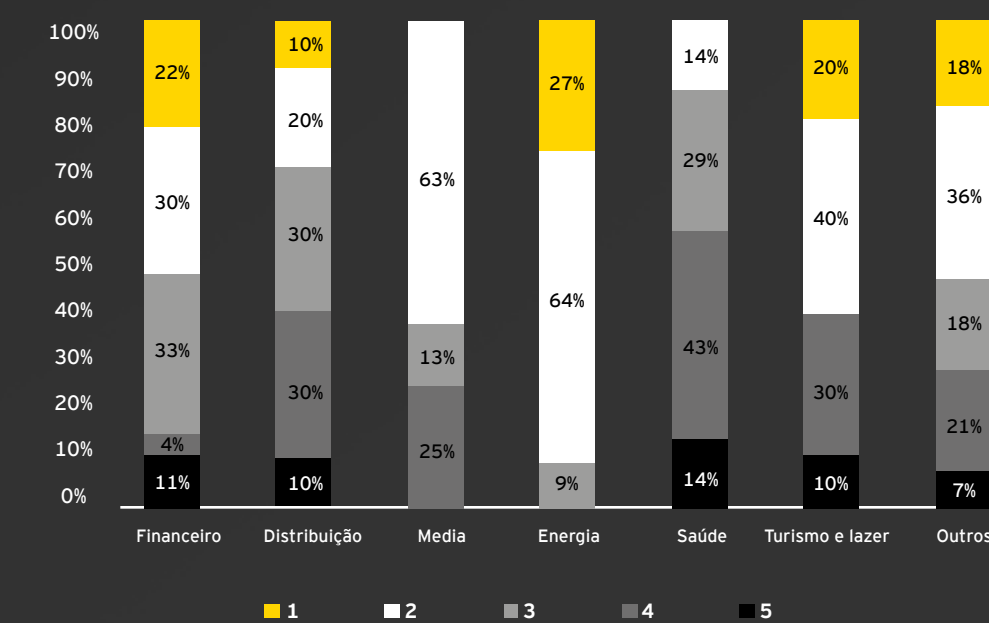


Figura 25. Nível de desenvolvimento no que respeita à estratégia de digitalização



A transformação digital terá múltiplos impactos

nas pessoas, nas organizações e na sociedade e acontecerá em breve

A percepção individual dos participantes em relação ao processo de transformação digital é de que haverá um impacto positivo significativo tanto nas relações entre pessoas, como na organização do trabalho e na função que desempenham.

Acredita-se ainda que o horizonte temporal dessas mudanças está muito próximo, a acontecer nos próximos 2 anos.

