



INFORME 2023

# O ESTADO DE MATURIDADE DIGITAL DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

---



# DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Compreender a maturidade digital da sua empresa é o primeiro passo para uma transformação empresarial rentável através da tecnologia. Não conhecer o estado atual do seu negócio e o contexto em que opera pode levar à tomada de decisões de alto custo e baixo valor ou ao investimento em iniciativas que a sua tecnologia atual suporta.

## ÍNDICE

1. O que é a maturidade digital?
2. Porque é que a maturidade digital é importante para o crescimento do seu negócio?
3. Como medir a maturidade digital?  
Indicadores chave
4. A maturidade digital nas empresas portuguesas: forças e desafios
5. Questionário digital sobre maturidade: qual é a sua posição?
6. 5 passos para gerir a transformação digital da sua empresa
7. Conclusão sobre a maturidade digital das empresas portuguesas

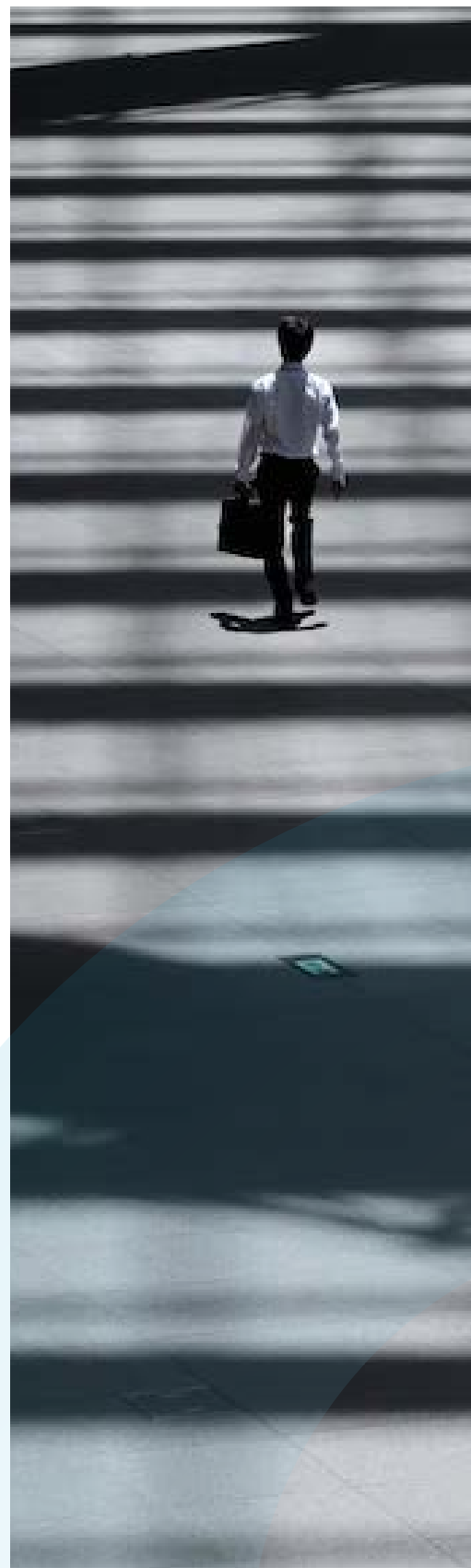


A transformação digital das empresas em Portugal é um processo que começou há décadas. Nos últimos anos, tem havido projetos que analisam os resultados e fornecem um quadro para alcançar e mapear digitalmente empresas maduras. Este artigo reúne dados e informações relevantes, para poder ter uma visão geral da situação atual e servir como uma ferramenta útil na tomada de decisões e na concepção de estratégias empresariais.

## O QUE É A MATURIDADE DIGITAL?

O Índice de Aceleração Digital (DAI) é uma métrica utilizada para avaliar a maturidade digital de uma empresa ao longo do tempo. É um modelo criado pela estrutura digital holística do Boston Consulting Group (BCG).

