

# IT·Insight

   MAIO #2 2016



## AGILIDADE ORGANIZACIONAL

**PAULO ROSADO**  
OutSystems

“Os tempos de resposta das empresas têm de ser muito mais rápidos”

**MARTIN KIHN**  
Gartner

Análise do percurso do cliente: um manifesto

HENRIQUE CARREIRO

## Agilidade organizacional: percurso e imperativo



A agilidade organizacional é vital para o sucesso competitivo das empresas porque reflete a respetiva capacidade para, de forma continuada, auscultarem e responderem às mudanças no mercado. Em particular, nas indústrias do software e dos serviços de IT, as organizações confrontam-se com rápidas transformações tecnológicas, que são acompanhadas por expectativas e exigências equivalentes dos clientes.

Contudo, e apesar de uma sensibilidade acrescida para o facto da agilidade organizacional constituir um conceito chave na forma como as empresas endereçam a pressão competitiva, o termo “agilidade” é, atualmente, utilizado em muitas organizações de forma relativamente pouco rigorosa.

Agilidade pode ser definida como a exploração bem-sucedida de bases competitivas (rapidez, flexibilidade, inovação, proatividade e rentabilidade) por via da integração de recursos reconfiguráveis e boas práticas, num ambiente rico em conhecimento, para criar produtos orientados aos clientes e serviços num ambiente competitivo e em rápida mudança.

O percurso para uma organização ágil é um processo de de-

envolvimento, afetando todas as suas componentes, as equipas, as estruturas e processos organizacionais, as tecnologias usadas, assim como a cultura organizacional. Este processo mostra que a gestão da transição para uma organização ágil é uma tarefa complexa e estratégica.

Para cumprir tal tarefa, a gestão de uma organização tem que iterar continuamente em três passos:

- 1) avaliar o nível corrente da agilidade organizacional;
- 2) identificar áreas potenciais para melhoria;
- 3) planear, executar e monitorizar ações apropriadas de melhoria.

Este número da *IT Insight* tem como mote a agilidade organizacional e nele o leitor poderá encontrar casos de empresas que, após avaliação, iniciaram este processo de transformação, testemunhos de quem ajuda as empresas e organizações a efetuá-lo e também meios e novas ideias para monitorizar as ações de melhoria.

Atingir a agilidade organizacional é um processo e, parafraseando Demming, se não se conseguir descrever o que se faz como um processo, não se sabe o que se faz. ■



**Check Point**  
SOFTWARE TECHNOLOGIES LTD.

**ONE  
STEP  
AHEAD**

Check Point, o maior fornecedor mundial especializado em Cibersegurança, mantém as empresas um passo à frente das ciberameaças.

A tecnologia inovadora de prevenção de ameaças da Check Point salvaguarda dados, dispositivos e redes de Malware, permitindo a continuidade do negócio.

Mantenha-se um passo à frente dos hackers e das Ciberameaças.

**Solicite hoje mesmo** a auditoria de segurança gratuita.

**SECURITY CHECKUP**

Quer saber como funciona o Security CheckUp?

Check Point Portugal

| [info\\_iberia@checkpoint.com](mailto:info_iberia@checkpoint.com)

| +351 217 223 647

# ITInsight

    MAIO #2 2016



## INSIGHT

- Segurança é indispensável à aceleração do negócio
- SQL Server chega ao Linux

## LEADERSHIP

Escutar é avançar. Por Paulo Neto

## TRANSFORM

A necessidade de unificar o OLTP e o OLAP - SAP HANA na Coindu

## CIONET INSIGHTS

Novas oportunidades para o setor da energia e seus CIOs - Criar novos modelos de negócio

## IN DEEP

Agilidade Organizacional

## PAULO ROSADO | FACE 2 FACE

“Os tempos de resposta das empresas têm de ser muito mais rápidos”

## ...aaS

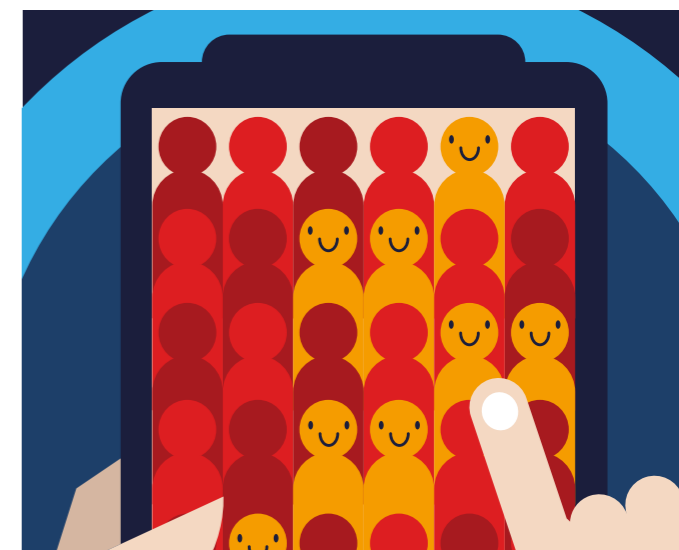
Negócios cognitivos

## CIO 2 CIO

Raul Carvalho das Neves | COO, Impresa

## ROUND TABLE

BI: Opção ou Exigência?





Desenhado para a sua rede local.



Perfeito para um desempenho em tempo real.

## Soluções de Micro Data Center para as TI tradicionais e novas tendências de convergência

Resolva rapidamente as questões de latência, largura de banda e capacidade. As nossas soluções de Centros de Dados únicas e contentorizadas são rápidas de instalar e fáceis de gerir, proporcionando-lhe o ambiente de computação de que necessita para as suas aplicações de proximidade.



Saiba mais sobre as nossas soluções de Micro Data Centers e faça o download GRATUITO dos nossos White Papers. Digitalize o QR Code ou acesse através <http://goo.gl/D2QT94>



[schneider-electric.com/pt](http://schneider-electric.com/pt)

Life Is On

**Schneider**  
Electric

## DIGITAL ENTERPRISE SHOW VAI DISTINGUIR OS MELHORES PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Os *European Digital Mindset Awards* terão lugar durante o *Digital Enterprise Show (DES)*, que acontecerá em Madrid entre 24 e 26 de maio



**AS EMPRESAS** poderão ser distinguidas dentro de cinco categorias, nomeadamente: “Best Digital Leader Executive of 2016”, prémio atribuído ao melhor presidente ou CEO que esteja a liderar a transformação digital da sua empresa com resultados positivos; “Best Digital Transformation Enterprise”, para a empresa

que tenha conduzido da melhor forma a transição para o digital; “Best Journalistic Work on Digital Transformation”; “Best Digital Campaign”, para a melhor campanha publicitária baseada em canais digitais; e “Best Digital Disruptor Startup”, que visa distinguir a *startup* com maior impacto no setor que representa devido ao seu modelo de negócio. Os vencedores serão anunciados no dia 25 de maio.

Assista ao Digital Enterprise Show de 24 a 26 de maio com desconto de 25% IT Insight

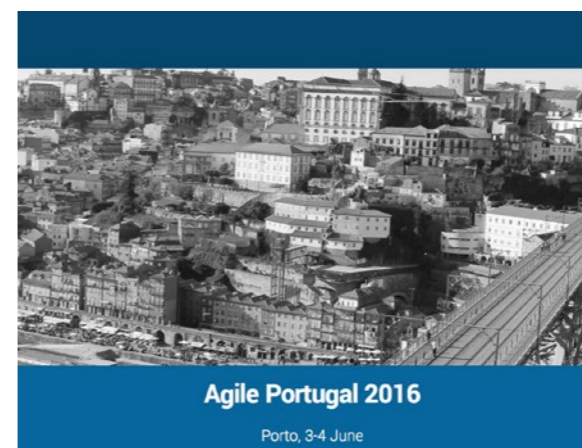
Promo Code

**Zdgkxh**

**REGISTE-SE AQUI**

## AGILE PORTUGAL 2016 CHEGA AO PORTO EM JUNHO

A sétima edição do *Agile Portugal* vai arrancar já nos próximos dias 3 e 4 de junho. Este ano o evento será no Porto, no Instituto Superior de Engenharia



**O AGILE PORTUGAL** pretende promover o conhecimento e a partilha de experiências na utilização de metodologias ágeis em organizações de base tecnológica com desenvolvimento de software. Para além das sessões com ora-

dores de renome da comunidade de Agile internacional, será possível assistir a *talks* em simultâneo: “The basics”, “Build, Measure and Learn”, “Culture Teams and Mindset”, “Organisations and Communities” e “Technical Excellence”. Haverá ainda espaço para *workshops* com uma componente *hands-on*. O programa tem a presença confirmada de Emily Bache, especializada em testes automáticos e metodologias ágeis, de Geoff Watts, Scrum Coach, Paul Goddard, Scrum Coach e de Claudio Perrone, que tem ajudado organizações a revolucionarem o seu modo de trabalho através da aplicação de conceitos Lean & Agile, e criador do método PopcornFlow, um acelerador de inovação e mudança.

## GOVERNO DA JAMAICA ADOTA SISTEMA DE GESTÃO DE CAPITAL HUMANO DA QUIDGEST

*O contrato entre a tecnológica portuguesa e o Governo da Jamaica contempla a implementação de um software de Gestão de Capital Humano no Ministério das Finanças e Planeamento*

**ESTE SISTEMA**, implementado com a ajuda de um parceiro local, a UHY, é alimentado pelo Genio, plataforma de software *development* para sistemas de informação complexos. O objetivo do projeto é pôr em prá um sistema integrado que permita



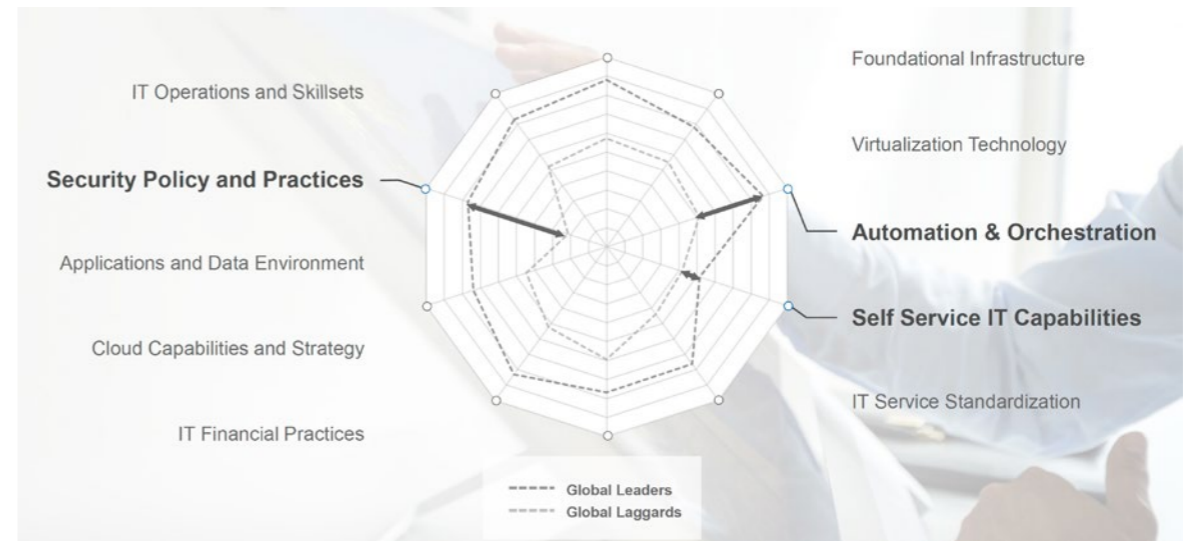
gerir os recursos humanos do governo da Jamaica. O software em questão centra-se em serviços partilhados assentes numa visão unificada, e inclui funcionalidades tanto de gestão de recursos humanos como de *payroll*.

O projeto, desenvolvido pela Quidgest, foi financiado pelo Banco Inter-Americano de Desenvolvimentos, ao abrigo do Programa de Modernização Fiscal Administrativa do país.

A experiência da Quidgest em projetos semelhantes, como o SIGAR, o ERP do parlamento português, e com o Genio foram determinantes.



## ÍNDICE DE PRONTIDÃO DO IT



**A CISCO APRESENTOU** no passado mês o seu IT Digital Readiness Index, com o objetivo de determinar qual o grau de prontidão dos departamentos de IT para os desafios da transformação digital, e contou com uma amostra de mais de 2000 CIO e CTOs oriundos dos setores e indústrias mais representativas em oito países.

