

DOSSIÊ

especial

Expresso

Este suplemento faz parte integrante da edição n.º 2301 de 3/12/2016 do Expresso e não pode ser vendido separadamente.

TRANSFORMAÇÃO

Digital

É preciso reinventar a vida, as empresas e os governos

DESAFIOS EM PORTUGAL

As tendências e *guidelines* para o futuro

GESTÃO DO TALENTO

Hard e soft skills valem cada vez mais nas empresas

NOVOS PARADIGMAS

Estamos prontos para trabalhar com robôs?



Building a better
working world

**Será que os nossos
filhos vão dizer
robot em vez
de amigo?**



Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta. Melhor trabalha o Mundo.

Um novo ecossistema



JOÃO ALVES,
Country Managing Partner da EY

Na economia e na sociedade, vivemos momentos de transformação despoletados pelos desafios deste mundo Digital.

O Digital é de facto o novo normal do mundo atual, onde vinga o espírito de iniciativa, a ousadia e a disrupção.

A EY tem uma prática mundial de elevada *expertise* na área do Digital. Entendemos que é fundamental compreendermos este novo paradigma, refletirmos e capacitarmos as pessoas, empresas e organismos do nosso país para atuarem neste novo ecossistema.

Preparámos este suplemento porque achamos fundamental partilhar com a sociedade os resultados do movimento Beyond, um programa de aceleração Digital que desenvolvemos nos últimos meses e que nos permitiu um “mergulho” no Digital, em que identificámos as grandes tendências do Digital, bem como desafios e focos de atuação para o futuro.

Bem-vindos à era da Transformação Digital.

FICHA TÉCNICA

TRANSFORMAÇÃO **Digital**

IMPRESA PUBLISHING – DOSSIÊS ESPECIAIS
Edifício S. Francisco de Sales, Rua Calvet de Magalhães, 242
2770-022 Paço de Arcos
Tel.: 214 544 000 • Fax: 214 435 312

PUBLICIDADE/VENDAS
Carlos Lopes (Diretor) - calopes@impresa.pt - 21 454 40 73
José Pinto da Silva - psilva@impresa.pt; 214 544 042 | 917 285 223 | 962 245 016

EDITOR:
Rita Sousa Rêgo

PROJETO GRÁFICO E PAGINAÇÃO (OPERAÇÕES PUBLISHING - DIGITAL):
Luís Martins (Projeto gráfico e paginação),
Eunice Marques (Paginação), Sónia Silva (Paginação) e Tiago Simões (Paginação)

**TRATAMENTO DE IMAGEM, PRODUÇÃO,
FOTOGRAFIA, CONTROLO DE QUALIDADE E PRÉ-PRESS:**
Impresa Publishing

IMPRESSÃO
Lisgráfica

Os conteúdos publicados no presente dossiê são da responsabilidade exclusiva do Departamento Comercial da Impresa Publishing, sendo editorialmente autónomos dos cadernos principais do jornal Expresso



DOWNLOADING



MEGATRENDS

As (mega) tendências da disrupção

A disrupção está em toda a parte, mas o futuro só é incerto para quem não fizer as perguntas certas ou não souber responder às questões essenciais. No seu relatório *The Upside of Disruption*, a EY explora as causas e traduz as tendências (*megatrends*) que estão a formatar o futuro em perguntas que as organizações têm de responder

G

**A DISRUPÇÃO
E A SUSTENTABILIDADE
ECONÓMICA VÃO
LIDERAR A REVOLUÇÃO
DOS CUIDADOS DE SAÚDE**

O mundo do trabalho está a mudar. Negócios, governos e pessoas reagem a mudanças que eram inconcebíveis há bem pouco tempo, como a inteligência artificial e a robótica, que estão a reinventar as forças de trabalho; os *drones* e os automóveis sem condutor, que transformam as cadeias de abastecimento e os sistemas de logística. Tudo isto altera expectativas e preferências, criando novos padrões de consumo, sobretudo entre a geração *millennials*, que vai prevalecer no mercado consumidor e de trabalho.

A EY examinou estas transformações desde a sua origem e identificou as três forças por trás da disrupção:

1. Tecnologia

Embora estejamos habituados a enquadrar a disrupção no contexto das TI, os avanços da tecnologia há séculos que provocam a disruptividade dos modelos de negócio. Com a Revolução Industrial, por exemplo, houve uma deslocação maciça de mão de obra. Mais recentemente, temos assistido a sucessivas levas da revolução das TI primeiro com o aparecimento dos computadores, depois com o *online*, o e as redes sociais, que democratizaram a análise de dados, deram poder ao consumidor e fizeram nascer novas indústrias. As próximas ondas são a Internet of Everything (IoE), a realidade virtual, a inteligência artificial e a robótica, e tudo indica que serão ainda mais revolucionárias.

2. Globalização

Tal como a tecnologia, a globalização também existe há muito tempo, basta lembrar a era dos Descobrimentos. Mas nas últimas décadas, com a liberalização dos mercados e o crescimento das economias emergentes, tem ocorrido com grande aceleração. É uma tendência com efeitos disruptivos nos modelos de negócio existentes, pois cria mais concorrência, reorganizando a cadeia de abastecimento e baixando os preços. As próximas ondas vão trazer complexidade e fazer nascer modelos de negócio mais flexíveis para responder a questões globais.

3. Demografia

Ao longo da história, a demografia tem determinado muitos destinos. Nas próximas décadas, devido às suas elevadas taxas de natalidade, África e Índia serão um manancial de oportunidades económicas. O envelhecimento das populações vai transformar tudo, dos cuidados de saúde ao mercado imobiliário. A grande presença dos *millennials* nas empresas vai reinventar o ambiente e o mercado de trabalho, que serão profundamente impactados também pela imigração. A urbanização vai melhorar as políticas económicas e impulsionar o crescimento sustentável das cidades e o conjunto de todas estas mudanças vai provocar o aparecimento de novas estratégias e modelos de negócio.

