

# A ECONOMIA DIGITAL

CASOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

em Portugal  
**2017**



Digital Business Community

## ÍNDICE



<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
-------------------------	----------

<b>ESTRATÉGIA DIGITAL .....</b>	<b>6</b>
---------------------------------	----------

## **1. CASOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SETORIAL**

<b>1.1 Indústria .....</b>	<b>12</b>
----------------------------	-----------

- Grupo Ascendum – Projeto global de transformação digital
- Grupo Nabeiro – Delta Cafés – Trabalho colaborativo
- Lusiaves – Facebook workplace

<b>1.2 Administração Pública .....</b>	<b>17</b>
--	-----------

- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), Ministério da Educação – Escola 360, Sistema integrado de gestão do aluno
- Direção Geral do Consumidor (DGC) – Livro de reclamações em formato electrónico
- Imprensa Nacional-Casa da Moeda – Portal do Museu Casa da Moeda
- Ministério da Justiça, Instituto dos Registos e Notariado – BUPi, Balcão Único do Prédio
- Ministério da Justiça – JUSTIÇA.GOV.PT
- Segurança Social – Entrega e validação online da declaração mensal de remunerações

<b>1.3 Operadores Postais e Logística.....</b>	<b>28</b>
--	-----------

- CTT – APP Casa BCTT
- CTT – cttads.pt
- CTT – Express2ME
- CTT – Recibos Online
- Luís Simões – Solução Digital de Segurança
- Porto de Leixões – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, SA – Logistics Single Window
- Rangel – Cadeia de frio digital

<b>1.4 Serviços Financeiros .....</b>	<b>38</b>
---------------------------------------	-----------

<b>1.4.1 Banca.....</b>	<b>39</b>
-------------------------	-----------

- BPI, Crédito Agrícola e Montepio Geral – Jornada do cliente
- BPI e Montepio – Novas formas de trabalhar
- H3, RNE, Millenniumbcp e Novo Banco – Meios de Pagamento

<b>1.4.2 Seguros .....</b>	<b>44</b>
----------------------------	-----------

- Ageas Seguros – Social selling
- APS – e-Segurnet
- Fidelidade – Lead Store

<b>1.5 Energia .....</b>	<b>48</b>
--------------------------	-----------

- EDP Distribuição – EDP Distribuição Digital
- EDP Distribuição – JUMP
- EDP Distribuição – AMI e EDM
- EDP Distribuição – Programa de Mobilidade
- ENDESA – B-Novo
- Galp – APP Galp EvoDriver
- Galp – Aplicação SGL, Sistema de Gestão Logística
- REN – Jornada de Transformação
- REN – Transformação da área de manutenção

## 1.6 Retalho ..... 59

- NOS – Lojas NOS
- Media Markt – Digitalização da loja de Matosinhos
- Salsa / IVN – Irmãos Vila Nova – Implementação SAP Retail
- Worten – Visão única de cliente

## 1.7 Telecomunicações ..... 66

- NOS – Ordens de trabalho digitais
- Prestadores de Serviço Telefónico em Portugal e ANACOM – Portabilidade Numérica
- PT – Moche all digital
- PT – Selfcare MEO
- ROFF – Integração inteligente das comunicações da empresa

## 1.8 Infraestruturas e Transportes ..... 74

- Infraestruturas de Portugal/ IP Telecom – Ecosystem
- Fertagus – ZAST

## 1.9 Turismo ..... 78

- Grupo Bensaude – Neat Hotel
- Grupo Pestana – Transformação da cultura da organização
- SANA Evolution Lisboa – Inovação tecnológica aplicada ao setor hoteleiro

## 1.10 Saúde ..... 83

- Direção Geral de Saúde – Sistema de informação de mortalidade
- Hope Care – Monitorização Remota
- Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca – Donor Now
- Hospital Garcia de Orta – Unidade de hospitalização domiciliária
- Lusíadas Saúde – HIMSS 7 | Hospital de Cascais
- Serviços Partilhados do Ministério Saúde (SPMS) – Cibersegurança

## 1.11 Media ..... 94

- Agência LUSA – Portuguese News Hub
- Expresso – Expresso Diário digital
- TVI – Reality Shows
- NOS – NOS TV
- RTP – RTP Play
- TVI – TVI Player
- RTP – Portal dos Arquivos
- SIC – Digitalização da SIC

## 1.12 Mar e Agricultura ..... 108

- Município de Abrantes – Bee2Irrigation
- Município de Abrantes – prodfarmer.com
- Viveiros do Atlântico – Aquatropolis

## 2. CASOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ÁREAS TRANSVERSAIS

### 2.1 Outsourcing e Nearshoring ..... 116

- Empresas de utilities presentes na Península Ibérica – Introdução de automatismos nas atividades de back-office (RPA)
- CHEP UK – Contact center
- Galp Distribuição Gás – Open SGC
- ORSAN Chile – Prestação de serviços de gestão documental

### 2.2 Cidades e Territórios Digitais ..... 126

- Câmara Municipal de Abrantes – Transformação digital Smarter Cities
- Câmara Municipal de Cascais – MobiCascais
- Câmara Municipal de Lisboa – Smart Open Lisboa
- Câmara Municipal de Seia – Aldeia Inteligente de Montanha
- Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC) / Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL) – Centro de serviços partilhados TIC de base territorial no Alentejo Central
- Junta de Freguesia da Estrela – GeoEstrela e Estrela Limpas

### 2.3 Empreendedorismo Digital ..... 139

- 360imprimir
- Agentifai
- Attentive
- Codacy
- Cook4Me
- CoolFarm
- Defined Crowd
- Feedzai
- GuestU
- Hole19
- Infraspark
- Knok Healthcare
- Line Health
- Loqr
- SWORD Health
- Unbabel

### 2.4 Qualificações Digitais ..... 152

- Agrupamento de Escolas da Trofa – Transformação digital
- Direção-Geral da Educação – Iniciação à programação no 1.º Ciclo do Ensino Básico
- Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. – Implementação das Academias Microsoft no IEFP
- Randstad – IT Lab
- Vodafone – Studo
- Vodafone – Bright Future

### 2.5 Cidadania Digital ..... 162

- Câmaras Municipais – Geração Net Sénior
- Vodafone – Oferta para pessoas com necessidades especiais
- Follow Inspiration – wiiGO

## 3. AGRADECIMENTOS ..... 168

# Compreender a transformação digital

**N**o ano passado a APDC desenvolveu um estudo denominado “A Economia e a Cidadania Digitais 2016 – O Estado da Nação”. O nosso objetivo consistiu em caracterizar a situação portuguesa no que respeita à evolução para uma economia e uma sociedade cada vez mais marcada pela transformação digital. Foi um estudo pioneiro não só relativamente ao respetivo conteúdo, mas também à forma como foi feito. Uma articulação notável entre colaboradores dos nossos associados que se juntaram para conseguir esse resultado.

Por **Rogério Carapuça**,  
Presidente da APDC

A Transformação Digital está a acontecer todos os dias nas organizações e na sociedade. Para a compreender é necessário estudar os casos concretos que são bons exemplos da mesma. Foi isso que decidimos fazer em 2017. Identificar, caracterizar e descrever um conjunto muito alargado de casos das mais variadas origens. Para isso foi necessário reunir um enorme conjunto de boas vontades. Desde os associados da APDC que colaboram nessas transformações, aos decisores das organizações onde elas estão a ocorrer. Tudo isto numa escala nunca vista em Portugal. Reunimos assim, em menos de um ano

de trabalho, um conjunto composto por 97 casos coordenados por 68 membros de 26 empresas Associadas APDC, envolvendo 112 clientes provenientes de 65 organizações. Um estudo colaborativo sem precedentes em Portugal. Este trabalho mostra como pessoas e organizações que habitualmente são concorrentes podem colaborar para obter um resultado sem paralelo. É uma honra para a APDC editar este documento. Quero agradecer a todos os que nele se empenharam e dedicar também uma palavra muito especial à equipa executiva da APDC e aos nossos editores por este fantástico trabalho.