No global, a principal conclusão é a existência de um “fosso” entre as organizações líder na transformação digital (*score* de 77 em 100) relativamente às restantes, cujo índice de prontidão não ultrapassa os 48 por cento. Dos principais

desafios apontados pelos decisores de IT, a segurança ocupa lugar cimeiro, com 43 por cento dos responsáveis a indicar ser essa a sua maior preocupação.

As diferenças entre as organizações líder e as retardatárias é particularmente acentuada nas áreas da Segurança e da Automação e Orquestração. No domínio do *self-service* IT, que consiste nos recursos disponíveis para que os clientes internos possam ser mais autossuficientes nas suas necessidades de IT, tanto os líderes como as organizações retardatárias apresentam resultados insuficientes.

**SAMSUNG**

# Gear S2

E tudo gira  
à volta do seu  
negócio.



Envia e recebe e-mails e SMS



Efetua e recebe chamadas  
através do Smartphone



Agenda e calendário



Notícias Bloomberg e CNN



Compatível com smartphones  
Android 4.4. e RAM  $\geq$  1.5 GB

NEXT IS NOW

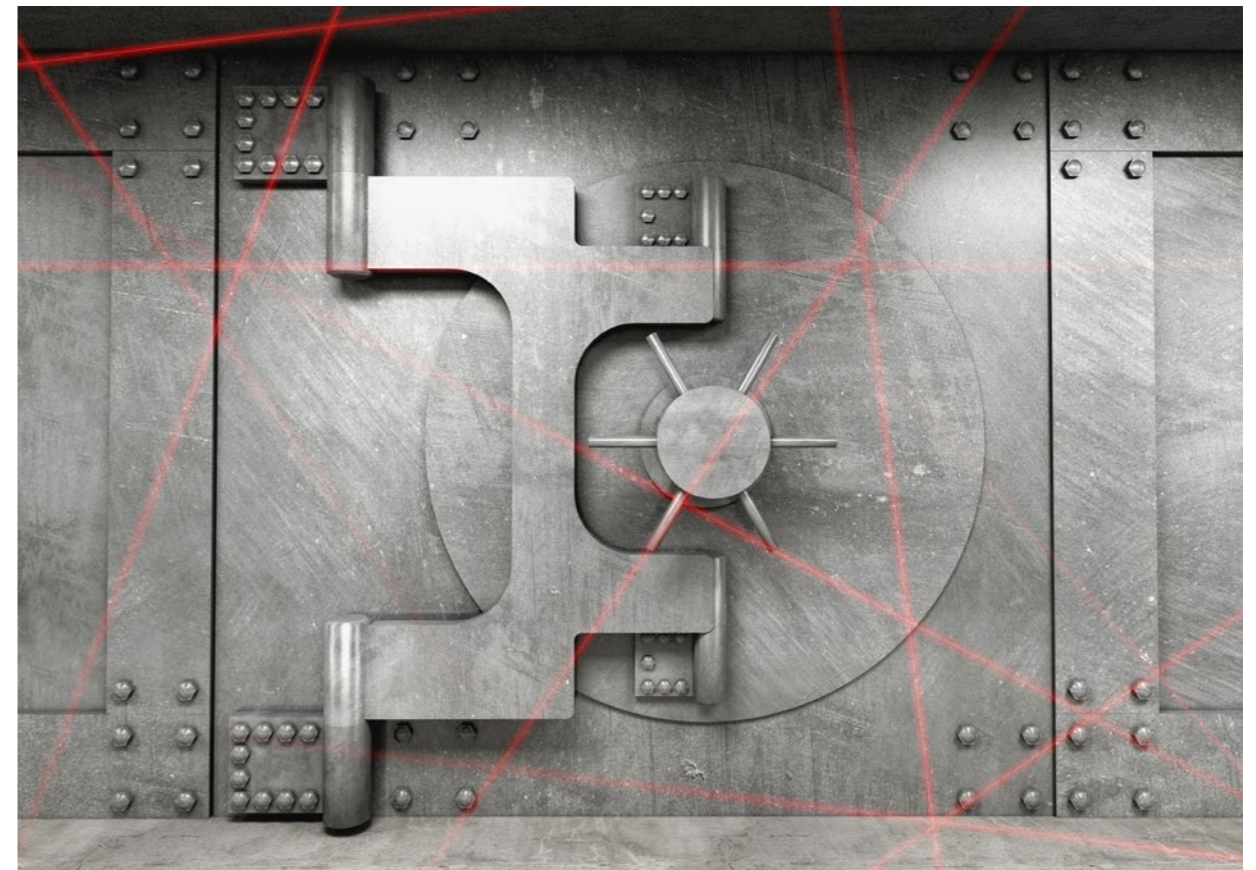


# SEGURANÇA É INDISPENSÁVEL À ACELERAÇÃO DO NEGÓCIO

*O alerta é dado pela IDC Portugal no estudo “Segurança da Informação nas Organizações Portuguesas”, o primeiro realizado no nosso país*

Vânia Penedo

**A AUSÊNCIA DE DADOS** sobre o mercado português levou a IDC Portugal, com o apoio da Cisco, a avaliar o estado da segurança da informação no seio das organizações nacionais, inquirindo decisores relacionados com o IT e departamentos de segurança de 201 médias e grandes empresas de todos os setores. No *white paper* que resulta da avaliação, a analista indica que “a transformação digital exige gestão do risco tecnológico”, utilizando uma analogia automobilística: a segurança está para o negócio digital como os travões estão para um automóvel de Fórmula 1. A segurança das infraestruturas de TI não pode ser mais entendida como um custo, sendo, sim, indispensável à aceleração do negócio, uma vez que estas infraestruturas estão constantemente sob ataque. A mensagem é simples: já não deve questionar-se “se” a sua organização irá sofrer um ataque, mas “quando”. Hoje, reforça a IDC Portugal, as TI são intrínsecas aos processos de negócio, presentes em transações financeiras, comunicações, marketing, serviço ao cliente e partilha



de informação, entre outros. O seu risco é, por isso, também um risco para o negócio.

## AS ORGANIZAÇÕES NÃO QUANTIFICAM O IMPACTO DA SEGURANÇA NOS NEGÓCIOS, O QUE DENOTA A FALTA DE MATURIDADE DO MERCADO PORTUGUÊS

### “O DIGITAL TEM DE SER SEGURO”

E se as tecnologias da 3ª plataforma, que na terminologia da IDC equivalem à *cloud*, mobilidade, Big Data e analítica e redes sociais, já contribuíram “substancialmente” para o aumento do risco nos últimos anos, a longo prazo este será agravado de forma significativa pelos “aceleradores da inovação”. Ou seja, pela IoT, pela impressão 3D, pela robótica, pela realidade aumentada e pelos sistemas cognitivos, entre outros, segundo a consultora.

A mesma opinião tem Eutimio Fernández, diretor de segurança da Cisco Portugal, que frisa que “o digital tem de ser seguro”, uma vez que “não é possível pensar em serviços sem segurança”. O responsável da Cisco realça que as empresas portuguesas têm de “mudar a sua forma de pensar”, pois também em Portugal os ciberataques estão a tornar-se cada vez mais direcionados e sofisticados.

### NÚMERO DE ATAQUES ESTÁVEL, MAS...

O nível de risco das organizações portuguesas manteve-se, em 2015, idêntico – apenas 27 por cento dos inquiridos reportaram um maior número de ataques. No entanto, o setor financeiro, das

telecomunicações e administração pública registaram um aumento significativo no número de investidas.

### BAIXA MATURIDADE

O relatório demonstra, no entanto, que a maioria das empresas nacionais não sabem que estão a ser atacadas, gastando em torno de 12 por cento do seu orçamento de TIC em segurança, valor inferior à média europeia, que se situa entre os 15 e os 20 por cento. Além do mais, as organizações não quantificam o impacto da segurança nos negócios, o que denota a falta de maturidade do mercado português. Outro indicador desta incipiência diz respeito às tecnologias que os decisores preveem que venham a ter mais impacto na segurança: a mobilidade surge no topo da lista, ao passo que a IoT, a tendência que mais risco promete trazer, surge em penúltimo lugar na perceção do risco.

Ainda de acordo com o estudo, cerca de 59 por cento das empresas têm um plano de implementação de estratégia de segurança e apenas 21 por cento confirmam que o têm já a decorrer.

No índice de maturidade da IDC, as empresas portuguesas estão si-

tuadas entre o segundo e o terceiro níveis, numa escala com cinco, em que o primeiro é o mais elementar e o último o mais completo.

### ORÇAMENTO É OBSTÁCULO

Mais de 60 por cento dos inquiridos apontaram orçamento insuficiente como o principal obstáculo à implementação de estratégias de segurança de informação. Logo de seguida surge a complexidade das ameaças, indicada por 47 por cento como o maior entrave.

O défice de profissionais com competências nesta área é também um dos principais desafios para as empresas, contribuindo para que estas não tenham a capacidade de implementar uma estratégia de gestão da segurança.

### EMPRESAS SEM PREVENÇÃO

Por outro lado, as empresas dão ainda primazia à segurança de perímetro, não adotan-



do soluções mais avançadas de contenção e prevenção. Assim, a maioria das organizações já implementaram tecnologias de controlo contra ameaças externas à segurança da informação, como *anti-spyware* (70 por cento), anti-spam (77 por cento), antivírus (89 por cento), bem como *firewalls* (88 por cento). Apenas uma pequena percentagem das organizações inquiridas implementam

tecnologias de cifra para proteger a informação empresarial.

### QUEM GERE A SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO?

O estudo procurou identificar quem é responsável por gerir os processos de segurança da informação no seio das organizações e destaca que só 17 por cento criaram o cargo de *Chief Security Officer (CSO)* ou de *Chief Information Security Officer (CISO)*. Os dados recolhidos revelam, porém, que em 45 por cento das empresas esta responsabilidade está dispersa por diferentes áreas – da administração à área financeira, passando pela operacional. Verifica-se, no entanto, que o CIO é, em 30 por cento das organizações, quem assume este papel, à frente do CSO e do CISO (17 por cento). Gabriel Coimbra, diretor-geral da IDC Portugal, diz que é importante avaliar a segurança numa “perspetiva transversal e não apenas tecnológica”. ■

# – SQL SERVER CHEGA AO LINUX –

*Com esta decisão histórica, a Microsoft permitirá que as organizações tenham uma maior flexibilidade na escolha da sua plataforma de dados*

POR PAULO MENA

*Gestor de produto na área de cloud e enterprise na Microsoft Portugal*



**O SQL SERVER EM LINUX** constitui um marco relevante na história de interoperabilidade da Microsoft, é mais um passo no processo de tornar os nossos produtos, serviços e inovações acessíveis a um grupo mais vasto de utilizadores, independentemente da tecnologia base que utilizem.

O SQL Server em Linux permitirá que as organizações tenham uma maior flexibilidade na escolha da sua plataforma de dados, podendo agora optar por uma plataforma de dados de confiança, tirando partido das suas capacidades para suportar soluções críticas com elevado desempenho, com um baixo TCO, com elevada segurança e capacidades híbridas.

As empresas que desenvolvem soluções de negócio baseadas em tecnologia *open source*, para não estarem dependentes do Windows

Server, e que utilizam plataformas de dados compatíveis com Linux, têm agora a possibilidade de optar por SQL Server como plataforma de dados para as suas aplicações.

Este anúncio não significa a descontinuação do investimento em Windows Server, muito pelo contrário, pois o SQL Server e o Windows Server em conjunto garantem elevados níveis de desempenho, disponibilidade e escalabilidade. Para além disso, a nova versão do Windows Server (2016) estará disponível mais tarde este ano. O SQL Server é agora uma plataforma de dados consistente para quem utiliza Windows Server ou Linux, *on-premises* ou na *cloud*.

A Microsoft irá disponibilizar uma *preview* do SQL

Server em Linux, onde a comunidade poderá contribuir ativamente para colocar no mercado um produto que deverá ser disponibilizado publicamente em meados de 2017. ■





DIGITAL  
ENTERPRISE  
SHOW

#DES2016

Madrid  
24-26, May 2016

www.des-madrid.com

# BOOST THE DIGITAL TRANSFORMATION OF YOUR BUSINESS



## GLOBAL PARTNER LEADERS



## ISRAEL COUNTRY PARTNER 2016



Ministry of Economy and Industry  
Foreign Trade Administration

## GLOBAL PARTNERS



# “OS TEMPOS DE RESPOSTA DAS EMPRESAS TÊM DE SER MUITO MAIS RÁPIDOS”

*Com a OutSystems, a palavra “agilidade” ganhou um novo significado no mundo do IT empresarial. Paulo Rosado, fundador e CEO, partilha a sua visão sobre os desafios, as transformações e as oportunidades do mundo atual*

HENRIQUE CARREIRO E VÂNIA PENEDO

**ITInsight** - Qual o segredo do sucesso da OutSystems, sobretudo ao nível da internacionalização?

**Paulo Rosado** - Não existe. Todo o sucesso das empresas passa por uma avaliação: têm uma dor e pretendem pagar-nos pela nossa oferta. Esta é a equação básica. Quando se falha é porque a equação é violada. Aplicar esta equação significa conseguir perceber se, no país no qual iremos entrar, a dor persiste e se a nossa oferta é adequada àquele mercado. A partir do momento em que isto acontece, surgem grandes diferenças do ponto de vista da expectativa.