(continua na página seguinte)

(continuação da página anterior)

Megatrends, o lado positivo

Ao compreender a interação entre estes três vetores, a EY identificou as oito *megatrends*, ou mega tendências atuais. Simultaneamente, formula perguntas-chaves que as empresas devem fazer a si próprias e às quais têm de saber responder:

Redefinir a Indústria: agora, todas as indústrias são a nossa?

- A resposta das indústrias à disrupção melhora os produtos e serviços e traz mais benefícios para o consumidor
- As *startups* podem ganhar quota de mercado ao promoverem as suas vantagens naturais
- A multidisciplinaridade ajuda a resolver os maiores desafios mundiais, desde as alterações climáticas à erradicação da pobreza

O futuro do smart: de que inteligência precisamos?

- *Smart* é um termo que se aplica a tudo o que existe e consiste no nível de *insight* e tomada de decisão para além das interações da conectividade
- Traz a tecnologia à vida
- A robótica e a inteligência artificial vão levar o *smart* a um nível mais alto
- O *smart* está a mudar o mundo
- As soluções *smart* são holísticas

O futuro do trabalho: qual é o papel das pessoas quando as máquinas passam a ser trabalhadores?

- Já está a acontecer uma nova reinvenção do trabalho
- Mesmo os altos quadros e os criativos vão ser afetados
- Estamos a mudar da economia *gig* para a economia das máquinas
- O futuro do trabalho impacta negócios, governos e sociedade

Revolução de comportamentos

Qual é o impacto do comportamento individual no futuro coletivo?

- As condutas económicas vão ser um recurso crescente para os negócios
- Os desafios globais conduzem ao crescimento do comportamento económico
- Os negócios mais criativos já adotam os comportamentos económicos
- O próximo desafio são as mudanças de comportamento a longo prazo

A ROBÓTICA E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL VÃO LEVAR O SMART A UM NÍVEL MAIS ALTO

Responder à disrupção é o imperativo estratégico mais importante para as empresas

- Porque todos são afetados
- Porque é fácil subestimar o ritmo da mudança
- Porque não chega ser *smart* na estratégia e na execução

Hábitos de consumo

Como lidar com um consumidor *empowered*:

- Como transformar clientes em *stakeholders*?
- Os consumidores sabem do seu valor e querem agir
- Esta é uma oportunidade de mercado
- O B2B tem de adotar técnicas de B2C
- Os clientes vão continuar a evoluir
- As empresas devem inventar o futuro com os seus clientes

Mundo urbano

Num mundo sempre a mudar, podemos construir cidades para o longo prazo?

- Ásia e África vão ser campeãs do crescimento urbano
- A inovação está no coração das cidades do futuro
- As novas cidades estão a ser construídas de raiz

- As cidades mais maduras têm de melhorar ou substituir as infraestruturas
- As cidades serão tão poderosas como as nações

Reinventar a saúde

Com cuidados de saúde crescentes, o digital é a melhor medicina?

- A disrupção e a sustentabilidade económica vão liderar a revolução dos cuidados de saúde
- Estamos a caminho da saúde 2.0
- A próxima onda de inovação digital vai ser ainda mais disruptiva
- A fragmentação e os padrões de comportamento são desafios para a saúde 2.0

Um planeta e os seus recursos

A inovação pode trazer mais recursos ao planeta?

- A transformação de recursos está num ponto de inflexão

Como detetar os pontos positivos da disrupção

Mais uma vez é questionando-se que as empresas poderão perceber o lado positivo da disrupção. Primeiro é preciso conhecer bem o seu negócio, o seu cliente e a sua proposta de valor. Depois, é importante saber quem são os seus concorrentes e ter consciência do risco de ficar parado

- A convergência é a quarta revolução industrial dos recursos naturais
- O armazenamento de energia vai catalisar a disrupção
- É preciso criar soluções no âmbito do carbono e da água
- A inovação pode transformar a vida dos mercados emergentes
- Os disruptores serão os vencedores

Disrupção tecnológica e o seu impacto no capital humano

Em plena 4.^a revolução industrial, os desenvolvimentos tecnológicos observados em inúmeras áreas, nomeadamente na nanotecnologia, na robótica e na inteligência artificial, têm-se amplificado uns aos outros, promovendo a interconetividade e a integração destas tecnologias nos processos produtivos e empresariais, tornando-os mais eficientes e disponibilizando uma experiência de utilização inovadora aos consumidores.

Ao contrário da anterior revolução industrial, assistimos agora a uma forte integração entre conectividade *web*, controlos digitais e ferramentas do mundo real. Sensores inteligentes embutidos em objetos, capazes de recolher e transmitir informação, vêm alterar profundamente a forma como trabalhamos, nos relacionamos, comunicamos e aprendemos. Esta disrupção tecnológica terá um profundo impacto no capital humano e no emprego, tal como podemos verificar no relatório “The Future of Jobs”, emitido em 2016 pelo Fórum Económico Mundial, o qual abrangeu 15 economias que representam cerca de 65% da força de trabalho a nível mundial e veio apresentar uma previsão de uma perda líquida de cerca de 5,1 milhões de postos de trabalho até 2020.