Figura 26. Percepção individual de Impacto vs Horizonte temporal

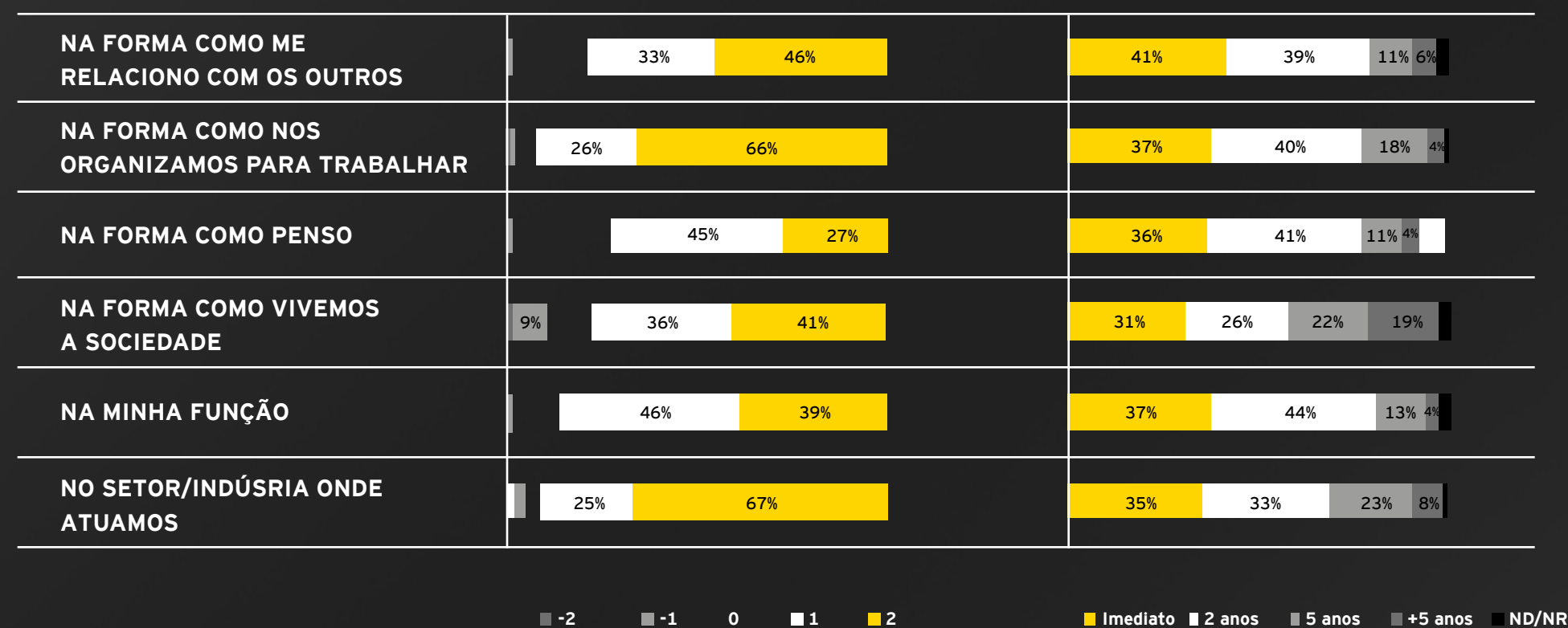


Figura 27. Avaliação da severidade e tempo para o impacto da transformação digital

Forma como me relaciono com os outros



Forma como nos organizamos para trabalhar



Forma como penso



Forma como vivemos em sociedade



Na minha função



No setor/indústria onde atuamos



Anexo 1. Metodologia

O objetivo deste estudo é aferir os níveis de maturidade digital atual e de confiança das empresas portuguesas em relação ao futuro digital.

Por “maturidade digital” entende-se aqui o nível de desenvolvimento da empresa no que respeita à capacidade de retirar vantagens das competências e tecnologias digitais. Neste estudo o nível de maturidade representa o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes com quem se compara.

Por “confiança” entende-se aqui a perceção dos participantes face ao que o futuro digital trará às suas empresas, ou seja, as crenças e expectativas face à forma como a transformação digital influenciará diferentes aspetos do setor, indústria, trabalho e vida em sociedade.

A fonte primária de informação para o estudo são os dados recolhidos através de um inquérito enviado a contactos de profissionais ativos. A amostra final inclui 102 participantes, caracterizada em maior detalhe no anexo 2.

As análises dos resultados do inquérito foram complementadas com observações de peritos no tema da

transformação digital, sob supervisão do Professor João Castro, Diretor Executivo do Center for Digital Business & Technology da Nova SBE.

Ao longo do relatório os dados obtidos diretamente dos resultados do inquérito e as observações e análises que resultam de julgamento profissional destes peritos são devidamente assinaladas.



Anexo 2: Caracterização da Amostra

A amostra do estudo é constituída por 102 participantes portugueses, em que 66% dos participantes são do género masculino e 32% do género feminino (Figura 27). A distribuição de idades é superior no intervalo de idades entre os 40 e 49 anos, em 46% (Figura 28). Cerca de 80% dos participantes no survey desempenham cargos de Direção de Topo (Figura 29), representando empresas de um leque alargado de setores.