## // ENTREGAMOS O MESMO QUE SE ENTREGARIA NUM ANO EM CERCA DE 12 SEMANAS //

Muitas empresas, quando vão para outros mercados, não conseguem perceber porque estão a perder negócios, porque até estão a servir bem o cliente. Na realidade não, porque estão a servi-lo de forma muito lenta. Os tempos de resposta das empresas têm de ser muito mais rápidos. Toda a experiência de um potencial cliente é muito importante porque sumariza a oferta de valor. Esta é a base do sucesso.

### A OutSystems pode ajudar as empresas portuguesas a serem mais ágeis e a responderem melhor aos desafios do mercado?

A OutSystems tem uma plataforma que acelera a transformação digital, muitíssimo adequada aos processos básicos que estão por detrás desta. Por norma, são processos fortemente iterativos, nos quais é necessário uma alteração da experiência do cliente, ou da sua jornada, introduzindo elementos digitais que alteram completamente o modo como o cliente percebe a empresa.

A nossa plataforma permite criar esses novos processos de *workflow*, essas interfaces, aplicações móveis, portais. Entregamos o mesmo que se entregaria num ano em cerca de 12 semanas. Conseguimos suportar os modelos típicos de tentativa e erro com os quais se desenham estas jornadas. Porque são processos de inova-

ção altamente intensos que obrigam a prototipagens contínuas. Há a necessidade de criar um *asset* digital, que pode mudar quase diariamente. **Todas as empresas, em todos os países do mundo, têm de entregar coisas a um ritmo cada vez mais rápido e de ter tecnologia que lhes permita corrigir os erros muito rapidamente.** As tecnologias que existem atualmente dentro das empresas não permitem alcançar isto. A OutSystems consegue fazê-lo.

### A OutSystems vende mais do que a tecnologia?

Vende-se, antes de mais, uma história. Há que perceber o ponto de vista do cliente e qual a história mais simples que lhe podemos contar para que decida experimentar o nosso produto. A história tem de ser perceptível e ir diretamente à proposição de valor. E tem de ser contada através de todos os *assets* de marketing, nomeadamente do marketing B2B moderno, de conteúdo e não de vendas. Tudo isto mudou. O próprio processo de compra alterou-se, tornou-se muito mais digital. Os clientes estão muito mais sofisticados e os processos de venda passaram a ser processos de compra, em que o cliente tem o poder e pretende ser educado. Como resultado, a oferta, e tudo o que está por detrás, tem de alterar-se.

### O vosso cliente típico é o CIO ou o CEO?

Tradicionalmente, o nosso cliente tem sido o departamento de informática, o departamento de IT e, naturalmente, o CIO. **Está a surgir uma figura híbrida, que não tem um título muito bem definido, mas que representa alguém que tem a seu cargo a transformação digital.** O título de *Chief Digital Officer* não é muito comum. No entanto, a função começa a sê-lo. Pode ser um vice-presidente de *business transformation*, ou um vice-presidente de *digital operations*. Às vezes é um *Chief Marketing Officer*. Observamos cada vez mais que esse papel é desempenhado pelo CIO. Os *Chief Information Officers*, felizmente, estão a transformar-se em *Chief Digital Officers*, porque também estão a ficar muito próximos do negócio.

Acontece que o CIO tem, tradicionalmente, trabalhado com tecnologias muito complexas. A indústria de IT é uma das mais ineficientes. É muito pouco automatizada, as ferramentas estão sempre a mudar. Houve muito pouca pressão sobre os grandes *vendors* para que entreguem simplicidade e automação. Os CIOs, inadvertidamente, acabaram por ter parques arquiteturais tecnológicos



que são autênticos “jardins zoológicos” de complexidade. A indústria diz que é necessária, pela “*mission criticality*”, o que é uma falácia. Há um “ovo de Colombo” que, felizmente, está a ser descoberto pelos novos CIOs, porque já ninguém aceita projetos de três anos, sequer de 18 meses. Começa a existir tecnologia, como a da OutSystems, que prova que não tem de ser assim e coloca em causa

todos os pilares que têm sustentado o IT até agora.

### Há uma confluência que permite que essa transformação ocorra agora?

Há e relaciona-se com a pressão oriunda de uma geração que cresceu digitalmente e que está a ficar com mais poder, porque estão a chegar a cargos de direção. Há muitos negócios que operam no segmento de clientes com idades entre os 18 e os 24 anos, que têm poder de compra. Esses segmentos são completamente digitais, o que significa que todas essas retalhistas e fornecedores de serviços têm que alterar completamente o modo como vendem. Existe, portanto, uma pressão enorme provocada pela alteração dos hábi-



tos do mercado. Quando queremos perceber uma alteração, basta ver se determinada disrupção tecnológica alterou as regras sociais, culturais ou comportamentais de um número suficientemente grande de pessoas. É o que está a acontecer com os *smartphones*, por exemplo.

### Existem indústrias que sejam condutoras desta mudança e que sejam o alvo da OutSystems?

Somos bastante transversais. Temos as mais variadas empresas como clientes. Há alguns segmentos que sentem uma maior pressão para se transformarem, como é o caso dos seguros. A área financeira também, porque está a ser desafiada pelas *fintechs*. São negócios de informação e que têm o potencial de ser “uberizados”, ou seja, podem ser desafiados por empresas que têm uma base muito mais digital. Vemos isto também em *advanced manufacturing*, por exemplo.

As mudanças ao nível do retalho também são significativas. Os processos físicos estão a aproximar-se dos digitais, por toda a parte. Tudo o que envolve processos físicos, ou de vendas ou de serviços, está a ser complementado pelo digital. Não há substituição, mas um *blend*, de modo a que a experiência do cliente seja superior: mais rápida, mais transpa-

rente, com mais informação. Todos estes atributos aumentam a lealdade do cliente. As disrupções estão aqui.

### Como avalia o ritmo de transformação das empresas portuguesas, face às congéneres internacionais?

O nível de desenvolvimento é quase semelhante ao que assitimos lá fora. Umhas estão mais avançadas, outras menos. Portugal tem muitas subsidiárias que utilizam OutSystems, que acabam por ter resultados de rapidez e de transformação digital muito mais céleres e com muito menos custos, ficando à frente dos *peers*. Porque aqueles líderes utilizaram a tecnologia e apostaram no *change management* interno, tornando-se agressivos. Foi o caso de quase todas as seguradoras, aliás. O mercado português é bastante sofisticado.

“OS PROCESSOS FÍSICOS ESTÃO A APROXIMAR-SE DOS DIGITAIS, POR TODA A PARTE”

### O que se segue para a OutSystems?

Estamos em processo de alteração a cada quatro semanas. Somos altamente competitivos hoje, mas daqui a dois anos tudo isto pode estar diferente. Temos, por isso, alguns princípios básicos que nos guiam. Um deles é a inovação constante. Estamos a trabalhar em coisas que nem sequer sabemos se serão necessárias dentro de três anos. No entanto, temos de as trabalhar agora porque quando surgirem têm de estar à frente da concorrência. As nossas subscrições cresceram 60 por cento o ano passado, pelo que queremos crescer sempre acima dos 50 por cento. Temos de ser, por isso, muito disciplinados e concretizar muito bem operacionalmente, para conseguirmos criar estruturas de escala que nos permitam, muito rapidamente, chegar a 100 mil empresas.

Atualmente temos 600 clientes e estamos em cerca de 25 países, mas não com presença local, porque é possível fazê-lo à distância através de um conjunto de técnicas. Esse é o desafio, a par de não tentar prever o futuro a longo prazo. **Subitamente pode surgir uma disrupção e, em três anos, tudo está diferente.** Temos, sim, de conseguir inverter o nosso percurso o mais rapidamente possível.

### Prevê, por exemplo, que a IoT será uma disrupção?

Não. A IoT é, simplesmente, resultado de uma confluência cultural e tecnológica. Às vezes as tecnologias atingem um ponto de matura-



ridade tal que, a partir desse momento, encaixam numa onda cultural. Porque as pessoas precisam de *labels* para dar sentido a algo que é, frequentemente, uma combinação de coisas.

Quando alguém surge com uma aplicação da tecnologia que altera completamente o modo como algo maior funciona, pode desencadear um conjunto de ondas que se propagam muito rapidamente e alteram, de um momento para o outro, toda uma indústria. Não vale a pena fazer grandes planos a mais de três anos porque vivemos num mundo em que é impossível prever o futuro. ■



# AGILIDADE ORGANIZACIONAL

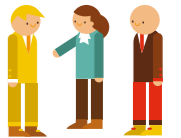
# - UM CAMINHO POR ESTÁGIOS DE MATURIDADE -

*A agilidade organizacional é fulcral para o sucesso competitivo das empresas, porque reflete a respetiva capacidade para, de forma continuada, auscultarem e responderem às mudanças no mercado*

Henrique Carreiro

**PARA REPRESENTAR O ESTÁGIO** de agilidade numa organização, é conveniente basearmo-nos num modelo simples e de fácil compreensão. Uma forma usada com frequência em idênticas representações são os modelos de maturidade. A progressão na maturidade pode ser observada e gerida pela definição dos estágios ou níveis de maturidade que medem o grau de atingimento dos patamares propostos, através de conjuntos diferentes de critérios multidimensionais. Um modelo proposto recentemente por Roy Wendler, da Universidade Técnica de Dresden, para medir a agilidade organizacional, baseia-se em quatro estágios. Cada estágio de maturidade implica um objetivo específico. É importante para a organização ganhar sensibilidade relativamente à agilidade como um ponto essencial para se manter competitiva.

## O MODELO DE MATURIDADE PARA A AGILIDADE ORGANIZACIONAL



**0) Não-agilidade:** as organizações no estágio de maturidade 0 apresentam poucas ou nenhuma propriedade de agilidade organizacional. Os valores relativos à agilidade são desconhecidos, e apenas uma minoria dos empregados e gestores partilham as capacidades necessárias para implementar os valores e as atividades ágeis. Consequentemente, as atividades organizacionais para melhorar a colaboração e a cooperação apenas acontecem por acaso. Pode acontecer que em subdimensões individuais se registem valores mais elevados, mas em geral estas organizações são não ágeis.

**1) Base da Agilidade:** organizações no estágio de maturidade 1 parti-

lham propriedades de base de agilidade organizacional. Valores ágeis e requisitos tecnológicos denotando agilidade estão parcialmente implementados nalguns, mas não na maioria dos departamentos, áreas de negócio, equipas ou níveis estruturais da organização.

De igual modo, alguns, mas não a maioria dos funcionários partilha capacidades ágeis relativamente a comunicação, aprendizagem, responsabilidade e orientação ao cliente e alguns gestores na organização são capazes de medir a mudança de uma forma apropriada. Frequentemente, estes funcionários e gestores estão concentrados em determinadas equipas ou departamentos. As atividades para melhorar a colaboração, a cooperação e a flexibilidade acontecem infrequentemente, quer através de atividades esporádicas efetuadas com base nalguma boa vontade ou, mais frequentemente, limitada a departamentos ou equipas ágeis.

Estas organizações já entenderam e experimentaram os benefícios da agilidade organizacional, mas na maioria dos casos apenas em alguns departamentos, equipas ou situações e, portanto, as organizações apenas endereçam alguns aspetos básicos de agilidade.