De entre as suas principais conclusões, salientamos as seguintes:

- 1) A composição do mercado laboral vai alterar-se profundamente com as funções mais tradicionais a correrem o risco de serem dizimadas e com um forte crescimento de áreas relacionadas com a computação, matemática e engenharia;
- 2) Os *gaps* de género entre homens e mulheres vão ser agudizados dada a pouca presença de mulheres em profissões com elevada perspetiva de crescimento;
- 3) As *skills* requeridas pelas organizações vão sofrer uma profunda



* Luís Oliveira Correia é executive director da EY, responsável pela área de Data & Analytics Advisory Financial Services em Portugal. Possui mais de 16 anos de experiência profissional em consultoria de gestão e, nos últimos anos, tem participado ativamente no mercado bancário, gerindo projetos de melhoria de eficiência, com especial enfoque na metodologia Lean e na aplicação de tecnologias disruptivas como é o caso de *robotics*. Luís é licenciado pela Faculdade de Economia do Porto, tendo ainda uma pós-graduação em Liderança pela Universidade Católica.

alteração, dado que as tecnologias disruptivas (i.e. *robotics* e *machine learning*) estão a focar os colaboradores em tarefas que requerem *skills core* distintas.

Desde a 1.^a revolução industrial que os empreendedores têm estado na linha da frente dos vários processos de transformação, contribuindo para

a criação de emprego. Mas será que continuam a ser impulsionadores de emprego?

De acordo com um inquérito realizado pela EY junto de 2700 empreendedores, praticamente 6 em 10 indicaram a sua intenção em aumentar a sua força de trabalho, tendo 85% recrutado de acordo com o plano. O

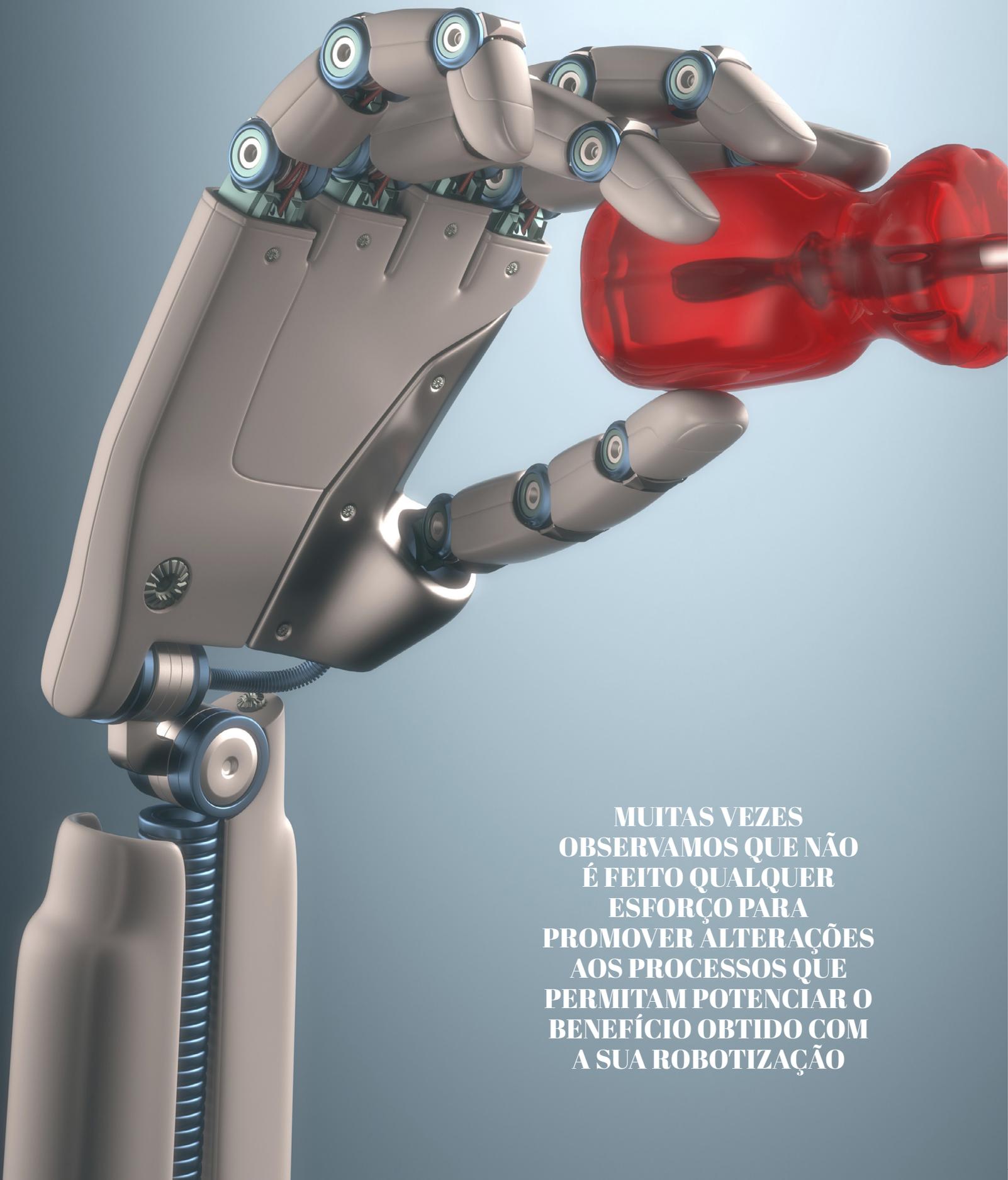
referido estudo evidencia ainda que os empreendedores mais disruptivos são aqueles que mais contribuem para o crescimento económico e para o emprego. O princípio de destruição criativa, formulado por Shumpeter, mantém-se atual!