Ao contrário de outras métricas, que medem o estado de maturidade digital num ponto fixo no tempo, o objectivo do Índice de Aceleração Digital aplicado à escala nacional é construir uma imagem completa da maturidade digital de uma economia, bem como da sua evolução.



“

A maturidade digital é a capacidade de responder rapidamente ou tirar partido das oportunidades no mercado com base nas actuais pilhas de tecnologia, recursos humanos e tecnologia digital. É a capacidade de uma organização assumir a transformação digital não só do ponto de vista da tecnologia digital, mas de toda a organização, incluindo pessoas, cultura, e processos, para alcançar resultados comerciais.

*Dave Rutkowski, CEO, Parceiros para a Melhoria do Desempenho*

## **PORQUE É QUE A MATURIDADE DIGITAL É IMPORTANTE PARA O CRESCIMENTO DO SEU NEGÓCIO?**

Conhecer o estado de maturidade digital da sua empresa é informativo, pois ajuda a compreender a situação actual de uma economia, sector ou país.

É também útil poder comparar empresas. É também especialmente útil para administrações e instituições que queiram apoiar políticas e iniciativas de melhoria e medição.





Para além dos benefícios acima mencionados, podemos dizer que conhecer a maturidade digital tem outras vantagens:

- Ajuda as PME a identificar os seus objectivos, bem como a detectar os seus pontos fortes e fracos em comparação com outras empresas.
- Facilita um melhor posicionamento em relação aos seus concorrentes.
- Gera conhecimentos baseados em dados: a recolha e análise de dados é essencial para ter informações úteis que geram receitas.
- Melhora a experiência do utilizador: as empresas de elevado valor sabem que não só entregam produtos, mas acima de tudo fornecem soluções.
- Aumenta a agilidade: a mudança e a flexibilidade são fundamentais para sobreviver ao período em curso de intensa transformação digital.
- Aumenta a eficiência operacional: aumentará a eficiência do seu negócio, desde a redução de processos e custos até à integração de sistemas operacionais, entre outros exemplos.



# BENEFÍCIOS DE CONHECER A MATURIDADE DIGITAL DAS EMPRESAS

Conhecer o estado de maturidade digital da tua empresa é informativo, uma vez que proporciona uma visão da situação actual de uma economia, de um sector ou de um país.



Aumenta a eficiência operacional



Aumenta a agilidade



Ajuda as PME a identificar os seus objetivos



Melhora a experiência do utilizador



Facilita um melhor posicionamento



Gera insights orientados por dados



# COMO MEDIR A MATURIDADE DIGITAL? INDICADORES CHAVE

A medição da maturidade digital é um processo complexo para o qual não existe uma receita simples. Boston Consulting Group, a empresa responsável pela criação do quadro de medição, utiliza 6 indicadores que veremos a seguir.

## ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ORIENTADA PARA O DIGITAL

Este indicador avalia se a estratégia empresarial global de uma empresa considera o digital como uma prioridade ou, pelo menos, se o tem em conta e reconhece a importância de ter um objectivo e um roteiro claramente definidos.

## DIGITALIZAÇÃO DO NÚCLEO

Isto refere-se aos sectores empresariais “nucleares” e está dividido em 3:

- Oferta ao cliente e go-to-market, que avalia a medida em que uma empresa utiliza soluções digitais para melhorar a sua viagem de cliente, marketing e vendas.
- Operações, que se concentram na presença das tecnologias Industry 4.0 no fabrico e na cadeia de abastecimento.
- Funções de apoio, que mede a taxa de automatização de processos robóticos (RPA) ou a utilização de inteligência artificial (IA) em actividades repetitivas de grande volume, tais como o serviço ao cliente e a folha de pagamentos.

## CRESCIMENTO DIGITAL

Este indicador mede a capacidade de inovação digital da empresa, que desenvolve novos produtos e serviços, bem como fusões e aquisições e incubação/investimento em empresas em fase de arranque.

## EVOLUÇÃO NA FORMA DE TRABALHAR

Este indicador responde às perguntas: qual é o estilo de trabalho? Mas acima de tudo: o talento digital está a ser recrutado e retido?