**2) Transição para Agilidade:** organizações no estágio de maturidade 2 conseguem disseminar valores ágeis e estabelecer uma base tecnológica apropriada na maioria das componentes da organização. Muitos colaboradores e gestores partilham a ideia de agilidade

	PRÉ-REQUISITOS DA AGILIDADE		AGILIDADE DAS PESSOAS		ESTRUTURAS QUE MELHORAM A AGILIDADE	
	VALORES ÁGEIS	VALORES ÁGEIS	EQUIPAS DE GESTÃO	MUDANÇA DE TRABALHO	COLABORAÇÃO E COORDENAÇÃO	ESTRUTURAS FLEXÍVEIS
<b>3</b> AGILIDADE ORGANIZACIONAL	COMPLETO	COMPLETO	TUDO	TUDO	SEMPRE	SEMPRE
<b>2</b> TRANSIÇÃO PARA AGILIDADE	PRINCIPALMENTE	PRINCIPALMENTE	MUITO	MUITO	FREQUENTEMENTE	FREQUENTEMENTE
<b>1</b> BASE DA AGILIDADE	PARCIALMENTE	PARCIALMENTE	ALGUM	ALGUM	POR VEZES	POR VEZES
<b>0</b> NÃO-AGILIDADE	POUCO/NADA	POUCO/NADA	POUCO/NENHUMA	POUCO/NENHUMA	NUNCA/RARAMENTE	NUNCA/RARAMENTE
	MÉTRICA: DISCRIMINAÇÃO DE VALORES E TECNOLOGIA SUPORTANDO A AGILIDADE NA ORGANIZAÇÃO		MÉTRICA: PROPORÇÃO DE COLABORADORES E GESTORES PARTILHANDO CAPACIDADES APROPRIADAS DE SUPORTE À AGILIDADE		MÉTRICA: FREQUÊNCIA E INTENSIDADE DE ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS SUPORTANDO AGILIDADE	



- Estágios de maturidade para a agilidade organizacional -

e possuem as correspondentes capacidades. A mudança é essencialmente bem-vinda e endereçada em conformidade.

Em muitas instâncias, a organização conduz atividades para su-

portar e promover as atividades de grupo e estabelece estruturas organizacionais que são suficientemente flexíveis para endereçar as mudanças iminentes. Contudo, organizações neste estágio de maturidade são caracterizadas por fraquezas nalgumas subdimensões do modelo, enquanto outras estão já num nível relativamente elevado de agilidade. Dito de outra forma, estão ainda numa fase de transição para uma organização completamente ágil.

**3) Agilidade Organizacional:** organizações no estágio de maturidade 3 obtêm melhores valores em cada uma das subdimensões do modelo e ultrapassaram já as lacunas parciais da fase de transição. Conseguem estabelecer uma base tecnológica suficiente em toda a organização, e os valores ágeis são partilhados e aceites completamente, também. Todos os colaboradores e gestores têm a capacidade para efetuar um trabalho bem-sucedido num ambiente ágil e em mudança. A colaboração e a cooperação são aspetos importantes do trabalho de cada dia e a estrutura é suficientemente flexível para rápida e frequentemente reagir a mudanças que se anunciam iminentes. Se existirem lacunas, são apenas exceções com pouca expressão face à atitude ágil descrita e ao comportamento de toda a organização. Portanto, estas organizações atingem uma total agilidade organizacional.

## CONCLUSÃO

Neste, como em qualquer modelo desta natureza, uma solução particular afetando apenas uma dimensão do modelo de maturidade não é suficiente. O objetivo para o estágio de maturidade 1 é obter uma compreensão básica da agilidade que se traduza numa prática em cada uma das dimensões. Assim se criará uma base para gerar soluções ágeis a partir das próprias capacidades da organização. Adicionalmente, as mudanças organizacionais necessárias têm que ser focadas e apropriadas às características da organização, incorporando aspetos individuais, assim como outros mais globais. O objetivo do estágio de maturidade 2 é obter uma visão clara de como a agilidade organizacional pode ser obtida e, com base nesta visão, deverá ser desenvolvido um mapa das sequências de atividades necessárias. Finalmente, o objetivo do estágio de maturidade 3 é um equilíbrio de todas as dimensões afetando a agilidade: pessoas, organizações e tecnologia.

**A agilidade organizacional é fulcral para o sucesso competitivo das empresas, porque reflete a respetiva capacidade para, de forma continuada, auscultarem e responderem às mudanças no mercado.**

Com um modelo por base, as empresas podem, pelo menos, ter um mapa para uma jornada que, se ainda não tiver sido começada, urge iniciarem. ■





# ANÁLISE DO PERCURSO DO CLIENTE – UM MANIFESTO –

*É tempo de haver um análise real do percurso completo do cliente*

**CHEGOU O MOMENTO** para uma nova forma de *analytics*. Está na hora de reconhecer a realidade de causa e efeito, de decisões imprevisíveis, da incerteza e do movimento, no marketing. **Está na hora de uma nova abordagem sobre como medir e melhorar a forma como falamos com os nossos clientes.** É tempo de haver uma análise real do percurso completo do cliente. Antes de lá chegarmos, devemos refletir sobre onde temos estado. As estatísticas são sempre mais ou menos uma aproximação à realidade – por vezes mais, frequentemente menos. As estatísticas do marketing podem guiar esta aproximação em direção aos nossos desejos.



O problema não é a falta de capacidades analíticas, mas sim a falta de informação. Uma amostra inteira instável. Uma imagem parcial de um objetivo irracional.

**As pessoas são difíceis de influenciar, confusas de prever, impossíveis de conhecer.** Deixam de abrir os e-mails e não explicam porquê. O seu ciclo de vida enquanto cliente é sólido até estar errado. Apagam o histórico do seu *browser* e perdemos-lhe o rasto. E é

difícil saber porque já não aparecem com tanta frequência, ou de todo, que anúncios viram ou dos quais se recordam, o que realmente pensam da empresa, dos seus produtos, da marca.

É IMPORTANTE CRIAR UMA ÚNICA VERSÃO DA VERDADE, A NÍVEL INDIVIDUAL, QUE ABRANJA O MARKETING E OS MÉDIA, DE MODO A ESTIMAR O IMPACTO DOS NOSSOS ESFORÇOS



### PORQUÊ UM MANIFESTO?



Está na hora de conceber um sistema de analítica que reconheça a realidade da vida digital. Um sistema que combine a melhor resolução da identidade de um cliente, canal ou medição mediática, estatística e métodos de séries temporais e analítica de texto. É importante criar uma única versão da verdade, a nível individual, que abranja o marketing e os média, de modo a estimar o impacto dos nossos esforços em tudo o que estamos a tentar fazer.

Está na hora de aplicar a matemática e a escala da atribuição mediática ao que está além da publicidade: ao *engagement* com o site e as aplicações, ao e-mail, ao conteúdo social e distribuído, aos *call centers* e à pesquisa.

Atualmente, os analistas de marketing utilizam demasiadas ferramentas, que podem ser divididas essencialmente em cinco tipos:

**1 - Web e Mobile Analytics:** que mede o *engagement* com sites e aplicações móveis (que necessitam frequentemente de uma ferramenta diferente).

**2 - Social Analytics:** aplicar analítica de texto, contagem e métodos gráficos aos *posts*.

**3 - Media Analytics:** modelação de atribuição e do marketing mix (quer em separado ou combinados) para a medição do impacto dos média pagos.

**4 - Customer Journey Analytics:** utilização do CRM e de um sistema de marketing de dados para rastrear cada pessoa ao longo do tempo.

**5 - Voice of the Customer Analytics:** recolher as perceções dos clientes e as suas opiniões recorrendo à utilização de inquéritos, analítica de texto e feedback.

Estes sistemas estão todos voltados para avaliar os pequenos elementos que, para uma pessoa — seja esta denominada um alvo ou uma audiência ou um possível cliente, mas permanecendo sempre uma pessoa —, representam uma única relação.

### FICA PIOR

Frequentemente, a analítica web e móvel é realizada por um departamento ou agência de marketing digital; a analítica social é realizada por um estagiário; a analítica dos média por uma plataforma *high-end* ou





uma consultora; a voz do consumidor por uma equipa de suporte; e o percurso completo do cliente não é analisado por ninguém, quando muito por um intrépido literato numérico de CRM ou IT. Muito provavelmente, estas pessoas nem sequer se conhecem mutuamente. **Está na hora de combinar as ferramentas, de começar a ter um registo dos clientes. Estamos a chegar lá: a analítica web e móvel estão já a aliar-se, como o *social* e a voz do consumidor.** Existe um esforço heróico para construir um registo mestre dos clientes com recurso a plataformas de *onboarding*, cálculos para múltiplos dispositivos, APIs e DMPs e sistemas de integração. Depois, há ainda a ascensão da análise do percurso do consumidor, que promete oferecer ao marketing o que a atribuição faz pelos média.

#### ANALÍTICA DO PERCURSO DO CONSUMIDOR: O QUE É?

Trata-se de um conjunto de métodos e ferramentas interessantes e relativamente recentes que evoluíram a partir do CRM. Os líderes nesta área são a Thunderhead (“It’s Not Your Journey, It’s Theirs”) e a Clickfox, nomes pouco conhecidos nos departamentos de marketing digital. E existe alguma atividade promissora de *startups* (como a Pointilist). Estas ferramentas constroem um perfil de con-

sumidor baseado nos seus atributos conhecidos – valor, lealdade, preferências de produto e localizações – e estratificam como este se comporta ao longo do tempo em canais digitais e lojas. Qualquer cientista de dados reconhecerá o valor de tal informação, recolhida a partir de um número suficiente de pessoas, para que o marketing possa melhorar as suas ofertas, mensagens, *timings* e vendas.

**Acredito que esta analítica do percurso do consumidor é o futuro de uma solução combinada de marketing e analítica dos média.** É a nossa grande oportunidade. Porquê? Porque incorpora o elemento temporal, a quarta dimensão, e pode ser adaptada para responder rapidamente, com base em gatilhos. A informação mais recente é a melhor, independentemente do que possa ser dito.

Existe mercado para uma análise coerente com base em sistemas que capturam detalhes ao nível do cliente e recorrem a uma análise cronológica. Sistemas que se socorrem dos avanços incríveis realizados pelos *players* de tecnologia para os aplicarem diretamente às tecnologias de marketing das empresas.

Não digo que não estejamos a tentar. Apenas que não estamos a tentar o suficiente. Temos de começar a refletir sobre a questão do tempo. ■

# INOVAR É UM DESAFIO?

## AJA COMO UMA STARTUP

*As grandes empresas estão a ser cada vez mais desafiadas pela agilidade das startups. A Beta-i faz o scouting, realiza o casting e promove o ‘matrimónio’ entre as necessidades das primeiras e a oferta das segundas, através de programas de aceleração da inovação*

**A LÓGICA ABERTA**, ágil e fortemente colaborativa das *startups* produz novas ideias e aplicações a um ritmo superior ao das grandes empresas. Estas, para acompanharem a evolução permanente do mercado e evitarem ser surpreendidas pela Uber da sua área de negócio, não podem dar-se ao luxo de negligenciar a inovação. O problema até nem é a falta de predisposição, segundo Manuel Tânger, *Co-founder e Head of Innovation* na Beta-i, incubadora e aceleradora de *startups* sediada em Lisboa. “As grandes empresas já estão



atentas e querem transformar-se, de dentro para fora, mas não sabem bem como”. É neste momento que intervém a Beta-i, assumindo o papel de mediador, promovendo uma profícua colaboração entre *startups* e empresas estabelecidas. “Acreditamos muito nesta disrupção das *startups* vindas de novos modelos de negócio, de novas tecnologias, de novos processos de gestão. Mas não queremos que sejam exclusivos das *startups*. Queremos que as empresas estabelecidas tenham também estas características e não se fechem nos processos mais antigos”.



## A BETA-I PROCURA QUE A DISRUPÇÃO DAS *STARTUPS* NÃO SEJA EXCLUSIVA DESTAS E QUE POSSA SER ADOTADA PELAS EMPRESAS ESTABELECIDAS

### ACELERADORES INTERNOS

A Beta-i recorre a duas abordagens para ajudar as empresas a abraçar a inovação. Numa implementa um acelerador interno: elege temas que estejam já em cima da mesa e inicia um processo que lhes permita começar finalmente a concretizar a(s) ideia(s) – o mesmo que aplicariam a uma *startup*. “É o que apelidamos de facilitação de inovação ou programas de *intrapreneurship*”, explica Manuel Tânger. “É um processo bem-sucedido porque são ideias que nascem dentro das empresas. O problema é que tendem a ficar-se pela ideia. O nosso papel é dizer por onde começar”.

### PROGRAMAS COM *STARTUPS*

A Beta-i dispõe ainda de programas temáticos pelos quais atrai *startups* que façam sentido na cadeia de valor das organizações. **Desaprender é frequentemente mais difícil do que aprender e o elemento de imprevisto adicionado por uma *startup* pode revelar-se determinante** para uma empresa que esteja a passar ao lado do rumo que o seu negócio realmente necessita. Assim, a Beta-i opta frequentemente por aceitar candidaturas de *startups* que não res-



pondem diretamente aos desafios da empresa. “Por vezes as melhores propostas são as de *startups* que não pertencem à indústria em questão. Desenvolveram a solução para outro fim, mas acaba por encaixar perfeitamente naquele negócio”, nota Hugo Vaz Oliveira, *Head of Media & Partnerships*. “As *startups* não têm tanto receio de comprometer valores de marca. Não sentem que seja um problema chegar ao mercado de forma completamente diferente daquela que tem sido a norma para aquela empresa”. ■

## CASE STUDIES BETA-I

### DOIS ACELERADORES VERTICAIS COM A DELOITTE E A FIDELIDADE

A Beta-i tem a decorrer dois aceleradores verticais, para a Deloitte e para a Fidelidade. Ambos dedicados à área dos seguros, com o segundo a centrar-se também em saúde.