Perante este contexto, torna-se evidente que está em curso uma luta pelo talento, a qual será imperativa de vencer. Para isso, será fundamental que as organizações atuem em três áreas:

- 1) Flexibilidade e agilidade. Considerando que os *millennials* irão constituir 72% da força de trabalho em 2025, a flexibilidade que eles tanto valorizam será fundamental para que as organizações consigam atrair e reter os seus talentos;
- 2) “Intrapreendedorismo”. Dada a relação direta entre empreendedorismo, inovação e crescimento, as organizações que encorajem os seus colaboradores a serem empreendedores irão usufruir de uma inovação endógena e de uma melhoria da eficiência dos seus processos;
- 3) Propósito da organização. De acordo com um estudo elaborado pela EY em colaboração com a “Harvard Business Review”, a maioria dos executivos inquiridos revelou a convicção de que as organizações orientadas a um propósito são mais bem-sucedidas em entregar produtos e serviços de elevada qualidade, de levar a cabo o seu processo de transformação e de reter os seus colaboradores e os seus clientes.

A disrupção tecnológica é um dos principais tópicos em discussão por todos os líderes a nível global. É uma questão crítica para o futuro de qualquer indústria.

LUÍS CORREIA*
EY Portugal



MUITAS VEZES
OBSERVAMOS QUE NÃO
É FEITO QUALQUER
ESFORÇO PARA
PROMOVER ALTERAÇÕES
AOS PROCESSOS QUE
PERMITAM POTENCIAR O
BENEFÍCIO OBTIDO COM
A SUA ROBOTIZAÇÃO

AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS

Estamos preparados para trabalhar com robôs?

É sem dúvida uma tecnologia disruptiva, daquelas que há poucas décadas só existia nos filmes de ficção científica. Mas ter um robô a efetuar tarefas repetitivas é possível e já é prática comum em muitas empresas, sobretudo na área financeira. Mas se trabalhar com esta tecnologia é tão simples que nem sequer exige que se alterem os sistemas de TI, porque falham quase metade destes projetos?

Para compreender a automatização de processos pela robótica — Robotic Process Automation, RPA — mais vale esquecer as imagens dos filmes de ficção científica, com manequins que falam e parecem humanos. RPA é, de facto, uma tecnologia altamente disruptiva, que permite às organizações obterem maior qualidade e custos significativamente mais baixos do que as alternativas em *outsourcing* ou *offshoring*. Mas consiste, simplesmente, em *software* que mimetiza a execução de tarefas repetitivas pelas pessoas. Contudo, embora possamos entendê-la com alguma simplicidade, nem por isso a RPA se torna menos sofisticada. Os resultados que é capaz de produzir impressionam à primeira vista: reduz 25% a 40% dos custos operacionais de uma empresa sem alterar os sistemas de informação existentes, melhora o serviço e recupera o investimento em menos de um ano. Parece perfeito, mas cerca de metade dos projetos de implementação fracassam.

Porque falham tantos projetos de RPA

Fruto da sua experiência no desenvolvimento de acima de 100 projetos de RPA em mais de 20 países, a EY ga-

rante que a culpa não é da tecnologia. Para a consultora, que definiu os dez itens mais frequentes para o fracasso dos projetos de RPA, os erros passam pela falta de um correto planeamento e por uma abordagem desajustada:

1) ENTENDER O RPA COMO UM PROJETO TECNOLÓGICO

Muitas vezes, as empresas consideram que RPA são projetos meramente tecnológicos e não iniciativas lideradas pelas áreas de negócio, o que compromete toda a sua eficácia. Mas um projeto de RPA só funciona se for liderado pelo negócio, devendo contar com uma forte parceria com as áreas de TI, segurança, *cyber*, risco e recursos humanos entre outras.

As empresas esquecem-se muitas vezes que o RPA se consubstancia numa força de trabalho virtual que pode intervir transversalmente na organização. E, uma vez que os robôs podem ser parametrizados pelos trabalhadores de *back-office*, ter um Centro de Excelência (CoE) de RPA liderado pelo negócio liberta os (muitas vezes sobrecarregados) departamentos de TI para tarefas mais importantes.

(continua na página seguinte)

(continuação da página seguinte)

2) NÃO TER UM BUSINESS CASE PARA UMA AUTOMAÇÃO EM GRANDE ESCALA E POSTECIPAR O PLANEAMENTO PARA DEPOIS DA REALIZAÇÃO DE UMA PROVA DE CONCEITO OU DE UM PROJETO-PILOTO

Muitas organizações procuram realizar uma prova de conceito ou um projeto-piloto para se assegurarem da eficácia de resposta do RPA, o que frequentemente as leva a um embaraçoso *gap* entre o sucesso do mesmo e de uma automação em grande escala. No entanto, há evidências em como o RPA apresenta benefícios de negócio tangíveis a todos os tipos de empresas, mesmo naquelas cujos sistemas de TI não são os mais atuais. Tipicamente aconselhamos as empresas a realizarem, em conjunto com a prova de conceito, uma avaliação rápida do benefício potencial da automação.

3) SUBESTIMAR O QUE OCORRE DEPOIS DA AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Há várias questões quanto à implementação do RPA, mas um dos erros frequentes é negligenciar a forma como os processos devem passar a produção e não definir quem controla o desempenho dos robôs. Para a EY um CoE de RPA liderado pelo negócio é a melhor forma de gerir e potenciar a força de trabalho virtual, mas precisa de ter os seus processos implementados, políticas de TI definidas e pessoas treinadas para operar os robôs e promover uma melhoria contínua nos processos, nomeadamente por via da sua standardização. Embora desafiante, um programa bem estruturado tem o seu CoE implementado num período entre seis a nove meses.