Além disso, também abrange dimensões relacionadas com a cultura da empresa e o facto de o digital estar em cascata desde a administração até ao resto dos colaboradores.

## CRESCIMENTO DIGITAL

A empresa utiliza os dados como um motor de crescimento? Este indicador fornece a resposta a esta pergunta, e concretiza-se em aspetos tais como:

- Tem um chefe de dados dedicado?
- A inteligência artificial é utilizada no processo de tomada de decisões?
- Faz parte da chamada **Indústria 4.0**?
- Na **segurança na nuvem** é implantada numa base ad hoc ou a empresa toma medidas preventivas e examina activamente as suas próprias vulnerabilidades?

## DESENVOLVER ECOSISTEMAS DIGITÁIS INCLUSIVOS

Isto refere-se à integração de ferramentas e processos digitais para tornar os processos mais eficientes, reduzir custos, identificar potenciais clientes, etc.



# A MATURIDADE DIGITAL NAS EMPRESAS PORTUGUESAS: FORÇAS E DESAFIOS



A economia portuguesa é dominada por PME, largamente concentradas em sectores de baixa produtividade como a indústria transformadora, comércio grossista e retalhista, que representam 78% da mão-de-obra total, em comparação com a média da UE de 67%.

A tendência das pequenas empresas para maiores programas de inovação ou investimentos em I&D tem crescido nos últimos anos, embora em menor medida em comparação com as grandes empresas.

## PONTOS FORTES: ALGUNS DADOS CHAVE

Analise agora alguns dados-chave das estatísticas da ACEPI, que revelam um crescimento da maturidade digital nas empresas nacionais:

- **62 %** das empresas portuguesas têm uma **presença na Internet**.
- **35 %** das empresas utilizam alguma tecnologia digital inovadora, tal como os Serviços de Cloud Computing.
- **59 %** incluem o modelo de negócio digital “como serviço” como prioridade na sua estratégia de vendas de produtos ou serviços.
- **10 %** é o aumento das compras online. A categoria com maiores vendas foi “vestuário e acessórios de moda”, em 2020.
- **130 mil milhões de euros** foi o volume de negócios médio do comércio electrónico em Portugal em 2022 (nas categorias B2C e B2B).



## DESAFIOS: 4 QUESTÕES IMPORTANTES

Alcançar a maturidade digital na empresa requer uma estratégia com objectivos claros, que tenham em conta os desafios específicos da indústria e do país. Aqui estão alguns deles:



1. **Competências digitais da população:** o Digital Economy and Society Index 2021 mostra que o nível de competências digitais básicas da população permanece em 52%, abaixo da média da UE de 56%.