Este estudo constitui um excelente ponto de partida para conhecer aquilo que está hoje a acontecer em Portugal nesta matéria. Um primeiro conjunto de casos corresponde a situações descritas por setor da respetiva atividade económica e um segundo conjunto inclui casos reunidos em áreas transversais, nomeadamente outsourcing, cidades e territórios digitais, empreendedorismo, qualificações e cidadania.

Todos os casos são descritos num texto com estrutura análoga, visando mostrar os seus objetivos, resultados obtidos,

métricas que os caracterizem bem como ensinamentos e fatores críticos de sucesso.

A transformação digital, ao contrário das anteriores revoluções industriais, é mais rápida, mais profunda, mais global. Nada se lhe compara na História da Humanidade. Ela passa por todos os países, por todas as regiões do mundo, provoca a disrupção em indústrias inteiras, cria novos modelos de negócio, torna outros obsoletos e sem futuro, transforma a vida de todos os cidadãos. Nada será igual depois destes anos que estamos a viver. Em muito pouco tempo a nossa vida, as nossas sociedades, as profissões, o mercado de trabalho, os direitos e garantias dos cidadãos, o papel dos estados, nada será como foi até aqui. Participar na transformação digital será a maior aventura do homem. Muita coisa está em jogo, por isso todos temos de estar atentos e todos temos de nos preparar o melhor possível.

O papel da APDC a este respeito é contribuir para mostrar o que está a acontecer, discutir as tendências, mostrar os resultados, promover o debate e a divulgação dos casos notáveis e das tendências tecnológicas que estão à nossa frente. Este estudo é um instrumento importantíssimo para o conseguir. Mas os verdadeiros protagonistas desta grande transformação em Portugal são as empresas, os organismos públicos, as instituições sem fins lucrativos e os indivíduos. Este é um desafio que o país e os portugueses não podem perder, pois ele será o mais transformador de todos os que até hoje conhecemos. •

A ECONOMIA  
DIGITAL em Portugal  
O ESTADO DA NAÇÃO 2017

INTRODUÇÃO



ESTRATÉGIA  
DIGITAL

# Inovar e acelerar rumo à transformação

A Economia Digital deve ser avaliada tendo em conta o PIB gerado por todos os setores. Em Portugal, estima-se que o digital represente menos de 20% do PIB nacional, claramente abaixo da média dos países mais desenvolvidos, que se calcula seja na ordem dos 28%. Para evoluir, o País tem de continuar a ser proativo na inovação e evoluir a um ritmo superior na preparação das empresas e organizações para a transformação digital.

**V**ivemos num contexto em que a tecnologia assume o principal papel nos negócios. Tornou-se banal a adoção de jargão “digital”, ainda que por vezes não haja um entendimento claro do conceito. É por isso fundamental começar-se por desmistificar o conceito de Economia Digital.

Ser Digital não é possuir um site, uma aplicação móvel ou estar presente nas redes sociais. É antes de mais, integrar tecnologias, pessoas, informação e processos orientados a uma melhor experiência do cliente interno e externo. Tradicionalmente, o digital era avaliado pelo impacto das empresas de tecnologia no PIB, o que representa nas economias desenvolvidas menos de 5%. A Economia Digital deve ser avaliada tendo em conta o PIB gerado por todos os setores e considerando mão-de-obra, tecnologia e bens/serviços intermédios digitais.

Assumindo esta premissa, o estudo realizado pela Accenture Strategy e a Oxford Economics estima que atualmente a Economia Digital representa cerca de 28% do PIB dos países desenvolvidos, cerca de seis vezes mais do que os 5% tradicionalmente estimados.

## **P**OSICIONAMENTO DE PORTUGAL

A base deste estudo centra-se no cálculo do Índice de Densidade Digital (IDD) dos países, considerando de forma ponderada o nível de competências digitais (por ex., colaboradores com competências tecnológicas), a utilização de métodos de trabalho digitais (ex: acesso móvel aos sistemas das empresas), o investimento em novas tecnologias (ex: *robotics*, inteligência artificial, *analytics*), as infraestruturas do país (ex: velocidade da *internet*), as políticas e estímulos ao desenvolvimento de

uma economia digital (ex: *ease of doing business*), entre outras variáveis.

Portugal surge em 21º lugar dos 33 países analisados, estando abaixo da média da União Europeia e estima-se que o digital represente menos de 20% do PIB nacional.

Considerando o atual nível de maturidade de Portugal e aplicando a relação empírica entre o IDD e o crescimento económico, identificamos algumas iniciativas críticas focadas no desenvolvimento da Economia Digital que podem representar um benefício de 3,2 mil milhões de euros em 2020.

## **I**NICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DIGITAL

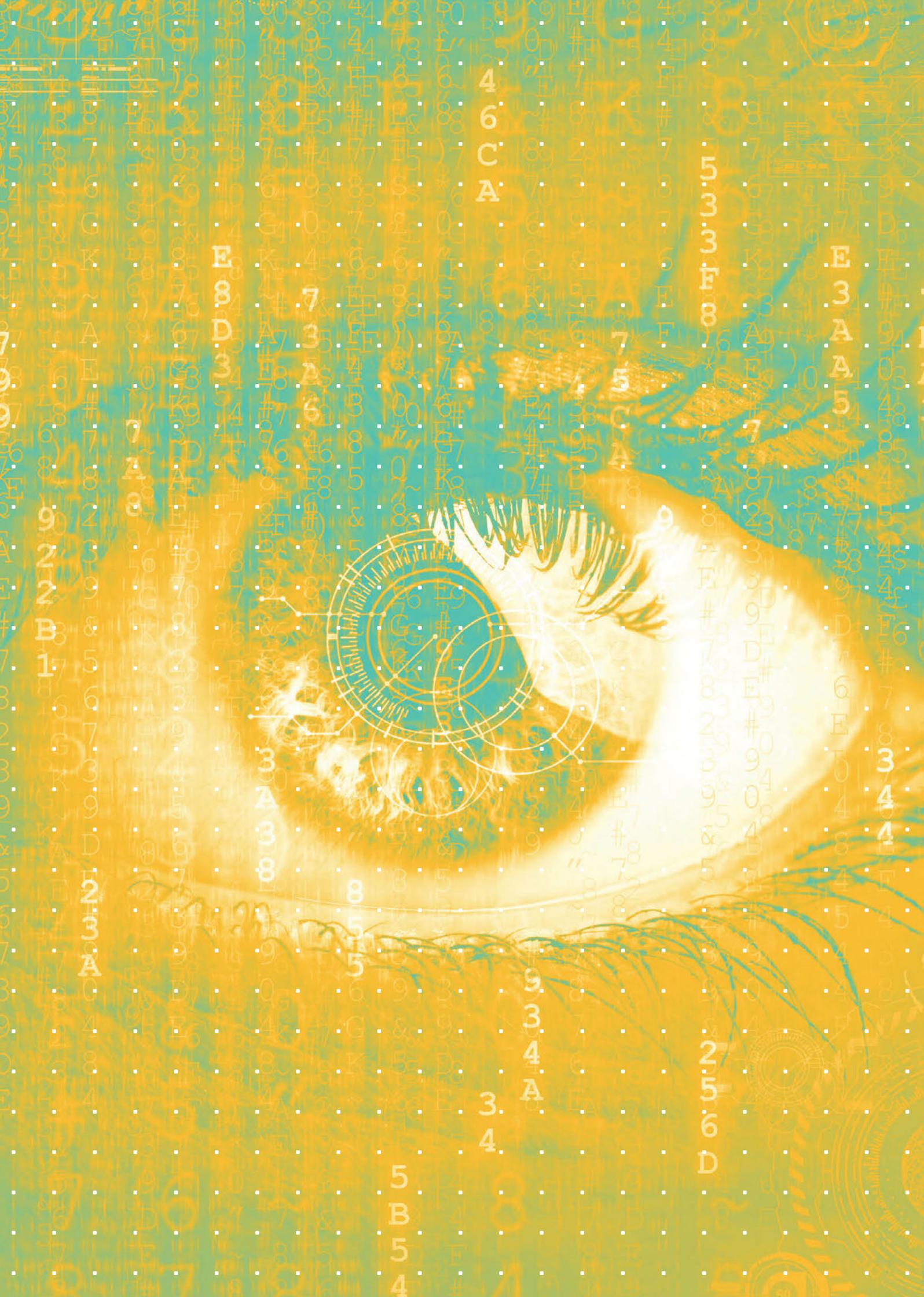
Identificando as dimensões em que Portugal manifesta um maior distanciamento face aos casos de referência, surge uma ideia clara de onde atuar para num prazo de aproximadamente três anos alcançar uma posição próxima aos países que se encontram no topo do *ranking*:

### **O PESO DOS ESPECIALISTAS DE TECNOLOGIA NA FORÇA DE TRABALHO DEVE DUPLICAR DE 2,5% PARA 5%**

As competências em tecnologias digitais dominam a lista das mais procuradas pelas empresas – ex: *cloud*, *data mining*, *mobile development* e *cybersecurity* – e o número de novos alunos formados pelas universidades nestas áreas não chega para dar resposta aos empresários portugueses. A percentagem de diplomados no ensino superior na área de Ciências, Matemática e Informática em Portugal é de 7% (na Alemanha, por exemplo, é de 14%).

É por isso crítico para Portugal pôr em marcha ações para a capacitação digital:

- Adotar modelos de recrutamento



4 6 C A

E 3 D 3

3 A 3 8

Union

9 3 4 A

3 4

5 B 5 4

2 5 6 D

E 3 A A 5

3 4 4 4

flexíveis (ex: aquisição de competências através da atração de recursos internacionais).

- Fomentar a reconversão de perfis para o digital (ex: criação de programas universitários específicos para pessoas com experiência).

### **A PROPORÇÃO DO INVESTIMENTO ANUAL DAS ORGANIZAÇÕES EM ANALYTICS E EM SOLUÇÕES DE CLOUD DEVE AUMENTAR 35% E 250% RESPECTIVAMENTE**

Com um investimento de cerca de 40 milhões de euros em *analytics* (2016) Portugal utiliza apenas 0,6% do orçamento de *software* das empresas nesta tecnologia. Tratando-se de uma tecnologia própria de uma economia digital, é necessário intensificar os esforços do seu desenvolvimento.

É preciso capitalizar as tecnologias de *analytics* para:

- **Obter um maior conhecimento do cliente para providenciar serviços mais personalizados e simplificados;**
- **Utilizar informação do comportamento das operações para ganhar eficiência.**

Em termos de *cloud computing* (ex: virtualização de servidores e bases de dados), menos de 20% das organizações portuguesas utilizam este serviço, face a mais de 30% nos países de referência. Sendo um fator de inibição a falta de sensibilização dos órgãos de decisão das empresas – apenas 17% das organizações incorporam *cloud computing* na estratégia do negócio.

Para isso, destacamos as principais alavancas de valor da adoção de *cloud* para o negócio:

- **Sensibilização para a eficiência de custos gerada por estes serviços;**
- **Atração de empresas internacionais para aumentarem investimento na criação de hubs em Portugal.**

Apesar de 71% dos executivos acharem ter uma estratégia digital bem definida, mais de 80% não tem a tecnologia nem as operações adequadas para a executar, pois o avanço digital necessário está em soluções que ainda não são compreendidas e dominadas pelas organizações.



### **CELERADORES**

O Estado tem um papel fulcral na potenciação de políticas e iniciativas que impulsionem as empresas e cidadãos na adoção do digital.

Numa primeira instância a promoção da literacia digital dos cidadãos está no caminho crítico para o desenvolvimento de uma Economia Digital. Em Portugal, 26% dos indivíduos nunca usaram a *internet*, comparado com 14% na UE28. Assim, deve ser incentivada a formação dos cidadãos no digital.

Adicionalmente, estando ultrapassado o período de constrangimentos financeiros do País que levou ao congelamento de várias iniciativas de digitalização, é agora altura de se voltarem a promover iniciativas que garantam a desmaterialização continuada dos serviços da Administração Pública.

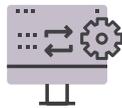
A procura por capital e novos investimentos em Portugal que ajudem a uma revitalização mais rápida da economia, pode ser acelerada através da captação de investimento estrangeiro. Nesse sentido, devem ser estimuladas a adoção de políticas que promovam este movimento, com foco no desenvolvimento de programas digitais.

Veja-se o caso da Irlanda, através do impulso do Estado e de uma agência dedicada à atração de investimento estrangeiro (IDA), que tem transformado o seu ecossistema de negócios tornando-o atrativo para as empresas/*startups* tecnológicas (ex: iniciativa Tech/Life Ireland, lançada em 2016, que pretende atrair 3.000 profissionais de tecnologia por ano).

O foco no ecossistema digital permitiu atrair investimentos de grandes empresas tecnológicas como a Apple (850 milhões de euros em 2015) e a Google (135 milhões de euros em 2016), mas também de dezenas de *startups* tecnológicas que receberam em 2016 mais de mil milhões de euros de financiamento de *venture capitals*. Este movimento trouxe a taxa de desemprego mais baixa desde 2008 e um aumento do consumo privado de 4% ao ano desde 2014.

A solução nacional está na proatividade em inovar e evoluir a um ritmo superior, e na preparação das empresas para fazerem parte de um novo ecossistema: entre parceiros internacionais e de outras indústrias, *startups* e universidades. Deve ser feito uso da boa qualidade das universidades portuguesas e estimular a competitividade das cidades, posicionando-as como *hubs* de atração de talento e investimento.

1.



**CASOS DE  
TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL SETORIAL**



**A**s tendências tecnológicas atuais na indústria são o *social*, a desintermediação, o *self-driving* e *machines*, quatro desafios que é urgente ganhar. Com as pessoas sempre no centro da transformação digital, os impactos imediatos da adoção de novos processos de trabalho traduziram-se antes de tudo em mais eficiência operacional, reforço do trabalho colaborativo e aumento do sentimento de pertença mesmo nas empresas que laboram em latitudes distantes e diversas.

### Grupo Ascendum

#### Projeto global de transformação digital

A transformação digital começa nos alicerces

**C**om o objetivo de preparar o Grupo Ascendum para fazer face às tendências tecnológicas atuais, nomeadamente as específicas aos setores do retalho e da indústria de construção (*social, desintermediation, self-driving machines...*), esta multinacional iniciou internamente um programa de transformação operando como uma empresa global com uma forte componente digital. Face ao objetivo de se transformar para o digital, a prossecução do projeto assenta nos pilares: Identidade & Comunicação (reforçando o *brand*); Novos Processos & Produtos integrados na estratégia de experiência digital; Garantir Suporte - Liderança & Infraestrutura. O projeto desenvolve-se em duas grandes fases: Fundações (marca única, *social media*, caminho para a *cloud*, novo *core*, capacitação da gestão de topo, etc); Diferenciação & Crescimento (novos canais, novos modelos analíticos, PaaS, etc).

## OBJETIVOS

Este programa estratégico para o grupo permite:

- Reforçar a relação e comunicação com os clientes;
- Unir e capacitar os colaboradores;
- Optimizar processos e operações em prol da eficiência;
- Criar novos produtos e tornar produtos em serviços.

## RESULTADOS

Em consequência do projeto de transformação digital, é já claro:

- Comunicação mais ágil e em tempo real, centralizada e muito fácil de utilizar: a My Ascendum permitiu reforçar o sentimento de pertença, colaboração, envolvimento, compromisso e partilha de conhecimento entre todos os colaboradores da Ascendum (1400 em 14 países);
- Optimização de custos de IT.

No entanto, a principal mais-valia do projeto foi o espírito de unidade que veio trazer ao Grupo Ascendum, uma organização de grande dimensão e com grandes diferenças culturais e geográficas.