#### O PROCESSO

Tudo começa com a identificação de um conjunto de oportunidades para o mercado em questão e com um “casting call” à rede de startups da Beta-i. “Tivemos cerca de 200 candidaturas. A seleção foi feita com a Deloitte e a Fidelidade. Com este trabalho conjunto conseguimos chegar a boas soluções”, aponta Manuel Tânger. O grupo inicial fica reduzido a 25 startups, que integram o programa. Segue-se uma semana na Beta-i, de “Boot Camp”, durante a qual as *startups* atravessam um processo de adaptação do modelo de negócio da Deloitte ou da Fidelidade. “Esse trabalho de aproximação é desde logo muito importante, porque das 25 ficam apenas as 15 que conseguem demonstrar o maior



valor possível para o cliente”. Ao longo das 9 a 10 semanas de aceleração, as *startups* finalistas são dotadas de toda a informação e ferramentas necessárias. Semanalmente, a Beta-i promove encontros entre as *startups* e as empresas, solicitando-lhes *feedback*. Tanto a Deloitte como a Fidelidade tiveram que adquirir rapidamente competências, de modo a produzir valor com as *startups*. “É um exercício fundamental. Deixamos desde o início o alerta às empresas: não podem comprar esta inovação, no sentido de que não podem pagar, simplesmente. Tem de existir um envolvimento muito profundo”, realça Hugo Vaz Oliveira.

#### DELOITTE DIGITAL DISRUPTORS

Este programa envolveu as outras subsidiárias europeias, além da portuguesa. O objetivo era chegar a três *startups* e a Deloitte está a integrar dez, graças também à sua agilidade e a

# READY WHEN YOU ARE

bons tempos de reação. Destas, oito estão a seguir um caminho internacional: do Reino Unido à Suíça e países nórdicos, passando pelo Canadá. Uma das *startups* eleitas permite realizar uma avaliação do perfil de risco do cliente com base no perfil de Facebook, permitindo que a sua relação com a seguradora seja mais ou menos premiada. Assim, um utilizador que apresente um comportamento conservador, por oposição a um que tenha no seu perfil fotografias a praticar desportos ao ar livre, usufruirá de um desconto no seu prémio.

## PROTECHTING

O programa da Fidelidade produziu já um piloto, a decorrer com a Luz Saúde. A solução passa pela minimização de infeções hospitalares provocadas pelo incumprimento dos protocolos de higiene: os profissionais que lidam com doentes de maior risco utilizam uma etiqueta RFID, que comunica com as etiquetas presentes nos diversos equipamentos de limpeza e higiene, medindo o cumprimento de todos os passos. Se tal não se verificar, é emitido

um alerta que, sem identificar quem cumpre ou não o protocolo, permite avaliar, em percentagem, o desempenho global de cada equipa. É assim possível, em tempo real, emitir avisos e contribuir para a motivação pessoal de cada profissional. ■

POR JOÃO SANTOS  
Co-founder e Business Developer da Earthindicators Technologies  
Alumni da Beta-i

## - MUDAR DE RUMO PODE SER O CAMINHO -

*Iniciar uma empresa a partir do nada tem tanto de desafiante como de assustador. O mais importante é não desistir, até porque, hoje, muitas organizações preferem adquirir inovação fora de portas*

**QUEM SÃO OS CLIENTES?** O que estamos a fazer é-lhes útil? E, se sim, irão pagar para ter o produto? Conseguimos, enquanto equipa, desenvolver a tecnologia? De facto, existem bem mais hipóteses de falharmos do que acertarmos. Enquanto *Co-Founder* da Earthindicators, vivi todos estes problemas bem de perto. Tem sido recorrente a necessidade de tomar decisões sobre o incerto, de apontar o rumo sem saber se se avizinha um precipício ou um mundo cheio de oportunidades, e com uma equipa por norma dividida. Certo é que é preciso seguir em frente, testando e corrigindo a rota ao longo do percurso.



### INVERTER O RUMO

A Earthindicators começou com uma ideia para o setor da agricultura e floresta: uma plataforma que permitisse monitorizar as produções de uma forma mais simples e rápida. Sem necessidade de ferramentas difíceis e que obrigassem a conciliar diversos soft-

wares. Hoje, a Earthindicators (que se chamará Ubismart) trabalha para o setor do retalho.

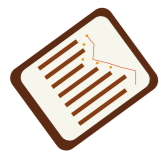
A primeira ideia não era viável. Tínhamos só um (bom) projeto sem retorno financeiro. Optámos por continuar a avançar, até que um dia alguém nos disse: “Acho que têm uma excelente ferramenta para controlar vendas e *stocks*, de uma forma centralizada e rápida. É um problema que temos na empresa. Querem apresentar uma proposta?” Hoje, passado mais de um ano, estamos a trabalhar com duas multinacionais norte-americanas, com controlo das vendas e dos *stocks* em mais de 1500 lojas. Começámos a controlar os resultados no Brasil, entrámos no México e já se falou nas Caraíbas, também.



### TODOS OS PROBLEMAS NECESSITAM DE UMA SOLUÇÃO

Que problema resolvemos, com a nossa solução? As empresas que

fornece os retalhistas, as designadas CPG (*consumer packaged goods*, onde se encaixam, por exemplo, as empresas produtoras de alimentos, como a Pepsico) procuram diminuir a rutura de *stocks* dos seus produtos nos supermercados. Pretendem cada vez mais adotar uma atitude proativa de modo a evitarem perdas de vendas. Imaginemos, por exemplo, uma fábrica que produz 10 chocolates diferentes, que fornece 150 lojas em Portugal, mais 300 em Espanha. Que lojas estão em rutura? Quais os produtos em falta? Quando terão de ser repostos? E onde? Esta informação é crítica, e é mais valorizável quanto mais rápida e acessível.



### PENSAR NO PRÓXIMO PASSO

As CPGs passam a ter, agora, a possibilidade de adotar uma atitude proativa. Em vez de aguardarem a encomenda dos seus produtos para determinadas lojas (por vezes recebiam encomendas já com zero *stock* durante vários dias), assumem o compromisso de as entregar. A Walmart foi pioneira nesta partilha de dados e, segundo muitos artigos, este foi um dos fatores de sucesso deste (enorme) retalhista. Foi uma forma de reduzir custos e de diminuir as ocorrências de rutura de stock nas lojas, em qualquer ponto do mundo.

O número massivo de lojas vezes o número de produto, mais a frequência faz com que a informação recebida seja simplesmente intratá-

vel. É neste campo que atuamos. A plataforma recolhe os dados e analisa-os automaticamente. Os dados tabulares são transformados em gráficos, os gestores recebem e-mails automáticos com sínteses diárias/semanais/mensais e ainda com a possibilidade de construção rápida de *reports* para uma análise completa. E se, em vez de disponibilizarmos informação histórica das lojas com rutura de *stock*, conseguíssemos prever quais as lojas em que faltarão produtos nas próximas semanas? É exatamente nesse próximo passo que estamos a trabalhar.



### ADQUIRIR INOVAÇÃO

Recordo uma conversa que tive com o diretor de uma multinacional. Inesperadamente, disse-me que não inovam, pois preferem comprar inovação. **Agora têm equipas de “olheiros” atentos às startups.** “Para quê ter grandes equipas de investigação se existem *startups* excelentes com modelos de negócio já provados e a tecnologia já desenvolvida? Além disso, são empreendedores com uma visão totalmente inovadora. Precisamos dessa gente (e da tecnologia, claro) na nossa empresa.”

Ou seja, vale a pena não desistir e manter o foco no problema dos clientes. Por vezes, as oportunidades podem surgir quando menos esperamos. O importante é existir e alguém saber que podemos fazer a diferença. ■

# BI: OPÇÃO OU EXIGÊNCIA?



*As ferramentas de Business Intelligence (BI) deveriam ser prioritárias em qualquer organização que pretenda otimizar constantemente o seu desempenho e tomar decisões estratégicas. Mas estão as empresas, em Portugal, conscientes destes e doutros benefícios? Nuno Pacheco, senior manager da Noesis, e José Oliveira, CEO da BI4All, duas empresas nacionais que desenvolvem e implementam soluções de BI, traçam um cenário otimista, apesar de ainda pautado por um défice de maturidade*

#### CONCLUSÃO 1 – BI É NECESSÁRIO

“BI não é uma *commodity*, é uma necessidade”. José Oliveira resume deste modo a importância da adoção do *business intelligence* por parte das empresas. Nuno Pacheco acrescenta que assim é em organizações “de todos os setores e tamanhos” e também porque a concorrência o exige, “para conseguir, mais rapidamente, tomar decisões e não estar tanto tempo à espera. O nosso mercado está muito mais rápido hoje em dia”, indica. “Os clientes começam a aperceber-se das vantagens que os concorrentes têm quando definem os padrões dos clientes e começam a querer capitalizar esses movimentos”.

O CEO da BI4All indica mesmo que os projetos de BI “geralmente

não acabam”, porque este “é sempre necessário”, apesar de os decisores nem sempre terem essa consciência. “Muitas vezes já medimos as necessidades da empresa, já sabemos o valor que irá gastar a dois ou três anos em projetos. Acontece que o cliente nem sempre está preparado para isso, e acabamos por diluir os projetos no tempo, ao ritmo que se adequa à sua preparação, para conseguirmos disponibilizar a informação que pretende”.

#### CONCLUSÃO 2 – MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES É COMPLEXA

A procura por BI é sentida pela Noesis desde há cerca de três anos, quando decidiu criar uma área de negócio exclusivamente dedica-

## // OS PROJETOS DE BI GERALMENTE NÃO ACABAM //

JOSÉ OLIVEIRA

da a este mercado. “Continuamos a sentir uma grande apetência por BI por parte das empresas, para tomarem decisões mais ágeis, para visualizarem a informação disponibilizada nos seus sistemas-fonte e *datawarehouses* de uma forma muito mais rápida em termos de procura de informação e de acessibilidade dos KPIs que definem como estratégicos”, refere Nuno Pacheco.

A BI4All, dedicada a esta área há 16 anos, identifica uma “maturidade bastante complexa” nas empresas com as quais trabalha, com dimensão a partir dos 250 colaboradores. “Muitas vezes, as soluções



que têm não são suficientes, porque o negócio está em permanente evolução e procuram outras.

Por norma, identificamos o problema que a empresa tem e avaliamos qual a solução que melhor se adequa. A tecnologia é apenas o meio que permite chegar à informação”, explica José Oliveira, que deixa



- Nuno Pacheco -  
Senior Manager da Noesis

*“Os drivers do negócio obrigam a que o BI esteja constantemente em evolução”*

## // EMPRESAS COMPLETAMENTE DESPROVIDAS DE INFORMAÇÃO AINDA SÃO UMA REALIDADE //

NUNO PACHECO

um alerta: “As empresas retiram dos sistemas apenas 8 a 10 por cento do total da informação”.

### CONCLUSÃO 3 – DISPONIBILIDADE DA INFORMAÇÃO É UM DESAFIO

“O BI tem sempre a vicissitude de estar dependente dos sistemas operacionais dos quais recolhe a informação”. Nuno Pacheco aponta aquele que é um dos maiores desafios: a maturidade incipiente das empresas nacionais no que respeita aos indicadores-chave de desempenho. “Através de uma posição inicialmente agnóstica da tecnologia conseguimos criar o processo que vai gerar o KPI”, explica o senior manager da Noesis. A empresa já teve, inclusive, de redesenhar os processos de negócio que lhe permitissem entender quais os KPIs possíveis de medir. “Muitas vezes não há uma noção de proces-

so”, aponta, o que invalida que o KPI seja o ponto de partida.