4) CONSIDERAR A ROBÓTICA COMO UMA SÉRIE DE AUTOMATIZAÇÕES E NÃO COMO UM PROGRAMA INTEGRADO DE TRANSFORMAÇÃO

Como parte do projeto de RPA é necessária uma reorganização bem estruturada e uma visão clara dos benefícios a alcançar em cada processo. Caso contrário os envolvidos dispersam-se e concentram-se noutras tarefas pois o RPA estará a executar tarefas que antes eram suas. Embora se compreenda, significa que os benefícios não estão a ser plenamente realiza-

Robótica, o que é?

SOFTWARE

Emula a execução humana de tarefas repetitivas que são definidas através de interfaces e utiliza a arquitetura de TI da empresa.

AUTOMATIZA TAREFAS DEFINIDAS E RECORRENTES

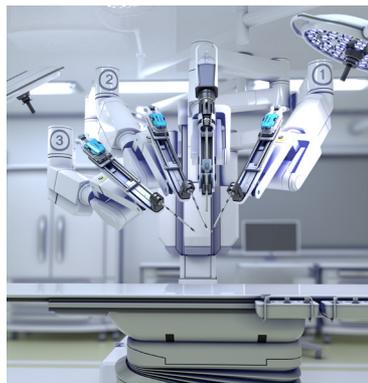
Sobressai-se em tarefas repetitivas com uma lógica claramente definida. De uma forma muito real, a Robótica reforça o valor do tempo humano aplicada a tarefas de negócio.

ASSETE NA ARQUITETURA EXISTENTE

Os robôs são uma força de trabalho virtual que permite automatizar processos de negócio sem alterar a infraestrutura de TI existente.

LIBERTA O CAPITAL HUMANO

Um robô é entre três a cinco vezes mais rápido do que uma pessoa, não comete erros e trabalha 24/7.



RPA e as outras tecnologias

RPA é de tal forma flexível que pode ser combinado com outras tecnologias, adicionando inteligência à execução dos robôs e alcançando melhores resultados num processo de automatização

dos, impedindo o projeto de passar à fase seguinte.

Assegurar na mensurabilidade e tornar evidentes os benefícios é um ponto-chave do sucesso.

5) ORIENTAR O RPA PARA OS PROCESSOS ERRADOS

Um dos erros mais frequentes é apontar o RPA para um processo demasiadamente complexo, o que irá resultar num aumento dos custos da automatização, quando esse esforço poderia ter sido despendido a automatizar vários outros processos que trariam maior benefício. Segundo a EY, deve

70% de um processo é um objetivo inicial bastante bom. E mesmo que demore o seu tempo a conhecer bem todo o processo, vá procurando pequenas mudanças possíveis para que o robô execute cada vez mais as tarefas de baixo valor.

8) ESQUECER A INFRAESTRUTURA DE TI

A maioria das ferramentas de RPA funcionam melhor em ambientes de *Desktop* virtualizados com capacidades de escalabilidade apropriadas e configurações de continuidade de negócio. Mas a robotização dos processos pode ser tão rápida (tipicamente semanas e não meses) que a área de TI pode não ter tempo de criar a devida infraestrutura de produção. A EY, tal como as empresas de RPA, podem aconselhar quanto à melhor infraestrutura de TI para cada projeto.

9) PENSAR QUE O RPA É SUFICIENTE PARA CONSEGUIR UM EXCELENTE RETORNO DO INVESTIMENTO

Apesar das atuais ferramentas de RPA automatizarem grande parte de um processo, frequentemente não permitem a sua automatização por completo, pois normalmente estes têm início com um telefonema ou um documento em papel, ou requerem inúmeras interações com o cliente. No entanto, caso RPA seja combinado com processos de digitalização e *self-service* observamos benefícios 2 a 3 vezes superiores. A EY investiu em ferramentas que permitem combinar *robotics* com digital e como resultado tem alcançado um nível de praticamente 100% de processamento *straight-through*

10) ASSUMIR QUE OS SKILLS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR UMA PROVA DE CONCEITO SÃO SUFICIENTES PARA O PROGRAMA DE AUTOMATIZAÇÃO

É uma armadilha da RPA: pensar que um ou dois dias de formação chegam para saber automatizar processos, por mais simples que sejam, leva quase sempre ao falhanço. Para obter as *skills* necessárias para robotizar processos de forma escalável e resiliente, são necessárias, pelo menos, duas semanas de formação em sala e dois a três meses de prática com a devida supervisão. É essencial não economizar na formação nem na transferência de *skills*.

realizar-se um diagnóstico para identificar o melhor portfólio de processos a automatizar, priorizando os de complexidade baixa ou média.

6) UTILIZAR METODOLOGIAS TRADICIONAIS

É desaconselhável aplicar metodologias tradicionais de desenvolvimento de *software* no RPA, não traz valor e leva a prazos mais longos – por vezes aquilo que se pode fazer em semanas demora meses até estar concretizado. Embora a governação de TI seja essencial, a maioria das metodologias tradicionais de desenvolvimento são “excessivas”, especialmente quando o RPA raramente altera os sistemas existentes e os processos são documentados na própria ferramenta. As empresas devem adotar uma metodologia ágil, através da qual será possível colocar novos processos em produção a cada 2 a 4 semanas.

7) AUTOMATIZAR UM PROCESSO EM DEMASIADO, OU NÃO OTIMIZÁ-LO PARA RPA

Muitas vezes uma empresa pretende eliminar por completo a intervenção humana em determinado processo, o que leva a um aumento do esforço de automatização, dos custos e trazendo pouco benefício adicional. Noutras ocasiões observamos que não é feito qualquer esforço para promover alterações aos processos que permitam potenciar o benefício obtido com a sua robotização. A melhor maneira de olhar para o RPA é vê-lo como um autêntico auxiliar, que faz o seu trabalho e permite que as pessoas façam mais. Automatizar



SURVEY

A transformação digital no sector financeiro

A EY realizou o primeiro Portuguese Financial Services Digital Survey, ao qual 66 executivos, com cargo de direção a trabalhar em serviços financeiros no mercado nacional, responderam no início deste ano.