## MÉTRICAS

Em relação às iniciativas da primeira fase, foram implementados:

- Inquéritos e entrevistas, para avaliar identidade do grupo e espaço de trabalho;
- Monitorização da colaboração, incluindo quantidade de *cross country collaborations*;
- Velocidade de implementação de projetos globais;
- KPIs de processos e serviços, por iniciativas;
- Monitorização do custo da plataforma (IT);
- Avaliação e implementação de projetos globais advenientes de treino de executivos de gestão intermédia.

As iniciativas da segunda fase são medidas nas dimensões acima, mas

sobretudo no impacto produzido em *bottom-line*.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Como todos os processos de mudança, a chave está nas pessoas. Assim, são basilares:

- Total suporte e alinhamento da liderança de topo;
- Identificação e mitigação de principais riscos desde o início do projeto (cultura, idioma, idade e *skills*...);
- Manter sempre presente uma visão de longo prazo, em especial enquanto se dão os primeiros passos e se mede claramente o progresso efetivo;
- Identificar claramente o *roadmap* mais adequado às possibilidades e ambições do Grupo;
- Ter um alinhamento 100% claro com a estratégia global do Grupo.

Coordenação: **Sara Candeias**, Microsoft

## Grupo Nabeiro – Delta Cafés

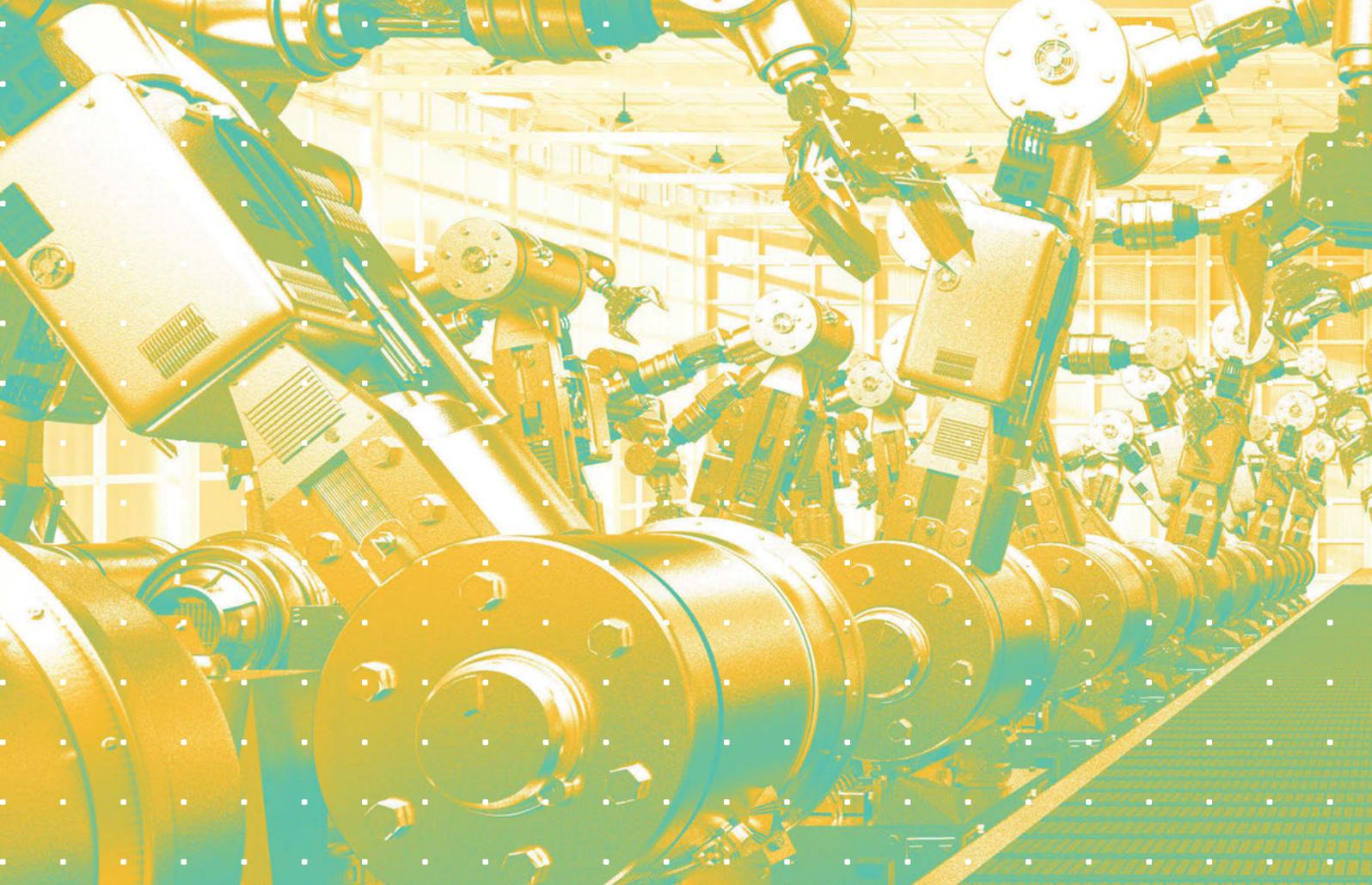
### Trabalho colaborativo

**Tecnologia colaborativa: as ferramentas digitais que promovem a eficiência do negócio**



A transformação digital constituiu para o Grupo Nabeiro – Delta Cafés uma aposta estratégica para o reforço do trabalho colaborativo e do foco nas pessoas, algo que desde sempre faz parte da matriz identitária da empresa. Face à abrangência geográfica do grupo, com uma forte presença no território nacional e em várias localizações a nível internacional, houve a necessidade de dotar a organização de novos modelos de trabalho à distância, o que deu origem à criação de um canal de comunicação

**O projeto global de transformação digital reforçou o espírito de unidade do Grupo Ascendum, organização de grande dimensão e com grandes diferenças culturais e geográficas**



**A transformação digital constitui para o Grupo Nabeiro uma aposta estratégica para reforço do trabalho colaborativo e do foco nas pessoas**

que estimule a colaboração dentro dos valores da organização. No âmbito deste desígnio, o Grupo Nabeiro – Delta Cafés adotou uma solução de trabalho colaborativo (Office 365) que ajuda a esbater as distâncias e a trabalhar em equipa de forma remota, mais célere, prática e holística. Deste novo paradigma sai uma clara eficiência operacional: transpor para o mundo digital os valores da marca e a importância das pessoas independentemente de serem clientes, parceiros ou colaboradores.

**OBJETIVOS**

Permitir acompanhar as novas tendências tecnológicas e os novos modelos de trabalho colaborativo, reforçando a presença nesta nova vaga de transformação digital, fundindo os valores da marca com os valores que acompanham este novo paradigma para as pessoas e para as organizações:

- Promover a comunicação omnipresente (onde quer que se esteja) e omnicanal (através de canais cada vez mais diretos), tornando mais informal

a comunicação e a colaboração em prol da eficiência operacional;

- Tirar partido das ferramentas digitais para reforçar o espírito de equipa e de pertença dos colaboradores, esbatendo as distâncias;
- Aumentar a produtividade no posto de trabalho.

**RESULTADOS**

Em consequência da transformação da forma de trabalhar com o apoio das ferramentas digitais, é já claro:

- O crescimento de ligações entre as pessoas, dentro e fora da organização;
- Resposta às expectativas dos utilizadores em termos da disponibilização de novas formas de trabalhar e comunicar mais próximas daquelas que são utilizadas socialmente. Neste domínio, foi incrementado o trabalho com base em competências e áreas de interesse, em detrimento do trabalho hierarquizado, cada vez menos capaz de dar resposta aos novos desafios organizacionais;
- Diminuição de envio de *emails*



dentro da organização em prol de uma comunicação mais rápida e eficiente, o que se tem traduzido no aumento da produtividade.