Figura 28. Distribuição da amostra por idades

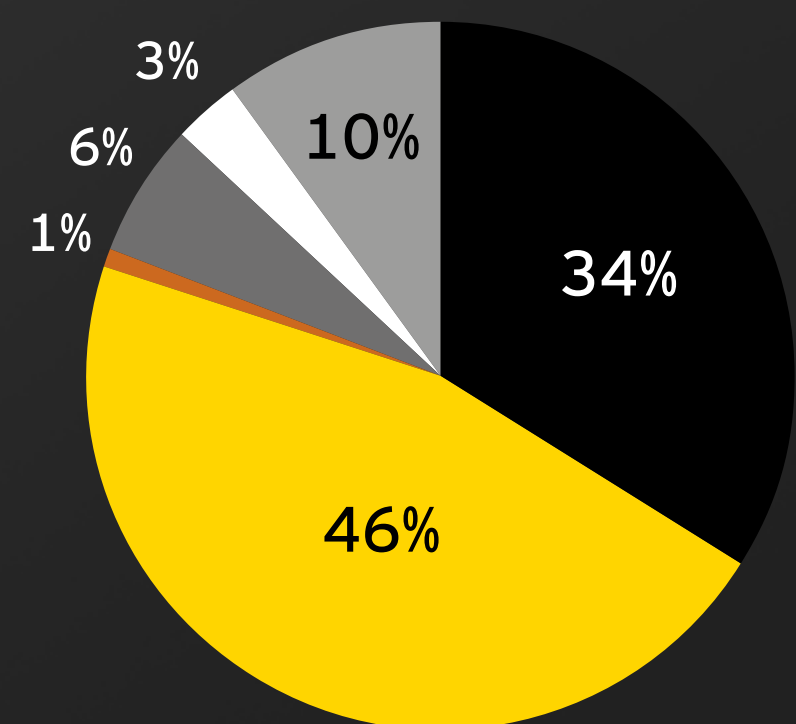


Figura 27. Distribuição da amostra por género

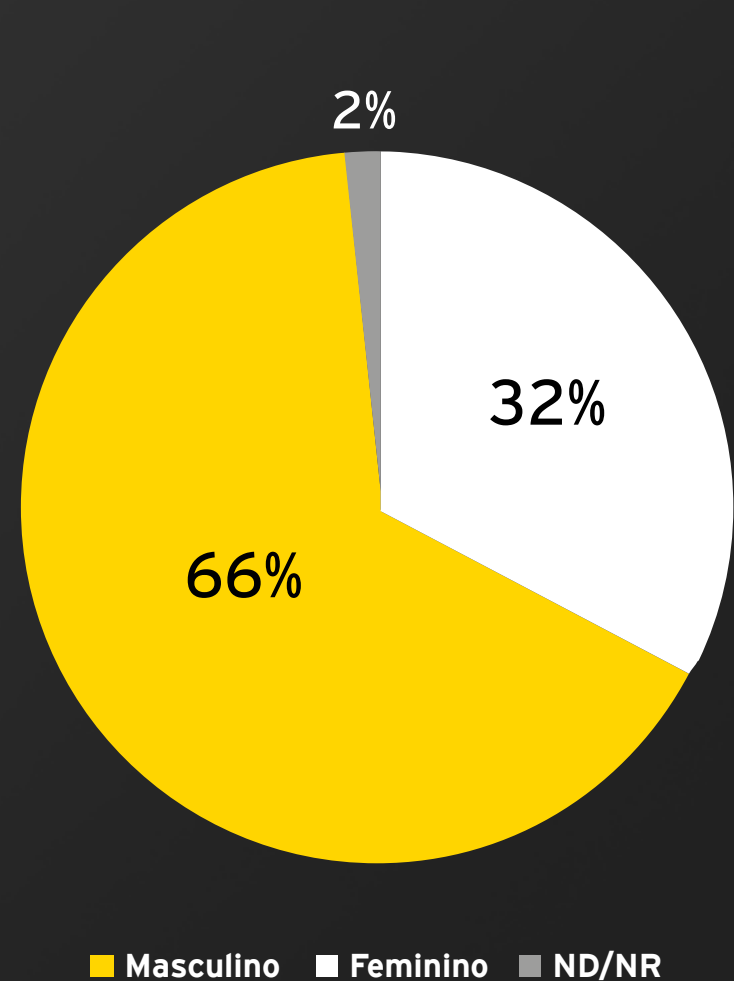
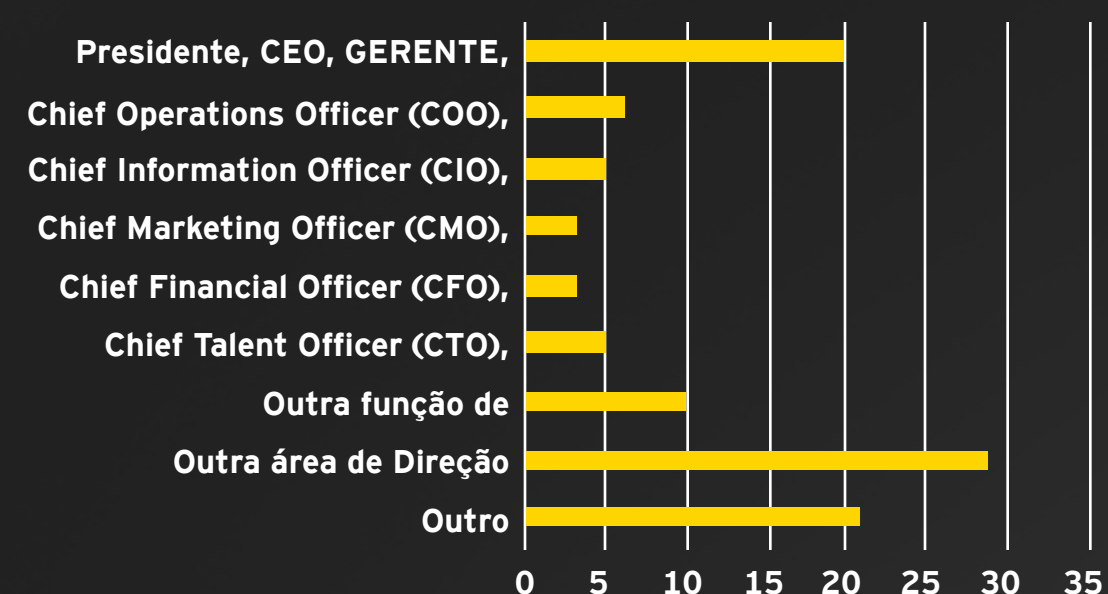