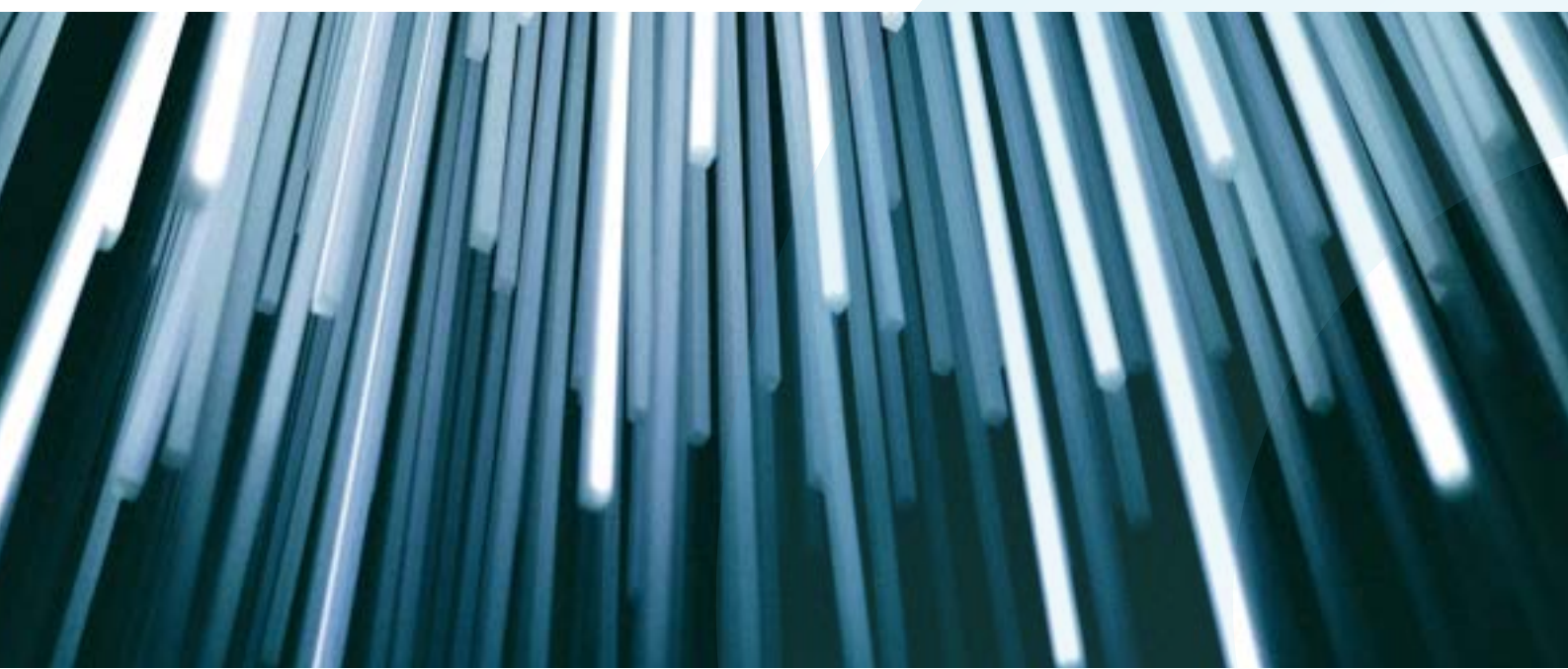
2. **Projectos com base em dados:** Embora tenha havido um aumento de projectos de inteligência artificial, é necessário trabalhar para melhorar a qualidade e consistência dos dados recolhidos.



3. **Melhorar a segurança dos sistemas:** para além de garantir a segurança da informação na nuvem, é necessário determinar modelos mais robustos e fiáveis.



4. **Tornar os processos mais flexíveis:** a adopção de modelos assíncronos e processos de trabalho é um desafio que todas as empresas que querem inovar devem enfrentar.



# QUESTIONÁRIO DIGITAL SOBRE MATURIDADE: QUAL É A SUA POSIÇÃO?

É possível identificar 6 arquétipos que existem num espectro de Maturidade Digital da empresa. Num extremo, a empresa carece de competências digitais, e a sua relação com as tecnologias é reativa e tática.

No outro extremo, a empresa é verdadeiramente uma força de mudança, um ativista digital que impulsiona a agenda. Vejamos os seis arquétipos com mais detalhe.