### MÉTRICAS

- Avaliação qualitativa anual do incremento da capacidade de trabalho em equipa, medido pela qualidade do trabalho produzido por equipas multi-geográficas e multidisciplinares.
- Alcançar uma redução significativa da troca de *emails* internos.
- Alcançar, em três anos, um índice de gestão centralizada a partir de um repositório único de documentação não estruturada acima dos 50%.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A transformação digital na forma como se comunica, com o aumento exponencial de ligações entre as pessoas e dispositivos gera maior envolvimento de todos, independentemente da sua área de atuação, *background* e competências tecnológicas, fazendo com que o Grupo

Nabeiro – Delta Cafés potencie a singularidade de cada pessoa, promovendo o equilíbrio saudável entre competição e colaboração no local de trabalho.

Coordenação: **Sara Candeias**, Microsoft

### Lusiaves

#### Facebook workplace

Ferramenta interna de comunicação e colaboração

**A** Lusiaves é uma empresa inovadora que aposta na formação contínua dos seus colaboradores, garantindo assim a sua motivação, dedicação e empenho. As principais peças motoras neste objetivo contínuo de melhoria são a comunicação e a colaboração interna, sem fronteiras. O número de colaboradores e a sua dispersão geográfica não permitia à Lusiaves

**A solução Office 365 ajudou a Delta Cafés a esbater as distâncias e a trabalhar em equipa de forma remota, mais célere, prática e holística, com uma clara eficiência operacional**

## A Lusiaves seguiu o caminho da disrupção digital e implementou o Facebook Workplace como peça central para a comunicação com os colaboradores e entre colaboradores

ves manter o tradicional correio eletrónico para a comunicação e partilha de informação entre colaboradores, grupos de trabalho ou de carácter institucional. Dessa forma, a Lusiaves seguiu o caminho da disrupção digital e implementou o *Facebook Workplace*, uma ferramenta de comunicação e colaboração que responde às necessidades da Lusiaves e dos seus colaboradores.

### OBJETIVOS

Modernizar a comunicação institucional da Lusiaves, tornando o *Facebook Workplace* a peça central para a comunicação da Lusiaves, assim como da comunicação entre colaboradores. Esta ferramenta possibilita alcançar todos os colaboradores, independentemente da sua localização geográfica e perfil de mobilidade, assegurando deste modo uma rápida adoção e a utilização ativa desde o primeiro dia.

### RESULTADOS

O teste piloto provou uma grande adoção desde o primeiro dia, com uma curva de aprendizagem bastante acentuada, devido à utilização de uma ferramenta já conhecida por todos, o *Facebook*, na sua vertente destinada ao ambiente empresarial. Esta rapidamente ganhou presença como peça central nas equipas de trabalho, otimizando a comunicação e a partilha de informação e simplificando e eliminando as barreiras geográficas com a utilização do *Messenger*, para comunicação instantânea ou as emissões em direto das reuniões de equipa.

Hoje, a comunicação institucional revela-se mais apelativa e os colaboradores estão mais recetivos à mesma, com partilhas regulares da equipa de administração, promovendo uma comunicação mais direta e de maior proximidade entre os diferentes colaboradores.

A comunicação entre colaboradores ganhou outra dinâmica com a criação dos mais diversos grupos de partilha, como

a *playlist* do dia, as melhores receitas com base nos produtos Lusiaves, até à partilha da *pool* de veículos, que se revela mais simples e eficiente.

O sucesso da adoção do *Facebook Workplace* incentivou a equipa interna a desenvolver novos e inovadores módulos de colaboração, nomeadamente a automatização dos pedidos de suporte e num futuro próximo pedidos de suporte administrativo, assegurando à Lusiaves um ambiente sem barreiras e de constante inovação com base na transformação digital e criação de competências digitais.

### MÉTRICAS

- Atualmente, no piloto estão registados 260 utilizadores, correspondendo a pouco menos de 10% da força de trabalho do grupo, com uma utilização ativa semanal superior a 82%, sendo que em 64% das ocasiões acedem através de dispositivos móveis.
- Já foram criados 96 grupos com temáticas diversas, tais como projetos, grupos de equipa ou de generalidades, onde são partilhadas mais de 2.500 mensagens diárias.
- Todos os aderentes completaram o seu perfil dando a conhecer-se melhor aos restantes colaboradores.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A adoção de uma ferramenta já utilizada por todos, apesar de num contexto particular de utilização, permitiu uma rápida adoção da ferramenta com poucas barreiras à aprendizagem. Não obstante, no momento inicial de definição dos objetivos e propósito de utilização, foi assegurada a auto moderação e a maximização das potencialidades da ferramenta. A participação ativa da equipa de gestão gerou um maior compromisso com o projeto, motivando os restantes colaboradores a participar ativamente.

Coordenação: João Gonçalves, Deloitte



**D**ados integrados em tempo real, métodos de trabalho mais eficientes e facilitadores de processos, melhor articulação de serviços e comunicação facilitada foram alguns dos efeitos da digitalização de diversos serviços da Administração Pública. Do sistema educativo à Justiça, passando pelo aparelho fiscal, as vantagens da introdução destas novas ferramentas na máquina administrativa do Estado foram nítidas, com resultados, em muitos casos, imediatos.

**Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), Ministério da Educação**

### **Escola 360 – Sistema integrado de gestão do aluno**

**Simplificação administrativa, desmaterialização e dados nacionais agregados em tempo real**

**O** projeto Simplex 2016 "Escola 360" vem consolidar numa aplicação centralizada, fiável e segura os processos de gestão escolar de todos os alunos do ensino pré-escolar, básico e secundário. Do ponto de vista de funcionalidades, integra todos os módulos que suportam a gestão escolar e a gestão do aluno: matrículas, renovações e transferências, gestão de informação biográfica, turmas, assiduidade, avaliação, certificados e diplomas e notificações.

#### **OBJETIVOS**

- O novo sistema permite às escolas e organismos da administração educativa a gestão do ciclo de vida do aluno proporcionando uma visão completa sobre o seu percurso educativo e fornecendo informação em tempo real sobre os alunos.

## A existência de um sistema único nacional, com dados operacionais, em tempo real, oferece benefícios transversais aos vários intervenientes no processo educativo

- Uma solução de gestão escolar para todas as escolas, mais eficiente, facilitadora de processos estandarizados e menos onerosa para as escolas.
- Dados integrados em tempo real, viabilizando a gestão mais eficiente do sistema educativo.
- Suporte à monitorização do sistema educativo, na medida em que permite construir um repositório de informação longitudinal que possibilite um acompanhamento e uma ação preventiva sobre os percursos escolares e o estudo das condicionantes do sucesso e do insucesso escolar.
- Para os encarregados de educação, é disponibilizado um conjunto de funcionalidades que contribuem para uma maior simplificação e transparência de processos e o incremento da eficácia e da eficiência da sua interação com a escola.