Figura 29. Distribuição da amostra por função



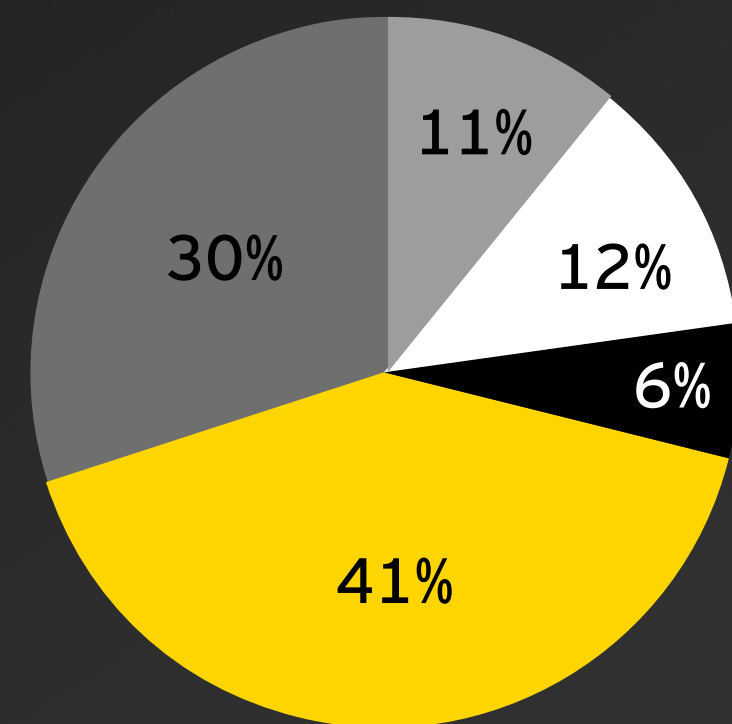
Ao longo do relatório foram mencionadas as situações em que os desvios podem influenciar a interpretação. Na amostra falta representatividade das PME's, tão significativas no tecido empresarial português. Seria necessário um estudo específico sobre esse tipo de empresas para permitir retirar conclusões sobre potenciais diferenças nos níveis de maturidade e confiança em relação aos que este estudo mostra existirem na direção das grandes empresas.

Mais de 70% dos participantes desempenham funções em empresas com receitas superiores a 50 milhões de euros (Figura 30.1) e 80% em empresas com mais de 50 trabalhadores (Figura 30.2)

Outro desvio importante da amostra é a sobre representação do setor Financeiro cuja a amostra conta com 27% de participantes a desempenharem funções neste setor/indústria (Figura 31). Em seguida, 27% são participantes de outros setores, 11% Energia, 10% Distribuição e Retalho, 8% Media e Entretenimento, 7% Turismo e Lazer e 7% Saúde.