O estudo revela que a prioridade estratégica dada aos programas de transformação digital é notória, mas também evidencia que esta evolução não está a integrar plenamente algumas capacidades diferenciadoras importantes. A EY considera essencial adotar uma abordagem que integre as capacidades digitais e de *analytics*, assegurar um forte *framework* de cibersegurança e a total conformidade com todas as matérias regulamentares, e, ainda, explorar o *leverage* que possa ser potenciado pelo ecossistema FinTech

A transformação digital do sector financeiro em Portugal é uma prioridade estratégica para 83% das empresas. Este é um dos dados do primeiro Financial Services Digital Survey que a EY realizou este ano sobre

a transformação digital em Portugal. O estudo contou com a participação de 66 executivos com cargo de direção a trabalhar em serviços financeiros no mercado nacional que responderam a 18 perguntas fechadas, segundo uma escala de 6 pontos que variava entre

“Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

Melhorar a experiência do cliente
Apesar da melhoria da experiência proporcionada ao cliente ser o tema que mais se destaca no processo de

transformação digital, apenas 38% dos inquiridos reconhece que a segmentação de clientes está alinhada com as novas tecnologias e necessidades digitais.

(continua na página seguinte)

(continuação da página anterior)

Com o recurso às novas tecnologias, é possível conhecer e segmentar os clientes e, desta forma, desenvolver experiências e produtos personalizados, bem como uma relação mais próxima e confiante, dando assim resposta às pretensões evidenciadas. As instituições financeiras devem evoluir na sua forma de reter o cliente, tonando-se mais proativas e empenhando-se em conhecê-lo, comunicar com ele e capturar o seu valor para o servir e direccionar.

(Ver Figura 1)

Analytics ainda tem muito para dar

Dos inquiridos em Portugal, apenas 30% usam o *data analytics* com sucesso e 39% otimiza e personaliza a abordagem comercial nos diferentes canais através do *real time analytics*. A EY criou, em Madrid, um *hub de analytics* para dar resposta à crescente procura nestas matérias. Constituído por especialistas internacionais, ajuda diariamente os seus clientes através de soluções inovadoras em diversas áreas.

Da agilidade à excelência

Entre a pressão regulamentar cada vez maior e as alterações ao nível das expectativas dos clientes, o sistema financeiro vem sofrendo mudanças profundas.

Além de reverem os modelos de negócio, agilizar os sistemas de informação e simplificar processos, transformar talento tem de ser uma preocupação das empresas. É bom lembrar que os *millennials* serão 40% da força de trabalho em 2025. Estes consumidores exigentes são também colaboradores flexíveis e dinâmicos, para quem as novas tecnologias não têm mistério. Grandes impulsionadores da mudança são *intrapreneurs*, cuja diversidade de pensamentos e ideias promove a inovação. Surge neste contexto a oportunidade para a introdução de *softwares* de RPA (Robotic Process Automation) que realizem as atividades repetitivas e de pouco valor acrescentado, libertando as pessoas para a inteligência (ver páginas 14 e 15).

Empresas não podem perder o rumo

Segundo o EY Financial Services Digital Survey, grande parte dos principais processos de negócio das empresas

FIGURA 1

93%	22%	40%	20%
dos consumidores afirma que confia no seu banco para manter seguro o seu dinheiro	dos consumidores não acredita na imparcialidade do aconselhamento pelos bancos	dos consumidores dizem depender cada vez menos do seu banco como principal provedor de serviços financeiros e usaram provedores não bancários para estes serviços nos últimos 12 meses	dos clientes que nunca usaram provedores não bancários para serviços financeiros pretendem recorrer a eles num futuro próximo

Fonte: EY - Global Banking Consumer Survey, 2016

Principais conclusões do EY Financial Services Digital Survey

- A transformação digital é uma prioridade estratégica para a maioria das instituições financeiras em 2016
- Uma parte considerável das instituições financeiras em Portugal já iniciou a transformação digital dos seus processos
- A melhoria da experiência proporcionada ao cliente é o tema que mais se destaca no processo de transformação digital
- Há potencial por explorar ao nível do *analytics*, sendo que as organizações não estão a conseguir utilizar eficazmente a informação que detêm
- Os resultados do Survey revelam falta de agilidade ao nível dos sistemas de informação e dos recursos humanos face às exigências do mundo digital
- O *social media* e a *cocriação* são ainda vistos com apreensão, havendo claramente margem para evolução nestas áreas
- Apesar dos riscos associados à transformação digital, uma parte considerável dos inquiridos considera que a sua organização está segura em relação ao cibercrime
- O *boom* da indústria FinTech é algo que tem vindo a ser acompanhado pelas instituições financeiras, havendo a noção dos desafios e oportunidades associados a este sector

Medidas essenciais

Face às evidências do seu primeiro Financial Services Digital Survey, a EY considera essencial:

- adotar uma abordagem que integre as capacidades digitais e de *analytics*,
- assegurar um forte framework de cibersegurança e a total conformidade com todas as matérias regulamentares
- explorar o leverage que o ecossistema FinTech pode potenciar.

83%

DOS PARTICIPANTES AFIRMA QUE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL É UMA DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO PARA 2016

já foi digitalizada com sucesso. É o que afirma 61% dos inquiridos. Mas para que a transformação digital atinja o seu verdadeiro potencial, é relevante que, desde o início, seja definida uma visão e um plano estratégico capazes de integrar, de uma forma holística,

todos os sistemas e processos da organização.