### RESULTADOS

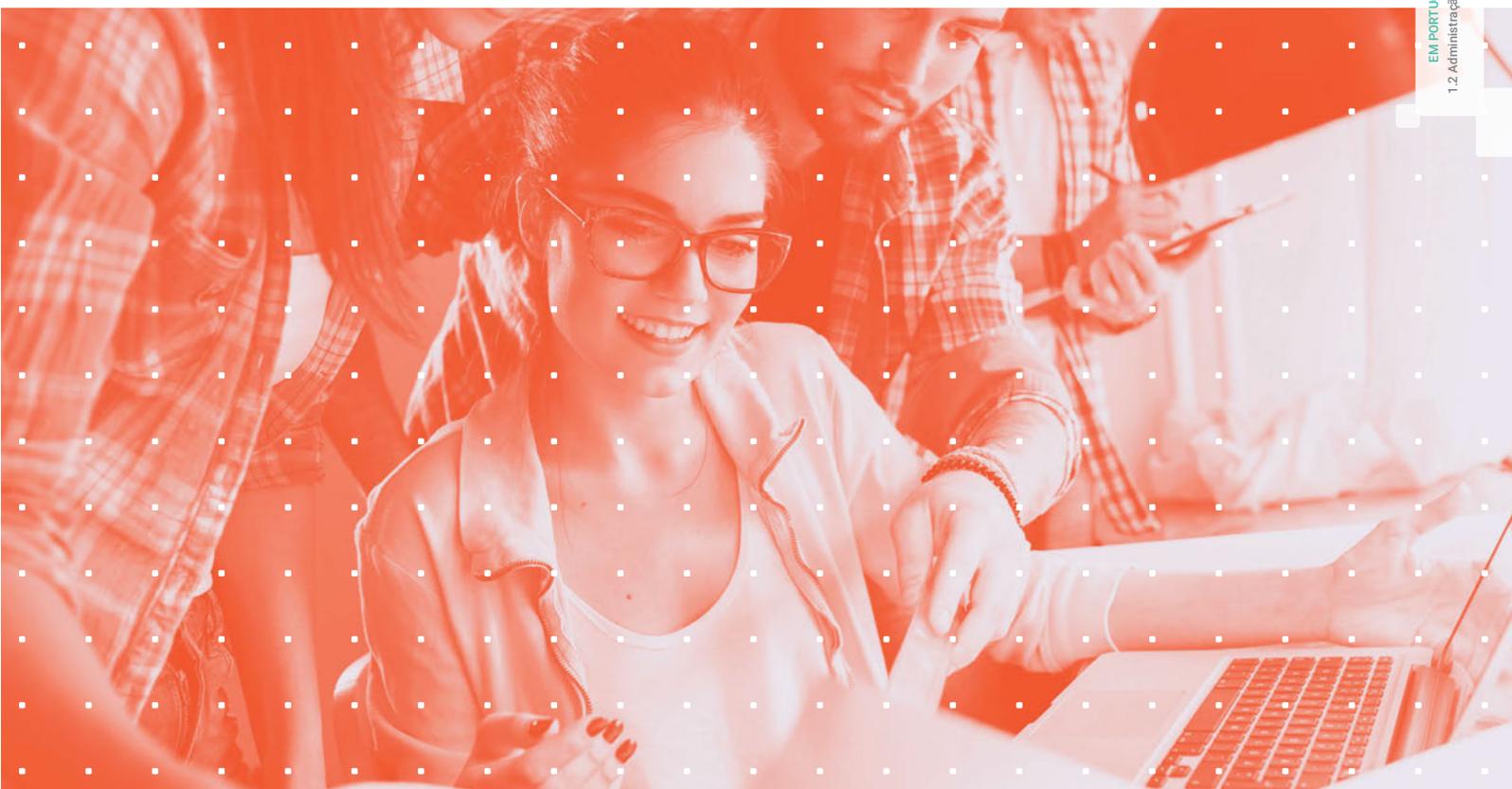
A existência de um sistema único nacional, com dados operacionais, em tempo real, vem assim inaugurar um caminho que suporta o conhecimento alargado do sistema, o ciclo de vida completo do aluno no seu percurso escolar, dados atualizados à realidade diária do sistema, e uma base de dados que tende a absorver necessidades das diversas áreas de negócio do sistema de educação, eliminando a necessidade de desenvolvimento e manutenção de outros sistemas de recolha de dados em paralelo. Os benefícios são transversais aos vários intervenientes no processo educativo:

- Para a administração educativa: informação consolidada em tempo real que permite desenvolver análises com níveis diversos de desagregação para apoiar o processo de tomada de decisão, favorecendo maior fiabilidade no processo de planeamento do sistema e uma melhor articulação dos serviços;

- Para as escolas: melhor articulação com os serviços de administração educativa, desmaterialização e uniformização de processos, redução das tarefas de reporte de informação, melhoria dos processos de gestão de alunos e da interação com os encarregados de educação;
- Para os docentes: visão holística do percurso escolar de cada aluno, articulação mais facilitada com os encarregados de educação, uniformização de tarefas administrativas;
- Para os encarregados de educação: comunicação mais fácil e ágil com docentes e escola, simplificação e desmaterialização de tarefas administrativas na sua relação com a escola;
- Para os alunos: acesso a informação facilitada.

### MÉTRICAS

O sistema beneficiará, numa primeira fase, o universo dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas tuteladas pelo Ministério da Educação e as escolas privadas com contrato de associação num universo de cerca de 890 e 1.000.000 de alunos abrangidos, nos diversos níveis de ensino do pré-escolar até ao 12ºano, e nas distintas ofertas educativas para jovens, quer ofertas gerais, quer de dupla certificação, quer de ensino artístico. Beneficiará cerca de 1.500.000 utilizadores entre pessoal docente e não docente, diretores escolares, colaboradores dos serviços da administração educativa e encarregados de educação. Permitirá o aumento de serviços *online*, a redução de formulários em suporte físico, a redução de deslocações às secretarias escolares e outros serviços. Permite, ainda, reduzir a multiplicidade de aplicações de gestão nas escolas, que constitui um entrave à uniformização de processos. O sistema está atualmente em produção num universo piloto com *roll-outs* de generalização a decorrerem durante o ano letivo de 2017/2018.



Após a fase de investimento inicial e depois da sua plena implementação no universo das escolas, o sistema permite uma redução da despesa das escolas em sistemas de gestão escolar na ordem dos 2.500.000€/ano.

#### **Desenvolvimentos Futuros:**

O sistema foi desenvolvido de forma modular, de modo a permitir extensões no futuro que abranjam outros processos. Estão já previstas três extensões com inícios de desenvolvimento previstos para 2018 e que abrangem processos de tramitação de pedidos de equivalências de habilitações adquiridas em sistemas educativos estrangeiros, processos de gestão das atividades de desporto escolar e processos de gestão das provas de aferição.

#### **ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Apesar de resultar em tempos de desenvolvimento mais longos, o E-360 tem beneficiado da utilização de meto-

dologias participativas que permitem o envolvimento dos utilizadores desde a fase de desenho de processos até à fase de teste, quer em termos de funcionalidade quer em termos de usabilidade. Assim, através de técnicas de *design thinking* e de experiência do utilizador procura-se antecipar reações à utilização e definir estratégias para gestão da mudança, ao mesmo tempo que se adotam soluções que sendo centrais e estandardizadas respondem às necessidades específicas dos diversos tipos de utilizadores. Tem-se revelado particularmente importante para a aceitação do sistema, a consideração das particularidades dos diversos tipos de escolas e dos diversos tipos de ofertas educativas que envolvem processos de gestão de alunos diferenciados, bem como as necessidades individuais de cada escola que exerce práticas de autonomia específicas que importa serem possibilitadas pelo sistema central. Também a fase que antecedeu o processo de desenvolvimento foi mais longa do

**O Escola 360 tem beneficiado de metodologias participativas, como o *design thinking*, permitindo o envolvimento de utilizadores na fase de desenho de processos, testes e usabilidade**

## Um processo cauteloso de gestão de mudança é um fator crítico para o sucesso do projeto E-360. Inclui a formação dos utilizadores e o apoio às escolas na migração de dados

que a prática habitual porque foi antecedida por um estudo de análise técnica e funcional que beneficiou em muito o processo de aquisição de serviços de desenvolvimento, minorando o tempo gasto na fase de desenho e evitando ambiguidades contratuais. Para além do envolvimento dos utilizadores, um processo cauteloso de gestão de mudança é um fator crítico para o sucesso do projeto. Esta gestão da mudança inclui não apenas a formação dos utilizadores, mas também o apoio às escolas nos processos de migração de dados e a criação de serviços entre o E-360 e os restantes sistemas locais. Da mesma forma, o envolvimento dos utilizadores no processo de formação implica a implementação de um modelo em cascata em que a equipa central de implementação do E-360 forma formadores dos Centros de Formação de Associação de Escolas que depois farão a disseminação da formação pelas escolas suas associadas. Também esta estratégia implica um *rollout* mais longo mas previsivelmente mais seguro.