José Oliveira, por sua vez, refere que, frequentemente, pela arquitetura empresarial, as empresas não dispõem de “um ciclo de maturidade entre o fluxo dos processos e os KPIs”. É, assim, frequente as empresas pretenderem um sistema de BI “para o qual não estão preparadas. Acabam por colocar todas as variáveis fora da organização, o que é errado. Muitas vezes, o problema está na base e só depois se chega aos sistemas, que têm de ser automáticos”. O responsável da Noesis diz mesmo que “empresas completamente desprovidas de informação ainda são uma realidade”. A partir do momento em que esta, a informação, existe, “passa a ser possível atuar de outra forma, o que leva à otimização dos processos empresariais”. ■



- José Oliveira -  
CEO da BI4ALL

*“As empresas retiram dos sistemas apenas 8 a 10 por cento do total da informação”*

POR RAUL CARVALHO DAS NEVES  
*Chief Operations Officer - Technology and Operations, Impresa*

# - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS MEDIA -

*Os líderes de tecnologia devem integrar e liderar a Estratégia Digital*



**OS MEDIA TÊM SIDO UM** dos setores mais afetados pela crise económica. Entre 2007 e 2013 as receitas publicitárias em Portugal reduziram-se para cerca de metade, tendo estabilizado a partir daí. Estas alterações do lado da receita obrigaram a um esforço de redução de custos e de aumento de eficiência.

Para além da conjuntura económica nacional, há uma mudança estrutural nos hábitos de consumo. O digital mudou a forma como todos nós temos acesso a informação (seja ela fidedigna ou não) e como consumimos programas de entretenimento. O digital tornou-se um meio privilegiado de acesso. E em especial o telemóvel. Na televisão, temos cada vez mais canais e não só vemos em direto como vamos ver filmes e séries que já passaram nas horas e dias anteriores. E não chega, vamos ainda a plataformas digitais procurar os nossos filmes e séries favoritos.

Por tudo isto, o setor dos media está em grande transformação. Todas estas alterações exigem mudanças tecnológicas de fundo, desde a produção à disponibilização de conteúdos.

Usando o caso da televisão, dantes bastava produzir um sinal para a emissão em direto. Hoje para além desse sinal é necessário ter o conteúdo sempre disponível em diferentes formatos e para diferentes tamanhos de ecrã que os consumidores usam. Na imprensa escrita produzia-se uma edição por dia, ou por semana ou até por mês. Hoje é necessário ter a versão em papel, a digital e uma produção de conteúdos

HOJE, TODAS AS  
MARCAS DO GRUPO  
IMPRESA SÃO  
SUPPORTADAS NUMA  
ÚNICA SOLUÇÃO,  
TOTALMENTE  
NA CLOUD

contínua para alimentar o digital em tempo real. Tudo isto exige alteração nos sistemas de produção e na forma de trabalhar das equipas editoriais.

Como noutros setores, o papel do CIO/CTO torna-se mais central ao desenvolvimento da estratégia de negócio. A tecnologia é um fator essencial da estratégia quer na transformação da oferta quer na transformação dos processos de negócio para se atingir uma maior eficiência.

A Impresa efetuou nos últimos anos uma transformação tecnológica profunda nos seus processos de trabalho e com impactos visíveis na oferta aos nossos clientes.

Começámos pela solução de suporte às nossas ofertas digitais. Há 3 anos

decidimos começar tudo do zero. Foi um caminho difícil do qual estamos a colher os frutos, com uma maior agilidade na criação de novas soluções, novos formatos e parcerias. Desenvolvemos uma nova arquitetura, baseada em *open source*, modular e com simplicidade de integração com o exterior. Algumas das partes do nosso código também estão hoje disponíveis em *open source*. Hoje, todas as marcas do grupo Impresa são suportadas numa única solução, totalmente na *cloud*. Todas as nossas marcas têm sites novos com versões adaptadas ao móvel.

Na imprensa escrita, substituímos sistemas editoriais que tinham mais de 10 anos. O objetivo: implementar um sistema eficiente transversal às marcas, multiplataforma, aberto a integrações. Está totalmente integrado com a solução digital, podendo os nossos jornalistas escrever apenas numa plataforma e distribuir por todos os canais. Adicionalmente, substituímos o sistema de arquivo,

## OS RESPONSÁVEIS DE TECNOLOGIA TÊM QUE CONTRIBUIR PARA A PROCURA DE SOLUÇÕES QUE MELHOREM A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

de forma a ter uma solução integrada no processo produtivo, que começa com um fluxo de trabalho para fotografia, a partir da captura, e totalmente integrado com o sistema editorial.

Como exemplo, estas mudanças permitem hoje, ao Expresso, ter o Jornal semanal, as suas versões digitais, o Expresso Diário, o Expresso Curto e o site em plataformas totalmente integradas, e disponível para uso noutros meios do grupo, como os vídeos da SIC Notícias.

Na televisão, estamos numa revolução de processos de trabalho, com um modelo operacional 100 por cento digital. No passado, todo o processo de produção de televisão era baseado em cassetes. Só na informação o digital já era uma realidade.

Implementámos um novo sistema de arquivo, um sistema de *workflow* de tratamento dos conteúdos que trata a formatação de conteúdos, controlo de qualidade e todos os processos subsequentes (legendagem, dobragem, segmentação, promoção, preparação para emissão e para o digital). Toda a circulação de conteúdos,

da receção à emissão, pode ser integralmente efetuada em formato digital. Neste projeto também implementámos um novo centro de emissão dos nossos 8 canais atuais.

Os desafios são imensos. Os responsáveis de tecnologia têm que contribuir para a procura de soluções que melhorem a sustentabilidade do negócio. O cada vez maior contacto com os clientes através do digital e a adaptação aos hábitos de consumo em mudança são os principais desafios.

A transformação digital visível ao exterior é só a ponta do iceberg. Há um trabalho profundo de transformação de processos de negócio que é necessário fazer e que a tecnologia atual permite. Nos media e noutros setores, o CIO/CTO tem que contribuir com o seu conhecimento único e essencial para esta transformação digital. Tem que ser o braço direito do CEO para a tecnologia e apoiar todas as áreas da empresa na transformação. **O CIO/CTO tem a obrigação de assumir a liderança tecnológica da transformação digital, para bem das suas organizações.** ■

# NOVAS OPORTUNIDADES PARA O SETOR DA ENERGIA E SEUS CIOs

## CRIAR NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

*Muitas empresas do setor energético estão a implementar novas tecnologias. A consequente procura por analítica representa uma oportunidade para os CIOs da indústria*

**O MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL** de empresas de serviço público está a ser desafiado pelo crescimento da geração de energia renovável descentralizada e recursos de micro produção.

Tiago Azevedo, Diretor do Grupo de TI da REN refere: “À medida que se vai adaptando um maior número de fontes de geração de energia, os serviços públicos devem continuar a manter os níveis de serviço e fiabilidade.

Para além disso, para reduzir custos operacionais e melhorar a produtividade da força de trabalho, os serviços públicos encontram-se a implementar várias tecnologias, como transmissão e distribuição de sensores ativos (IoT) e soluções móveis. O

uso de tecnologias móveis melhora a comunicação e a capacidade de captura de estado ativo durante as inspeções. Com informação espacial diretamente integrada e incorporada nas aplicações, até mesmo o conhecimento da situação pode ser melhorado. As tecnologias móveis vieram também otimizar a gestão de força de trabalho, fazendo a distribuição de ordens de serviço para os técnicos em campo.

O desafio é integrar mais informação e tecnologias, mantendo a estabilidade e confiança do sistema. O aumento da quantidade de dados gerados e a consequente exigência de análise são apresentados como oportunidades para a indústria e seus CIOs”. ■



- Tiago Azevedo -  
CIO, REN

# - ESCUTAR É AVANÇAR -

*Há muitas vezes a percepção de que escutar é uma perda de tempo, porque escutar não é executar. Nada mais errado!*

Por Paulo Neto  
CEO da Building Bridges



**FALAR ELOQUENTEMENTE** é importante, mas não assegura que a comunicação é conseguida, basta que os interlocutores oiçam em vez de escutarem. Contudo, devemos recordar que muitas vezes também não nos escutam nem nos damos conta do que dizemos ou dissemos. A ser assim, será que podemos pedir aos outros que nos escutem? Para ser escutado temos de escutar e sem ser escutado arriscamos a que não haja comunicação. Não basta fazer uma boa exposição.

Para uma boa comunicação é necessário garantir que as partes estão atentas, que entenderam. Fechar uma conversa relevante sem garantir que a percepção das partes é a mesma limita a colaboração e pode pôr em causa a confiança.

Escutar sem pré-juízos, escutar para compreender, escutar para o outro. Se apenas ouvimos, presumindo que já sabemos o que vai ser dito, então perdemos a oportunidade de conhecer as ideias ou o ser humano. É um prejuízo.

Quando há apenas audição encontramos comportamentos marcados por reatividade, que conduzem a baixos níveis de colaboração. Se não há conversa não há troca de ideias, se não há troca de ideias perdem-se oportunidades e a criatividade vai desaparecendo.

**Escutar é dar atenção, escutar é perguntar.** É garantir que compreendemos o que nos disseram ainda que possamos estar em desacordo. É desenvolver motivação e compromisso. É a oportu-



## SE NÃO HÁ CONVERSA NÃO HÁ TROCA DE IDEIAS, SE NÃO HÁ TROCA DE IDEIAS PERDEM-SE OPORTUNIDADES E A CRIATIVIDADE VAI DESAPARECENDO

tunidade de conhecer o ser humano que é único e quem tem algo para oferecer, é potencializar compromissos e evoluir individual e coletivamente.

Nas organizações, o foco na execução associado à agitação e inquietude são como uma luz forte que encandeia e limita a capacidade de aproveitar as oportunidades. A escuta fica muito condicionada, chega mesmo a desaparecer. Há muitas vezes a percepção de que escutar é uma perda de tempo, porque escutar não é executar. Nada mais errado!

As situações originadas ou potenciadas por falta de escuta, como por exemplo mal-entendidos, conflitos e tarefas mal desempenhadas, consomem energia e levam à paragem ou até ao atraso de atividades. Isso sim, é não executar!

Nas interações, garanta que há escuta. Antes de começar a conversa, se não houver aten-

ção adequada, talvez possa parar de falar ou repetir a frase para dar a entender que procura a atenção. Nas divergências, tente avaliar a que níveis se situam: nas crenças; nos objetivos; ou em emoções que colocam a energia em diferentes direções? Faça perguntas que ajudem a clarificar as posições de cada parte e faça silêncio após cada pergunta para dar oportunidade de refletir ou mesmo só a oportunidade de responder. Avançar num tema com objetivos divergentes pode ser recuar.

Não escutar pode gerar um sentimento de ameaça a quem não é escutado e provocar reações contra, ainda que no essencial até possa haver percepções semelhantes. Não escutar é perder a oportunidade de clarificar e de saber as motivações, perdendo oportunidades de alinhar e obter colaboração.

Quando expõe uma ideia, defina o contex-

to obviando a comunicação, garanta que é escutado, observando quem está presente, pedindo opinião ou pedindo que expliquem o que entenderam da ideia exposta.

A presunção de que o seu par compreende o que foi dito pode ser um erro, apesar da boa atenção. É possível que todos afirmem perceber e, no entanto, cada um tem uma ideia diferente.