Social media e cocriação: não há como escapar

Cerca de 64% dos inquiridos no estudo afirma que a sua organização não explo-

ra adequadamente o potencial das redes sociais. E apenas 29% afirma ter clientes e comunidades envolvidas no desenvolvimento de produtos e serviços. Ao ignorarem o potencial do *social media* e da *cocriação*, as empresas correm o risco de serem atacadas sem possibilidade de responderem. E sem a *cocriação* perdem os reconhecidos benefícios de trabalhar lado a lado com os seus clientes.

Fin Techs são agentes de mudança

O *boom* da indústria Fin Tech tem conquistado o mercado internacional, oferecendo produtos e serviços financeiros atrativos e de fácil utilização. E uma vez que as Fin Tech são claramente mais do que uma moda passageira, as empresas financeiras e os bancos têm de saber acompanhar a inovação através de parcerias, aquisições e programas de incubadoras.

A Transformação Digital dos negócios e das organizações – *tsunami* ou piano?

Miguel Fernandes, executive director do Advisory Services da EY Portugal, explica que para enfrentar a transformação digital, os negócios devem incorporar não apenas uma perspetiva tecnológica mas adotar uma perspetiva holística de integração digital com o envolvimento de toda a organização

A transformação de um negócio é digital quando é construída sobre uma base de tecnologias digitais:

- Ferramentas e aplicações analíticas (Big Data), de mobilidade e de redes sociais.
- Plataformas de capacidades digitais compartilháveis (soluções de *cloud* e *marketplaces* de aplicativos).
- Internet of Things (IoT), incluindo dispositivos conectados e redes “inteligentes”.

Em conjunto, estas tecnologias digitais são cumulativamente referidas como Internet of Everything e estão a ter um efeito profundo na forma como as organizações e os sectores se estão a transformar:

- Consumidores – melhor informados que nunca, procurando ativamente serviços melhorados, preços mais baixos e níveis mais elevados de qualidade.
- Concorrentes - ofertas melhoradas, melhores modelos de relacionamento ou preços mais baixos impõem disrupção aos incumbentes.
- Fatores internos - tecnologias emergentes que fornecem pontos de diferenciação competitiva.

Não sendo um fenómeno novo, a economia digital está a entrar numa era que apresenta desafios sem precedentes para os CEO, uma vez que impacta o posicionamento estratégico das empresas, os seus processos e a sua cadeia de fornecimento. Esta espécie de *tsunami digital* está sentir-se a um ritmo cada vez mais veloz, resultando em alterações significativas na forma de trabalhar, comunicar e vender.



NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL AS PESSOAS SÃO A PEÇA MAIS IMPORTANTE

A transformação digital é, antes de mais, uma transformação do negócio em que são as pessoas e não a tecnologia, a peça mais importante desse movimento. A preparação digital dos negócios deve incorporar não apenas uma perspetiva tecnológica mas sim uma perspetiva holística de integração digital e de envolvimento de toda a organização, com enfoque na:

- Liderança – adoção de um *mindset* digital, fomentando o repensar dos

modelos de negócios e estruturas operacionais. As organizações devem cultivar a inovação para conseguir a disrupção do seu próprio modelo de negócio e manter a sua vantagem competitiva.

- Experiência de Cliente – a proliferação de canais e dispositivos digitais fornece aos consumidores um novo poder – o acesso, em tempo real, a informação sobre preços competitivos e análises de produ-

tos, com capacidade acrescida de interagir com os outros e partilhar informações.

- Envolvimento dos colaboradores e parceiros – a transparência é um valor fundamental da cultura digital, pelo que as empresas devem cada vez mais impulsionar o relacionamento colaborativo e *cross-channel* com os seus fornecedores e parceiros. Paralelamente, os colaboradores comunicam muito mais agilidade, “para cima” e “para baixo”, na hierarquia organizacional, o que tem vindo a quebrar barreiras entre grupos e silos funcionais. O papel do colaborador expandiu-se para o de “campeão da marca”, bem como para o de “contribuinte” para a inovação de produtos.

Assim os elementos críticos que estão no centro de transformação digital dos negócios digitais – modelo de negócio, estrutura, pessoas, processos, capacidades de TI e modelo de relacionamento, são uma espécie de piano digital. As possibilidades de transformação serão melhor sucedidas se a organização endereçar mais do que um destes elementos ao mesmo tempo, isto é, se tocar acordes em vez de teclas. Esta resposta coordenada é fundamental para endereçar as ameaças de “disrupção” digital.

A transformação digital dos negócios não é fácil de alcançar mas, na economia global atual, é uma necessidade competitiva essencial.

Miguel Fernandes
Executive Director, Advisory Services



BEYOND

Como aproveitar os desafios do digital

Ao partilhar os resultados do Beyond, o movimento disruptivo de reflexão que realizou sobre os desafios do digital em Portugal, a EY mostra como se processa a inevitável, e já em curso, transformação digital, explica porque as mudanças inerentes devem ocorrer a um passo acelerado e dá pistas para a definição de prioridades

Uma coisa é certa: a transformação digital vai dar realce a todas as capacidades da inteligência humana. Porque com o número de empregos a diminuir, as empresas vão valorizar cada vez mais os colaboradores cujas *soft* e *hard skills* contribuem para melhorar processos e tragam inovação. Mas esta era da transformação digital afeta pessoas, organizações e governos, que terão de provocar e acompanhar as mudanças e ser pioneiros na criação de soluções, práticas e formas de estar.