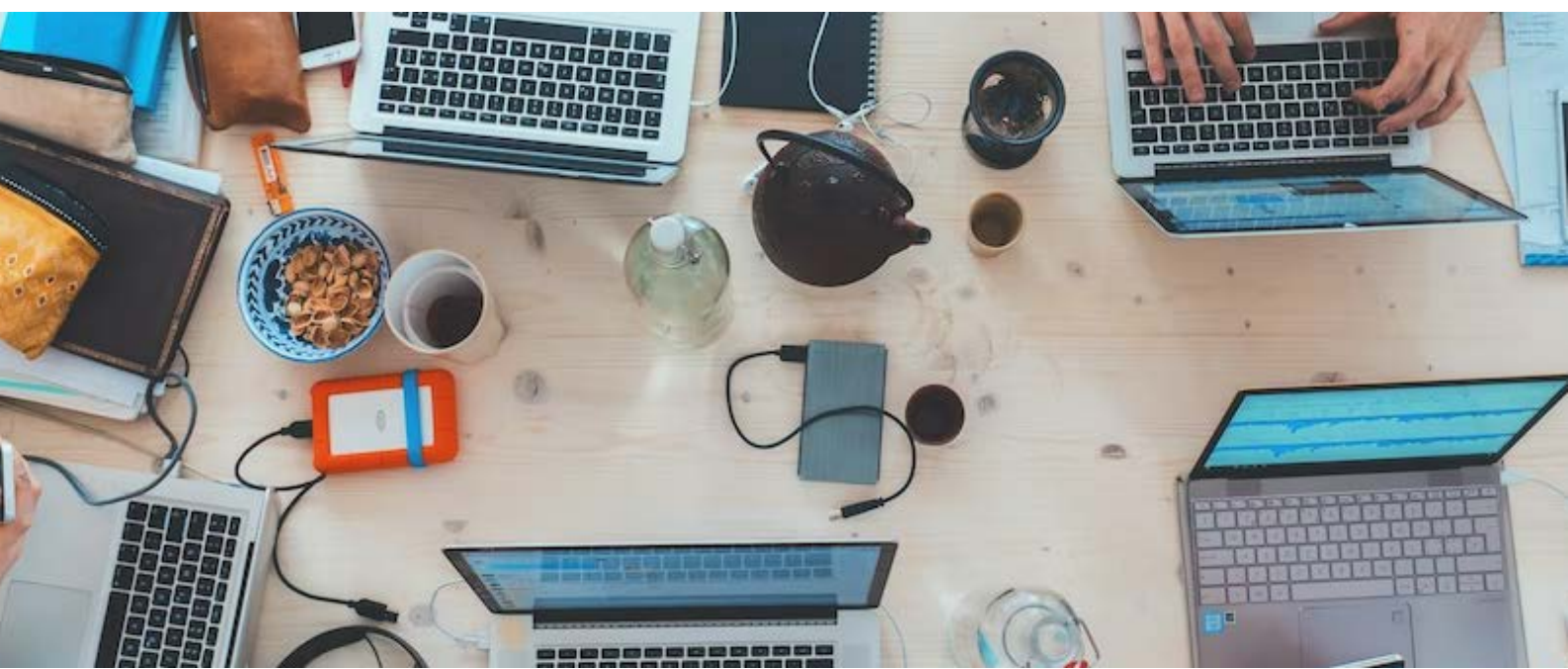
1. **CAMPEÕES:** combinar uma estratégia digital coerente com a excelência operacional para se tornar mais flexível e ganhar vantagem sobre a sua concorrência.



2. **POTENCIAIS:** concentrar-se no desenvolvimento da sua estratégia digital de mãos dadas com a excelência operacional para alcançar vantagens de custo.



3. **INOVADORES:** mostram claros avanços empresariais digitais através de uma carteira inovadora, mas sucesso operacional médio.





4. **OPERADORES:** estão concentrados em digitalizar a sua cadeia de valor central, baseando o seu sucesso na flexibilidade através de soluções inovadoras.



5. **SEGUINTE:** procuram o constante avanço das competências digitais em ambas as dimensões do índice. A ligação de iniciativas é essencial para melhorar.



6. **LAGGARDS:** carecem de competências digitais, apenas utilizam a digitalização para melhorar a eficiência global, mas sem estratégia.

## 5 PASSOS PARA GERIR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA SUA EMPRESA

É evidente que a transformação digital é muito mais do que a obtenção de novas ferramentas tecnológicas. Significa mudar a cultura do seu negócio para utilizar dados e tecnologia para tomar decisões orientadas por dados e capazes de satisfazer as necessidades dos clientes.