Coordenação: **Miguel Leocádio**, Novabase

### Direção-Geral do Consumidor (DGC)

#### Livro de reclamações em formato eletrónico

##### Digitalização e experiência do cliente

O livro de reclamações eletrónico consubstancia-se numa plataforma digital através da qual o consumidor pode submeter a sua reclamação que será encaminhada para a entidade reclamada e apresentar pedidos de informação que são dirigidos às entidades reguladoras

de forma automática, com maior operacionalidade e menos recursos humanos dedicados, e tornando mais célere e eficaz a resposta aos consumidores e tratamento das suas reclamações. Decorrente das mudanças dos hábitos de consumo dos cidadãos e do rápido desenvolvimento tecnológico, e enquadrada no programa "Simplex+ 2016", surge a iniciativa de criar um modelo do livro de reclamações em suporte eletrónico, permitindo ao consumidor uma maior acessibilidade e usabilidade deste meio de cidadania. Esta plataforma *online* é complementar ao livro de reclamações físico, que é obrigatório para todos os fornecedores de bens e prestadores de serviços com atendimento presencial.

Utilizando o livro de reclamações *online*, após o envio de uma reclamação no formato eletrónico ou de um pedido de informação pelo cidadão, o sistema notifica automaticamente o consumidor, o operador económico e a entidade reguladora. A informação fica desde logo disponível para se iniciar o processo de resposta e de tratamento da reclamação.

Nesta plataforma digital, o consumidor pode igualmente consultar perguntas frequentes e legislação em vigor no âmbito do direito do consumo, informação sobre a resolução alternativa de litígios de consumo e ligações para os sítios da internet das diversas entidades relevantes.

Numa primeira fase, desde julho de 2017, é possível fazer reclamações ou pedir informações sobre eletricidade, gás natural, comunicações eletrónicas, serviços postais, água e resíduos. Numa segunda fase, o formato eletrónico do livro de reclamações será estendido a outros setores de atividade e em 2019 todos os setores de atividade serão abrangidos (ver imagem).

Para os operadores económicos abrangidos existe uma poupança associada

	2017	2018	2019
OPERADORES ECONÓMICOS ABRANGIDOS	<p>Numa primeira fase (fase piloto) apenas estarão abrangidos pelo livro de reclamações na vertente eletrónica os 3 setores de atividade regulados pela ANACOM, ERSAR e ERSE.</p>	<p>Aos operadores económicos dos 3 setores incluídos em 2017, na fase piloto, e aos operadores económicos que só tenham presença no mercado via <i>online</i> passa ser obrigatório a disponibilização do livro em formato eletrónico. Os restantes operadores poderão disponibilizá-lo facultativamente.</p>	<p>Obrigatoriedade da disponibilização do livro de reclamações em formato eletrónico, complementar ao livro físico, para a totalidade dos setores de atividade.</p>
MODELO DE NEGÓCIO	<p>O livro de reclamações disponível no portal é cedido gratuitamente a todos os operadores económicos dos setores acima identificados.</p>	<p>O livro em formato eletrónico terá que ser comprado pelos operadores económicos que apenas têm presença <i>online</i>. Para os operadores económicos dos 3 setores referidos, registados na INCM é oferecido um livro de 25 Reclamações em formato eletrónico, e para os novos clientes, na compra do 1º livro físico. Para todos os outros operadores económicos dos restantes setores, com estabelecimento físico, a disponibilização é gratuita.</p>	<p>Todos os operadores económicos, independentemente dos setores, passam a ser obrigados a comprar o livro de reclamações em formato eletrónico. É oferecido, no início do ano, a todos os clientes de livros de reclamações registados na INCM, 25 reclamações em formato eletrónico. Para os novos clientes, na primeira aquisição do livro físico.</p>

a este modelo *online* já que durante o primeiro ano de implementação este livro de reclamações eletrónico é gratuito, e posteriormente serão oferecidas as 25 primeiras reclamações eletrónicas aos agentes que tenham adquirido o livro físico.

## OBJETIVOS

- Criar um ponto único de entrada *online* das reclamações e dos pedidos de informação de consumidores, direcionando-os automaticamente para as entidades competentes.
- Desmaterializar o processo de modo a agilizar os procedimentos por parte dos fornecedores de bens e prestadores de serviços e melhorar a análise e o tratamento das reclamações pelas entidades reguladoras e de controlo de mercado competentes.
- Modernizar a política de defesa do consumidor, promover a transparência, aperfeiçoar a comunicação com os consumidores e contribuir para a resolução mais rápida de conflitos.

## RESULTADOS

A plataforma entrou em funcionamento no dia 1 de julho de 2017, logo não tinha resultados à data de edição deste estudo.

## MÉTRICAS

28.300 clientes privados + 282 clientes públicos compraram 70.163 livros de reclamações vermelhos e amarelos em 2016.

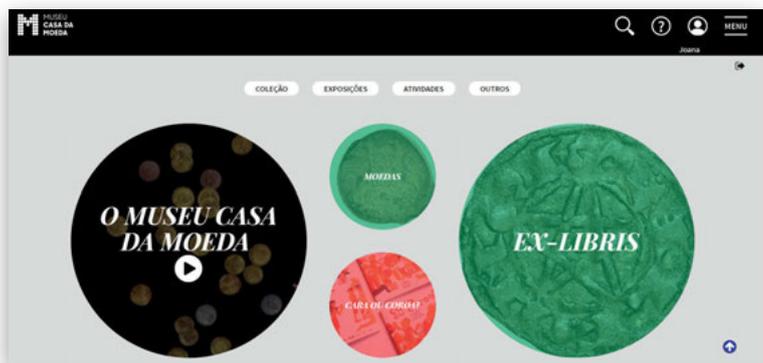
## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Cooperação entre a Direção-Geral do Consumidor e a Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Revisitar o processo tendo o cidadão no centro, tornando assim a reclamação mais simples, cómoda, acessível e expedita.

Coordenação: **Joana Castro e Costa, Gfi**

Mais informação:  
<http://livroreclamacoes.pt/>  
<https://rtic.consumidor.pt/rtic/brochura.pdf>

**Agregando reclamações e pedidos de informação numa plataforma única e interativa, o livro de reclamações eletrónico torna mais rápida e eficaz a resposta aos consumidores**



## Imprensa Nacional-Casa da Moeda (INCM)

### Portal do Museu Casa da Moeda

Digitalização e experiência dos utilizadores

**Um museu digital com todas as valências de um museu físico, o Museu Casa da Moeda é um projeto inclusivo e aberto a todas as faixas etárias, gratuito e acessível 24 horas por dia**

O “Museu Casa da Moeda” da Imprensa Nacional-Casa da Moeda (INCM) foi lançado a 31 de dezembro de 2016, a partir do endereço [museucasadamoeda.pt](http://museucasadamoeda.pt), e consiste num museu digital com todas as valências de um museu físico, onde se apresenta o vasto espólio da instituição, com uma coleção permanente, exposições temporárias, serviço educativo, loja, edições próprias e parcerias com outras instituições museológicas na criação de exposições. Embora se apresente como novo e de olhos postos no futuro, dado o seu formato digital, a coleção do atual museu começou a ser constituída em 1777, quando o então primeiro-ministro, o Marquês de Pombal, ordenou que se guardassem todo o tipo de moedas, medalhas e documentos. Hoje, este espólio pode ser consultado em [www.museucasadamoeda.pt](http://www.museucasadamoeda.pt), fisicamente através das exposições temporárias que se realizam na Casa da Moeda, ou noutros locais e em museu parceiros, e ainda junto de investigadores (apenas por marcação).

O Museu Casa da Moeda é por isso um projeto inclusivo e aberto a todas as faixas etárias, acessível, gratuitamente, 24 horas por dia, sete dias por semana, a partir de qualquer parte do mundo. Este portal inclui ainda a possibilidade de criação de uma área pessoal, onde se pode fazer uma “curadoria individual” das peças preferidas e posteriormente partilhar esta seleção com o mundo. A dinamização deste projeto, de carácter inovador em Portugal, inclui várias frentes de ação, para além da criação contínua de conteúdos no *website* e gestão de redes sociais próprias, das quais se destacam: as ações de serviço educativo, quer nas exposições temporárias, quer junto das escolas; a programação regular; o reforço das parcerias com as outras instituições museológicas e culturais; e o estabelecimento de relações com outros agentes individuais ou coletivos na área da numismática e medalhística, por forma a partilharem conhecimentos, iniciativas e, até, seguidores.