O contributo da educação para a nova era digital

Num futuro muito próximo, em que as pessoas vão conviver com robôs, desenvolver relações virtuais (ilusórias) e ter tudo de forma quase imediata em qualquer lugar, os métodos educativos devem:

- ser capazes de detetar e potenciar o crescimento dos talentos;
- preparar *mindsets* e *skills* para a era digital, promovendo a colaboração regular entre empresas e escolas;
- educar e criar *skills* de conversão da informação em conhecimento;
- preparar as gerações para fazerem opções, dando-lhes mais competências sociais;
- incentivar o espírito empreendedor e de iniciativa.

Como vincular um consumidor com necessidades customizadas

O consumidor de hoje reconhece o seu poder de escolha perante mercados cada vez mais concorrenciais e só com informação relevante e customizada é possível conquistar o seu *engagement*.

As marcas devem:

- Conhecer o seu cliente e desenvolver uma proposta de valor que possa exceder as suas expectativas;
- Gerir a multiplicidade de canais existentes mantendo a coerência da mensagem;
- Apostar nas ferramentas *know your customer* e nas métricas de medição dos hábitos de consumo;
- Criar um foco diferenciado para clientes *millennials*, ou nativos digitais.

Governo deve incentivar praticas e startups

O mundo muda rapidamente e exige criatividade, flexibilidade e capacidade de resposta, o que pode ser bom para tecidos económicos como o de Portugal. Para o *beyond*, o Governo português deve dar visibilidade às *startups* de sucesso e assegurar que o país é parte ativa das redes internacionais de circulação de talento, bem como:

- Criar mecanismos de financiamento e escalabilidade para as *startups* e PME;
- Apostar na integração das empresas portuguesas em redes internacionais como participantes ativos no mercado digital;
- Regulamentar a legislação, sobretudo ao nível da privacidade e segurança;
- Regular práticas, exceções e incumprimentos;
- Fomentar comportamentos que garantam segurança e privacidade.

O Beyond apurou que, em breve, 85% das relações de uma empresa serão geridas pelos clientes, sem interação humana, e que 60% das pessoas desligam o telefone depois de esperarem um minuto. Há que, mais uma vez, apostar na requalificação e na alavancagem do talento, fomentar culturas organizacionais e modelos de trabalho mais flexíveis e dotar as empresas de criatividade, flexibilidade, capacidade de resposta rápida. O sentido de urgência para a transformação digital das operações e processos são prioritários para viabilizar o futuro das empresas. Que devem, ainda, capitalizar as oportunidades da economia digital para a internacionalização do negócio e inovar nos negócios mais tradicionais. O investimento em tecnologia é, portanto, outra necessidade incontornável e a comunicação é cada vez mais determinante na sustentabilidade de uma empresa. Afinal, criar um vínculo relacional duradouro com clientes habituados à rotura própria da velocidade a que tudo acontece e para quem a emoção é um critério de escolha privilegiado, tem os seus desafios próprios e nem sempre visíveis. (Ver quadro 2.)

A relevância dos governos no futuro do trabalho

Em 2015, existiam 21 *smart cities* e estima-se que, em 2025, este número suba para 88 em todo o mundo. Este crescimento exponencial vai trazer, já em 2020, um aumento de 33% nas transações digitais e, sabendo que em alguns países, cerca de 40% dos ataques de *malware* são realizados no sector público, torna-se imperativo abrir o poder das comunidades. Fomentar mecanismos de financiamento de inovação ágeis, que despoletem iniciativas cada vez mais inovadoras, disruptivas e rápidas; dinamizar a digitalização do Estado gerando um efeito reprodutivo na sociedade e na economia; e aumentar a transparência e abertura dos dados de forma a agilizar o desenvolvimento de comunidades e da qualidade de vida são alguns passos sugeridos aos governos pelo *beyond*, bem como:

- incentivar à criação de *startups*, de novos negócios a novas formas de pensar;
- promover a inteligência das cidades;
- libertar dados que permitam a dinamização e novas formas de interação entre esses mesmo agentes;
- dinamizar um processo de conciliação de conceitos para digitalização dos territórios;
- conhecer e divulgar exemplos de boas práticas.

Primeiro as pessoas

Embora capazes de resolver inúmeras tarefas em mínimas frações de tempo, os meios tecnológicos só são eficazes quando a análise é objetiva e a lógica é o único caminho. Assim, o talento humano será um dos maiores garantes da sustentabilidade das empresas. Estas terão de investir na formação e qualificação dos seus colaboradores, reinventando a sua experiência enquanto recursos humanos. É importante perceber que todo o *mindset* tem, necessariamente, de mudar e se adaptar à realidade digital em que já vivemos. Da educação à cidadania, o objetivo terá

de ser o desenvolvimento integral da pessoa, sendo que até os *media* devem pôr o cidadão em primeiro lugar, fazendo com que a captação de informação seja colocada ao serviço do conhecimento e fortaleça o sentido de responsabilidade. O mundo digital tende a ser cada vez mais transparente. Os cidadãos vão ser verdadeiros sensores vivos dos territórios, as assimetrias sociais, demográficas e de rendimento serão cada vez mais visíveis. As relações sociais, por sua vez, serão muito diferentes do que (ainda) estamos habituados, com novos riscos individuais e coletivos inerentes à intrusão na pri-

vacidade, inibição perante adversidades reais e universos ilusórios de relacionamento. Ou os humanos se tornam mais humanos, ou não saberemos tirar um partido verdadeiramente positivo das infinitas possibilidades da tecnologia e este é um dos pontos mais positivos da transformação digital.

Nas organizações a solução é reinventar

Num sistema em que tudo está orientado para o digital, as empresas e organizações terão de se reinventar a todos os níveis, sem incorrerem no erro de perderem a sua identidade.



EY

Building a better
working world



**No mundo digital
será que fazemos
melhor ou apenas
mais?**



Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta. Melhor trabalha o Mundo.