Vejamos agora os passos que deve considerar se pretende atingir o crescimento da maturidade digital na sua empresa. Para cada passo, poderá achar útil fazer a si próprio algumas perguntas:







## 1. PREPARAR O CLIMA PARA A MUDANÇA

O primeiro passo de uma transformação digital é determinar porque é que ela está a ter lugar. É essencial que se possa sentar com pessoas de áreas diferentes e perguntar a si próprio:

- Compreendemos os benefícios de empreender uma mudança para a digitalização?
- Que dificuldades vemos na sua implementação?
- Temos recursos humanos e orçamento suficientes, e como podemos superá-los?

## 2. CRIAR UM PLANO DE ACÇÃO

Se for claro quanto ao seu objectivo, o passo seguinte é perguntar a si mesmo qual é o seu plano. Considerar os seguintes aspectos:

- Marcos-chave no processo
- Medidas intermédias
- Plano de contingência, para o caso de qualquer etapa do processo falhar.

## 3. ESTABELECECER UMA EQUIPA DE GESTÃO DA MUDANÇA

Como mencionado no passo 1), o envolvimento dos trabalhadores começa no topo. A direcção deve não só compreender o plano de acção e a necessidade de mudança, mas também liderar a adopção da tecnologia.

Uma forma de aumentar a consciência sobre a mudança é falar sobre ela, parar e pensar mais frequentemente com a sua equipa e perguntar a si próprio:

- O que é que mudámos nos últimos meses?
- O que mudou no exterior?
- Como é que nos adaptámos?
- Que mudanças precisamos de fazer?



## 4. ENVOLVER E COMUNICAR

Criar um plano de comunicação para explicar a mudança, responder às preocupações dos empregados e recolher informações sobre as dificuldades. Aqui estão algumas ações sugeridas:

- Partilhe a visão da razão pela qual vale a pena mudar a transformação digital.
- Incluir informação sobre o progresso da transformação digital em reuniões e canais internos.
- Naturalizar a mudança: não é um drama, mas a constante evolução de uma empresa. Portanto, a mensagem principal deve ser algo como: “estamos constantemente a melhorar”, “a mudança é um sinal de desenvolvimento”, “a mudança torna-nos mais competitivos”, etc.

## 5. MANTER UMA CULTURA DE MUDANÇA

Se a mudança não faz parte da mentalidade empresarial, é fácil cair de novo em velhos hábitos. O objectivo é fomentar uma cultura de mudança e melhoria contínua da qualidade.

Ter em mente que as equipas precisam de uma certa autonomia para se empenharem. Por conseguinte, considere se eles têm os seguintes aspectos:

- **Flexibilidade:** concentre-se na sua equipa que trabalha para atingir objectivos.
- **Responsabilidade:** ter em mente que estar por trás dos colaboradores não eliminará os erros: é necessário encontrar um equilíbrio para que todos assumam a responsabilidade pelos erros e aprendam com eles.
- **Ferramentas:** pensar se cada equipa tem as ferramentas de que necessita. Não vale a pena estabelecer objectivos que não podem ser alcançados; isto apenas aumentará a frustração no trabalho.

# CONCLUSÃO SOBRE A MATURIDADE DIGITAL DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Compreender como uma empresa amadurece digitalmente significa ter uma referência orientada para os dados, conseguir avaliar os pontos digitais fortes e fracos , e assim melhorar tanto a eficiência das operações internas como a competitividade da empresa.

Foi provado que existe uma correlação clara entre as empresas com maturidade digital e as que têm um forte desempenho financeiro.

Talvez este relatório o tenha levado a pensar que ainda há um longo caminho a percorrer para se tornar uma organização com maturidade digital. Contudo, é evidente que não é apenas um caminho para grandes empresas, a digitalização é aplicável às PME, e é possível!

Cada empresa e indústria difere, mas têm em comum a necessidade de evoluir constantemente, cada uma com a sua própria estratégia de maturidade digital. Esperamos que tenha achado este relatório útil. Não hesite em contactar-nos: estamos aqui para o orientar e acompanhar no seu processo de transformação digital.



Pr. Francisco Sá Carneiro, 293  
Gal. Esq. – 4200-314 Porto  
Te: +351 225 512 000  
+351 927 994 865  
info@ebit.pt