Figura 30. Distribuição das empresas por dimensão

30.1. RECEITAS



30.1. NÚMERO DE COLABORADORES

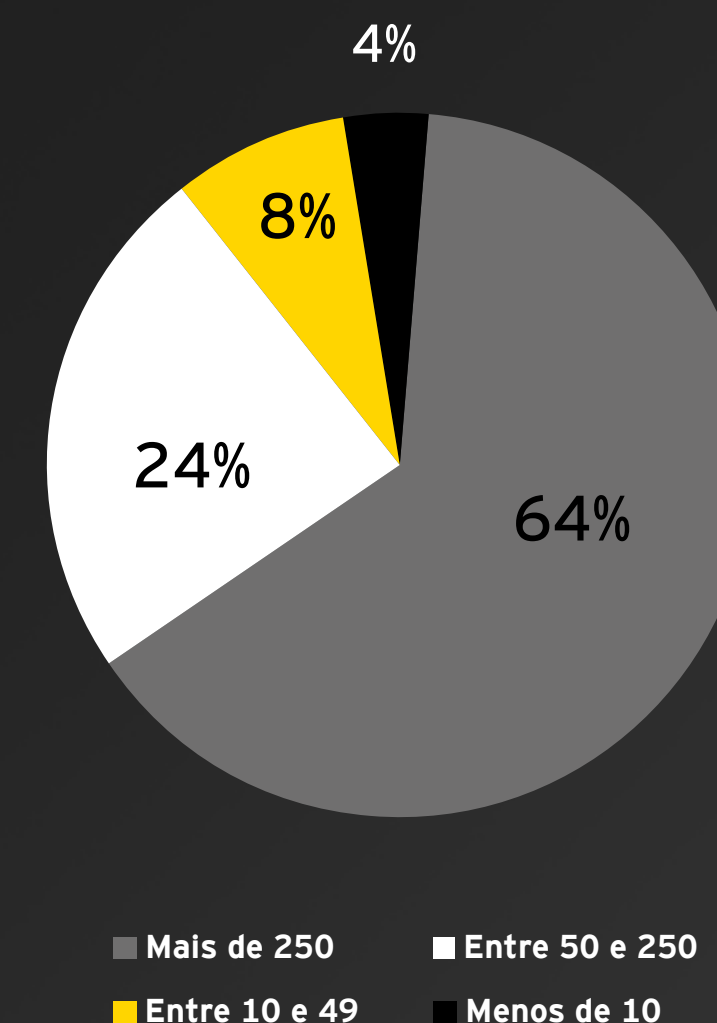
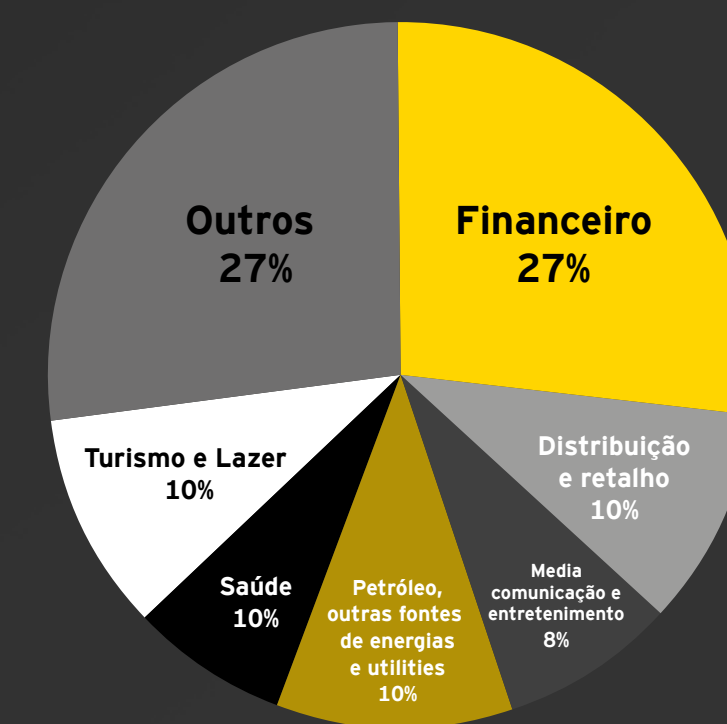
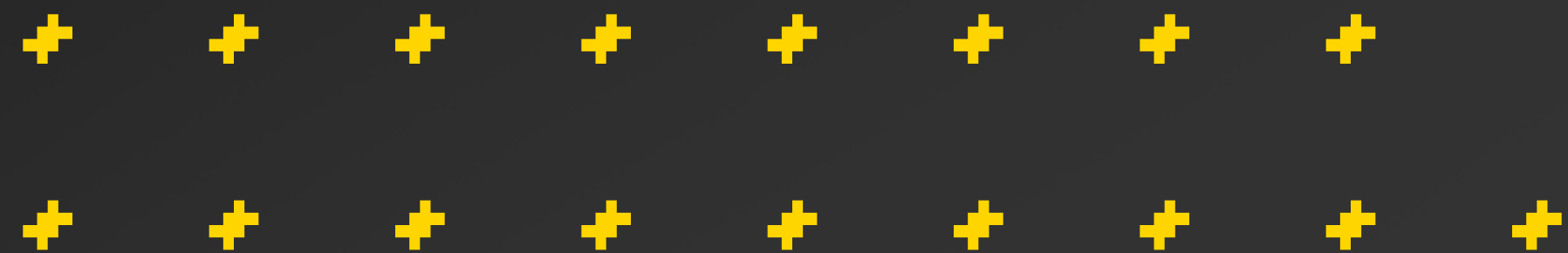


Figura 31. Distribuição da amostra por setores de atividade



— SEE YOU
IN THE
FUTURE —



Building a better
working world