Na obtenção de um compromisso é muito vulgar alguém comprometer-se não se comprometendo. Ao não exprimir o que percecionou tem margem para, mais tarde, afirmar que o percecionado era diferente. O silêncio após a pergunta é como o contrato que é colocado para assinar, a verbalização do entendido é a assinatura. A obtenção de acordos explícitos existe quando há escuta de cada parte, permitindo melhor colaboração. É por isso que escutar é avançar! ■

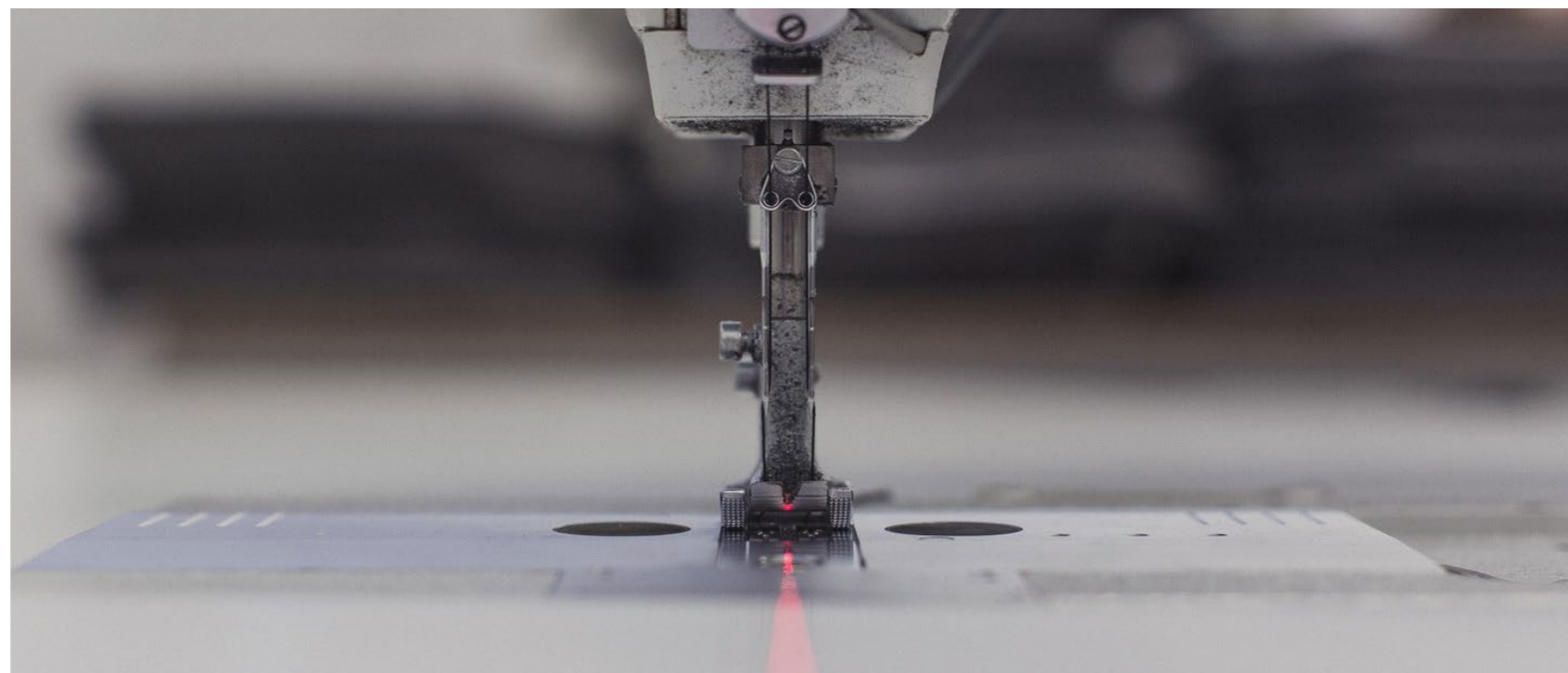


# A NECESSIDADE DE UNIFICAR O OLTP E O OLAP – SAP HANA NA COINDU –

*A Coindu é uma empresa têxtil portuguesa que se verticalizou como fabricante de componentes automóveis para marcas de referência como a Audi, BMW, Volvo, Volkswagen, Renault, Mercedes ou Porsche. Emprega cerca de 2 mil pessoas e conta com dois centros de desenvolvimento de produtos na Alemanha: um dedicado em exclusivo à Audi, outro à Volkswagen. Em 2015, ultrapassou os 200 milhões de euros de faturação*

**PRODUZ** nas suas várias unidades (Vila Nova de Famalicão, Arcos de Valdevez e Roménia) estofos para assentos e outros acessórios para interiores (apoios de braços, encostos de cabeça e painéis de porta).

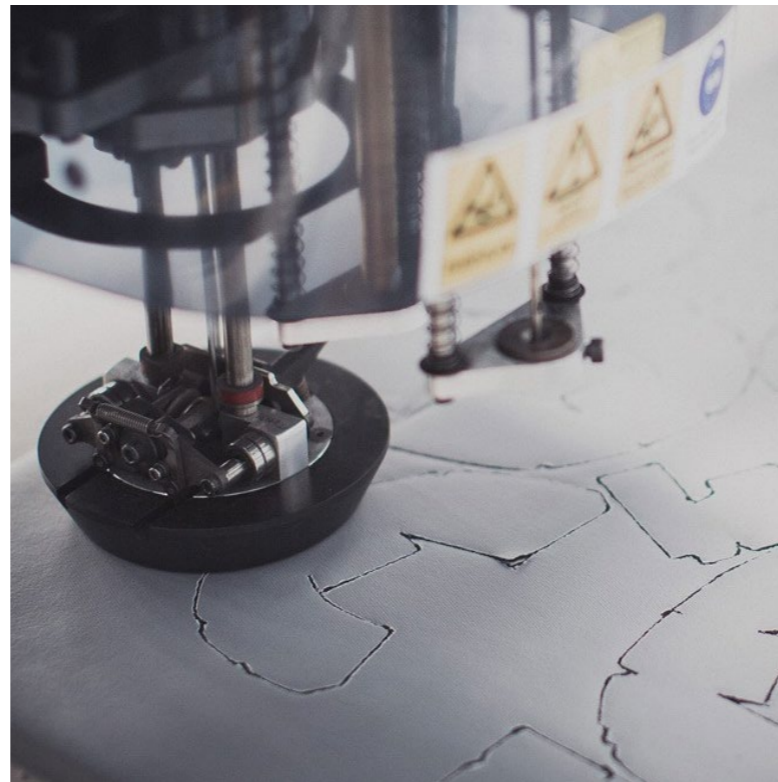
A estratégia da empresa assenta no alargamento da sua presença no mercado global, no aumento da competitividade e inovação. “A decisão em tempo real é essencial para poder competir num se-



## A COINDU TEM UM SISTEMA UNIFICADO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO QUE É ATUALIZADO A ELEVADA VELOCIDADE, COMBINADO COM A ANALÍTICA DE INFORMAÇÃO

tor tão exigente como o automóvel. A escolha pelo SAP HANA e suas aplicações foi a solução mais adequada por se tratar de uma solução de ponta, reconhecida mundialmente, com provas dadas e capacidade de evolução e inovação”, justifica Jorge Torres, CEO da Coindu após comparativo com as outras soluções no mercado.

Tendo como solução central o SAP Business Suite, assente na plataforma de base de dados SAP HANA, conjugada com um vertical para o setor automóvel, o projeto levado a cabo na Coindu claramente extravasou a componente tradicional OLTP pela implementação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*). Integrou também na mesma plataforma a componente OLAP, pela inclusão do SAP BI Sui-



te (*Business Intelligence*) conjugada com o SAP BW (*Business Warehouse*) assentes na mesma plataforma SAP HANA. Desta forma, a Coindu tem um sistema unificado de gestão da informação que é atualizado a ele-

vada velocidade (OLTP), combinado com a analítica de informação (OLAP), o que permitiu otimizar a informação fidedigna em tempo real sobre o seu negócio e efetuar vários tipos de análise com a multiplicidade de dados que tem disponível.

Do vasto leque de soluções implementadas, que incluíram também as aplicações da Open-Text para a gestão documental e de faturas, a solução SAP Human Capital Management para a gestão dos recursos humanos e a criação de um portal para os colaboradores num modelo de *self-service*. Esta demorou dois anos, com investimento global de dois milhões de euros. Um valor significativo que atesta a significativa transformação digital que a Coindu desenvolveu e confiança que deposita nas soluções da



SAP e nos serviços da Roff, enquanto parceiros tecnológicos.

Tendo em conta a relevância e o impacto da nova solução na transformação digital da Coindu, não é, portanto, de estranhar que a administração da empresa tenha estado diretamente envolvida na decisão, tanto das diferentes soluções a implementar, como do parceiro implementador.

Os fatores ponderados na escolha foram a

abrangência da oferta da SAP, o facto de se apoiar numa plataforma OLTP e OLAP unificada de base de dados (SAP HANA), que disponibilizará toda a informação necessária em tempo real por um único motor a todas as aplicações das empresas da Coindu sem duplicação de dados e, por último, mas não menos importante, o facto das soluções SAP estarem aptas a suportar operações em diferentes geografias, com todas as especi-

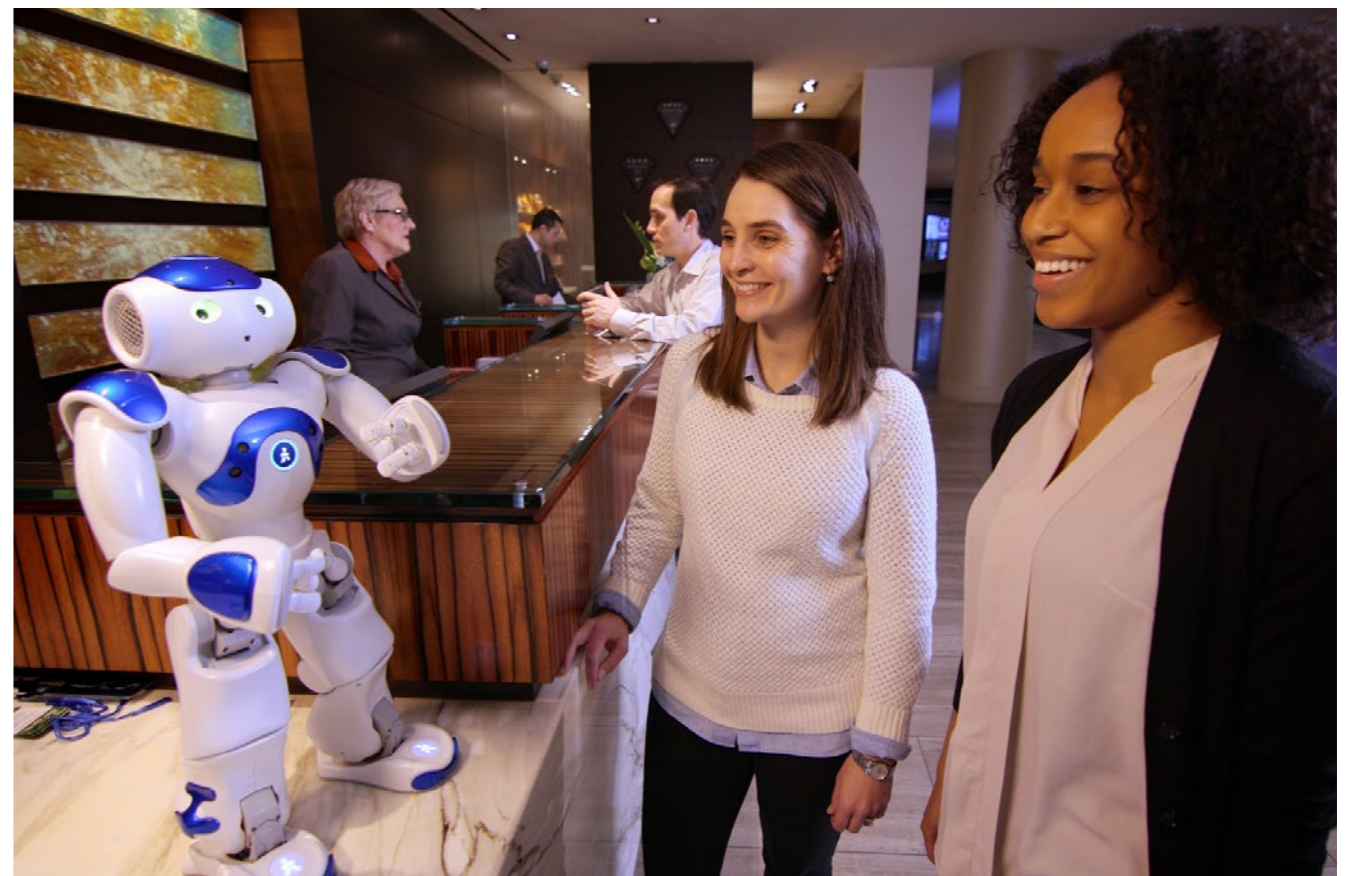
ficidades legais e culturais que lhes são características. Há também que destacar que toda a infraestrutura e base de dados estão alojadas na “nuvem”, mais concretamente no serviço Smart Cloud da PT. Estes dois aspetos – a componente *in-memory* na parte transacional (OLTP) e analítica (OLAP), bem como a componente de virtualização do projeto nos servidores aplicativos, são fatores diferenciadores. ■

# – NEGÓCIOS COGNITIVOS –

*Os sistemas e tecnologias com capacidades de aprendizagem e correlação de informação, como o IBM Watson, podem ser o primeiro passo para transformar as empresas em negócios cognitivos, que reagem e tomam decisões em tempo real*

**O WATSON MATERIALIZA** a oferta da IBM na área da computação cognitiva que, segundo a Gartner, é uma das grandes tendências tecnológicas dos próximos anos. Não é um único computador, ou super computador, tão pouco uma única plataforma. O Watson resulta da agregação de 50 tecnologias da IBM, relacionadas por diversas APIs. Ou seja, é o resultado lógico da elevada capacidade de processamento de informação de que a Big Blue dispõe. Integra três capacidades:

1. Compreensão e processamento da linguagem natural.
2. Análise de dados, através de inferências e da descoberta de novas relações, apontando hipóteses e encontrando respostas mesmo entre os dados não estruturados, que constituem 80 por cento dos dados de hoje.
3. Aprendizagem dinâmica, saindo do paradigma que limita os sistemas a fazer apenas aquilo para que foram programados.



- Na área do turismo, a IBM juntou-se à cadeia de hotéis Hilton Worldwide para um projeto-piloto em que o pequeno robô Connie, powered by IBM Watson, desempenha o papel de concierge -



Connie:

<https://www.youtube.com/watch?v=c91UwLDipkU>

### MAIS RÁPIDO DO QUE OS HUMANOS

O IBM Watson permite extrair *insights* e conhecimentos a partir de um vasto conjunto de informações — consegue ler e rastrear grandes volumes de dados num curto espaço de tempo, tarefa que, para um ser humano, corresponderia a meses ou até anos. Consegue, ainda, atuar sobre esses dados de forma independente, retirando conclusões precisas.

### AVALIAÇÃO DE SENTIMENTOS

As capacidades “cognitivas” do Watson permitem-lhe, por exemplo, analisar a personalidade de uma pessoa a partir de um texto escrito. Nas redes sociais, por exemplo, consegue realizar uma análise de emoções e estados de espírito a partir das publicações, o que abre a porta à medição das reações dos consumidores a uma dada empresa. A correlação e interpretação realizadas pelo Watson vão além da linguagem escrita, pois também consegue extrair padrões de imagens, classificando-as automaticamente.

A IBM disponibiliza-o via *cloud*, mas também através de uma plataforma aberta de desenvolvimento acessível a em-

presas, programadores, estudantes e investigadores.

Como realça António Pires dos Santos, Cognitive Solutions Leader da IBM Portugal o Watson permite “antecipar cenários e fazer previsões”, retirando valor dos dados mais importantes e difíceis de analisar: os dados em movimento. Por este motivo, funcionando como um “advisor da decisão”.

### INTELIGÊNCIA DIGITAL

Nunca como agora foi tão importante automatizar processos e aceder a informação relevante à medida que esta é produzida. Na visão da IBM, a Inteligência Digital é por isso mais abrangente do que a Inteligência Artificial, por ser um fator determinante e potenciador do negócio digital, que tem necessidades de agilidade sem precedentes. Os sistemas e tecnologias com capacidades de



- António Pires dos Santos -  
Cognitive Solutions Leader da  
IBM Portugal

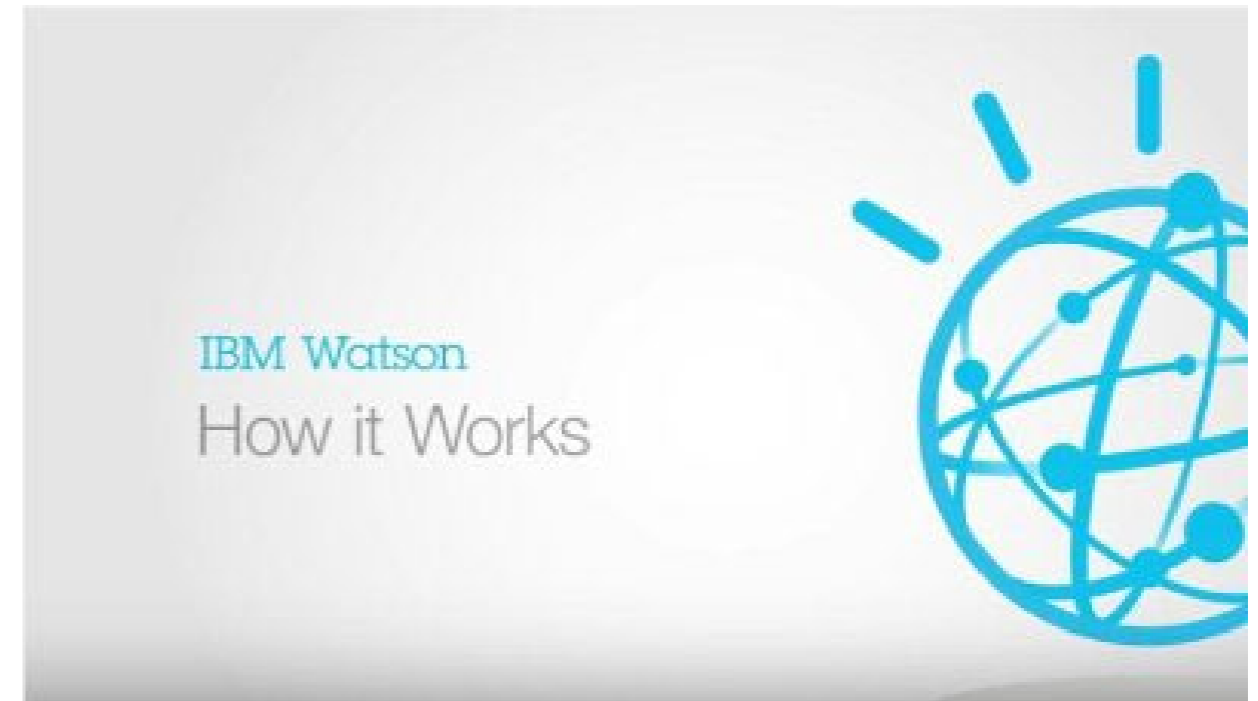
aprendizagem e correlação de informação podem ser o primeiro passo para transformar as empresas em negócios cognitivos, que reagem e tomam decisões em tempo real.

### INTERPRETAÇÃO EM PORTUGUÊS

Atualmente, o Watson consegue interpretar quatro línguas: espanhol, japonês, árabe e português do Brasil. A IBM prevê que, em meados de 2017, todas as tecnologias que o compõem já interpretem o português de Portugal. “Está previsto decorrer um projeto com a Universidade do Minho, que contemplará a interpretação de legislação portuguesa e que contribuirá para que a nossa língua passe a fazer parte das competências do Watson”, realça o responsável da IBM.

### O WATSON POR CÁ

O IBM Watson está já a ser utilizado para ampliar conhecimentos e melhorar as decisões num vasto leque de setores: da saúde aos serviços financeiros, passando pelo direito, retalho e educação. Hoje, centenas de clientes e parceiros em 36 países e mais de 29 indústrias têm projetos em curso com o IBM Watson, e Portugal não é exceção.



A Novabase desenvolveu uma solução para a área da banca, baseada em Watson, o Wizzio. A plataforma disponibiliza aos gestores de conta o acesso, em dispositivos móveis, às funcionalidades que tradicionalmente apenas existem num balcão. Isto permite, por exemplo, que aconselhem os seus clientes quanto a aplicações financeiras – usufruindo das antevisões do Watson – com uma maior flexibilidade, já que podem fazê-lo em qualquer momento e em qualquer lugar. ■

OUT OF THE OFFICE



- DEBATER A IoT -  
25 - 05 - 2016

Lisboa

*A CIONET pretende juntar diversos CIOs num evento onde a IoT estará em destaque. Mais do que o foco na tecnologia, o evento tem como objetivo debater o impacto da IoT na indústria, tendo como orador o Business Director da KPN Holanda, Joris Geertman.*



- BUSINESS CONTINUITY IN A CLOUD-BASED WORLD -  
25 - 05 - 2016

Lisboa

*Jon Toigo estará em Portugal a convite da IDC para este seminário, sendo um dos principais especialistas em disaster recovery e business continuity. Como consultor independente, conta com clientes como a HP, a EMC e a Cisco, entre outros.*



- DIGITAL ENTERPRISE SHOW (DES) -  
24 a 26 - 05 - 2016

Madrid

*O DES 2016 pretende promover a interação entre CEOs, CIOs, CMOs e departamentos de RH e as empresas mais inovadoras do ponto de vista tecnológico, que demonstrarão os produtos e as soluções mais recentes. O objetivo é ajudar empresas de todos os tamanhos a abraçarem a transformação digital.*



- PORTUGAL DIGITAL WEEK -  
10 a 14 - 10 - 2016

Lisboa

*O evento da ACEPI ficará marcado por um roadshow de quatro dias, com apresentações em várias universidades em todo o país; pela Portugal Digital Summit (11 e 12), uma novidade; pela entrega do Prémio ACEPI Navegantes XXI e pelo Dia das Compras na Net (14).*





- Palácio Chiado -

**O PALÁCIO QUINTELA**, no número 70 da Rua do Alecrim, é agora Palácio Chiado. Trata-se de um dos mais recentes espaços de Lisboa dedicados à gastronomia e também um dos mais originais. Pelo conceito e pelo próprio edifício, que data do século XVIII, agora adaptado aos sete conceitos que aqui moram, associados a marcas e/ou restaurantes já estabelecidos: Burguers&Feikes (by U-try); Meat Bar (by Atalho); Local Chiado (by Local – Your Healthy Kitchen), com um conceito de alimentação saudável; Páteo no Palácio (by Páteo do Petisco); Espumantaria do Mar (by Espumantaria), com carta do Chef executivo do 100 Maneiras, Vítor Hugo; DeLisbon (by Charcutaria Lisboa), com enchidos, queijos e tapas e carta do chef Vítor Sobral; Renaissance (by Sushic).



- Tudo Mudou Novamente -  
(Chiado Editora)

“**MERGULHAR** de cabeça no impiedoso mundo do empreendedorismo”. Eis o mote da obra de Nuno Machado Lopes, atual diretor de marketing da Beta-i, que pretende deitar por terra os mitos que influenciam a maioria dos empreendedores. “Deverá colocar a sua inocência de lado por tempo suficiente para que se aperceba daquilo em que se está a envolver. Afinal, as probabilidades de sucesso não têm que ser forçosamente escassas – basta uma boa preparação e compreensão do que é necessário para criar uma empresa sustentável”, pode ler-se na sinopse.



- Terraplana -

**ESTE NOVO ESPAÇO** no bairro do Bonfim, Porto, combina uma atmosfera descontraída com inspiração nos bares de Nova Iorque e nos pubs de Londres. Apesar dos cocktails serem a especialidade, o Terraplana também serve pizzas a preceito.




*Com uma operação de marketing que mais parece um “crowdfunding”, o fabricante de automóveis de luxo elétricos Telsa conseguiu 325 mil encomendas com mais de 2 anos de antecedência face à data previsível de entrega do seu Model 3, colocando o preço ao nível de um híbrido japonês. Assim, conseguiu a segurança e a previsibilidade necessárias para romper o ciclo industrial de baixa produção/preço alto, aventurando-se na grande produção destinada à classe média e com “saúde financeira”*




*Para continuar a receber mensalmente a sua IT Insight, por favor atualize os seus dados profissionais [aqui](#)*

*Conheça a política de privacidade da IT Insight [aqui](#)*

## IT Insight

**DIRETOR:** Henrique Carreiro 

**EDIÇÃO:** Vânia Penedo - vania.penedo@itinsight.pt 

**PUBLICIDADE:** João Calvão - joao.calvao@itinsight.pt

**REDAÇÃO:** Sara Lopes

**EDITORIAL TÉCNICO:** Carlos Vieira Silva

**ARTE E PAGINAÇÃO:** Teresa Rodrigues

**FOTOGRAFIA:** Ricardo Santos

**WEB:** João Bernardes

**DESENVOLVIMENTO WEB:** Global Pixel

**COLABORARAM NESTE NÚMERO:** João Santos, Martin Kihn, Paulo Mena, Paulo Neto, Raul Carvalho das Neves, Tiago Azevedo

**A REVISTA DIGITAL INTERATIVA IT INSIGHT É EDITADA MENSALMENTE POR:**

Media Next Professional Information Lda.

**CEO:** Pedro Botelho

**PUBLISHER:** Jorge Bento

**SEDE:** Largo da Lagoa, 7c, 2795-116 Linda-a-Velha, Portugal

**TEL:** (+351) 214 147 300 | **FAX:** (+351) 214 147 301

### PROPRIEDADES E DIREITOS

A propriedade do título "IT Insight" é de Media Next Professional Information Lda., NIPC 510 551 866. Todos os direitos reservados.

A reprodução do conteúdo (total ou parcial) sem permissão escrita do editor é proibida. O editor fará todos os esforços para que o material mantenha fidelidade ao original, não podendo ser responsabilizado por gralhas ou erros gráficos surgidos. As opiniões expressas em artigos assinados são da inteira responsabilidade dos seus autores.

O IT Insight e a Media Next utilizam as melhores práticas de privacidade sobre dados pessoais e empresariais.

Editado por:

**media  
NEXT**

IT Insight é membro de:

**acepi**  
ASSOCIAÇÃO DO  
COMÉRCIO ELECTRÓNICO E PUBLICIDADE INTERACTIVA