#### OBJETIVOS

- O Museu Casa da Moeda pretende preservar o valioso património da coleção de moedas e medalhas da INCM, facilitar a investigação académica, prestar apoio aos colecionadores e apreciadores do universo numismático e divulgar ao público em geral a moeda enquanto objeto que marca a nossa história, cultura e civilizações.
- Conquistar novos públicos e trazer visitantes ao museu (acessos ao *site*).

#### RESULTADOS

- Nos primeiros três meses de 2017, o portal ultrapassou os 10.000 visitantes e atingiu as 60.000 *pageviews*, sendo 88% destes acessos feitos em Portugal.
- No mesmo período a página de Facebook dedicada ao museu obteve mais de 3.000 *likes*.

## MÉTRICAS

- A INCM detém uma coleção constituída por mais de 35 mil moedas, 9 mil medalhas, além de diverso material bibliográfico e documental, sendo que atualmente já estão *online* 10.924 peças.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Gestão *in-house* da página *web* e redes sociais associadas, o que garante um tempo de resposta célere.
- Alimentação contínua e regular do *website* com notícias, perguntas, *links* associados e jogos.
- Investimento em campanhas de comunicação em diferentes plataformas *online* e *offline* para divulgação do projeto.

Coordenação: **Joana Castro e Costa**

Mais informação:  
<https://www.museucasadoeda.pt>  
[https://www.incm.pt/portal/incm\\_inovacao.jsp](https://www.incm.pt/portal/incm_inovacao.jsp)  
<https://vimeo.com/191038308>

## Ministério da Justiça – Instituto dos Registos e Notariado I.P.

### BUPi – Balcão Único do Prédio

Digitalização e experiência do cliente

**E**ste projeto surge da necessidade de aumentar o conhecimento sobre quem são os proprietários de prédios, rústicos e mistos, bem como quais os limites efetivos das suas propriedades no território português.

Esta informação tem impactos em vários domínios públicos, desde os registos de titularidade, passando pelas declarações para efeitos de finanças,

até ao ordenamento do território, e assume particular importância na época de incêndios, em que não é possível identificar os proprietários que há muito abandonaram os seus terrenos, não cumprindo com as suas obrigações de limpeza ou, mesmo quando estamos perante herdeiros identificados, pouco ou nenhum interesse estes demonstram na sua manutenção.

Torna-se assim essencial existir uma plataforma que harmonize a informação entre as várias entidades, que atraia mais prédios para o sistema registal (o registo apenas é obrigatório desde o começo do presente século) e que facilite a identificação dos limites das propriedades.

Trata-se de um projeto de enorme dimensão, envolvendo seis ministérios e as autarquias locais. Com fatores de risco, conhecidos e assumidos, já que todos temos consciência que trabalhando de forma colaborativa, sistematizada e modernizando estruturas e sistemas de informação poderemos, num espaço de tempo bastante curto e com custos controlados, alcançar o conhecimento georreferenciado de todo o território nacional, numa primeira fase rústico e misto.

Do ponto de vista tecnológico, o Balcão Único do Prédio (BUPi) consubstancia-se numa plataforma digital única para o relacionamento entre o proprietário e a Administração Pública, independentemente de os serviços continuarem a ser prestados também presencialmente – sejam os registos ou as inscrições matriciais nas finanças. Mas agora, para estes procedimentos relacionados com os prédios, passa a haver também um novo ponto de contacto, único e desmaterializado. Através dele, os proprietários podem registar e/ou atualizar informação dos seus prédios, tendo como inovação que vários procedimentos podem ser iniciados neste balcão e comunicados às várias entidades inter-

**O Balcão Único do Prédio (BUPi) é uma plataforma digital para o relacionamento entre proprietários e Administração Pública, modernizando e incentivando o registo de propriedades a nível nacional**

## O BUPi surge da necessidade de aumentar o conhecimento sobre quem são os proprietários de prédios rústicos e mistos e quais os limites das suas propriedades no território português

venientes, tais como uma alteração de área, uma inscrição inicial na matriz ou a entrega ou correção da representação georreferenciada, evitando deslocações adicionais e desnecessárias ao cidadão, o que ajudará também à criação e sistematização do cadastro predial em Portugal.

Outra das novidades é a promoção de um período de gratuidade, o que significa que, até final de 2019, os proprietários poderão fazer o registo dos seus prédios sem qualquer ónus, desde que a esse registo juntem a correspondente representação georreferenciada.

São evidentes os benefícios que trará, quer ao nível do conhecimento intrínseco do território, quer do aumento da transparência e co-responsabilização de todos os envolvidos. É este conhecimento que permitirá às autarquias agirem de forma diferente, identificando e responsabilizando quem não protege o seu património rústico, afinal, a herança fundiária do país. Catástrofes associadas aos incêndios que todos os anos flagelam o nosso país, como o drama recente de Pedrógão Grande e concelhos limítrofes, reforçam esta necessidade de conhecimento, harmonização do que já existe e consequente ordenamento do território.

Foi aprovado, no passado mês de Julho, o chamado "Pacote da Reforma das Florestas" que inclui, entre outros, precisamente a lei que criou o procedimento especial de regularização de prédios omissos e de cadastro simplificado que permitirá aos interessados o registo de prédios rústicos de forma gratuita, até final de 2019. Todo este processo acabou por ser acelerado na sequência dos recentes e trágicos incêndios no centro do país.

O projeto será lançado por fases, estando previsto um piloto, a decorrer pelo período de um ano após o início da produção de efeitos da nova lei, em alguns concelhos estrategicamente selecionados, incluindo alguns dos afetados nos

recentes incêndios, será progressivamente alargado após a avaliação a decorrer no período de vigência da lei ao restante território nacional.

### OBJETIVOS

- Conhecer, em tempo útil, a titularidade do território português, em particular dos prédios rústicos e mistos, incluindo os seus limites georreferenciados.
- Facilitar, modernizar e incentivar o processo de registo de propriedades, tomando o cidadão como o centro da criação da plataforma digital e processos associados.
- Contribuir para a redução de incidência de incêndios.
- Promover um modelo de cooperação transversal entre ministérios e organismos associados, assim como com as autarquias locais, que se quer exemplar, em termos de partilha de informação, modernidade de sistemas e de disponibilização de serviços de qualidade ao cidadão.

### RESULTADOS

- O projeto iniciar-se-á com um piloto em vários concelhos do País, já no segundo semestre de 2017.
- Da avaliação, no final do piloto, serão feitos os ajustamentos necessários para o seu alargamento a todo o território nacional, logo não terá resultados à data de edição deste estudo.

### MÉTRICAS

- Várias entidades públicas e privadas envolvidas, só para nomear algumas que participarão no piloto: Instituto de Financiamento Agricultura e Pescas (IFAP), Direção Geral do Território (DGT), Instituto dos Registos e Notariado (IRN), Autoridade Tributária (AT), até 7 municípios; e a Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução (OSAE)

■ Hoje, apenas na AT, estão inscritos na matriz cerca de 19 milhões de prédios, dos quais 11 milhões são rústicos.

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Acompanhamento político coeso e eficaz;
- Bom modelo de governança, com envolvimento e compromisso das entidades envolvidas na execução e divulgação junto dos cidadãos;
- Capacidade de rapidamente colocar no terreno o projeto;
- Criação de mecanismos e parcerias que previnam e resolvam de forma ágil as situações de potencial litígio.

Coordenação: **Joana Castro e Costa e Vanessa Leite, Gfi**

## Ministério da Justiça

**JUSTIÇA.GOV.PT**

Experiência de utilizador e digitalização

**O** JUSTIÇA.GOV.PT é um dos mais emblemáticos projetos de melhoria da interação entre o setor da Justiça e o cidadão, e pretende ser uma das faces da transformação digital da Justiça, consubstanciada numa nova plataforma *web*. Este projeto pretende dar pela primeira vez uma imagem única a todos os serviços e melhorar a proximidade, confiança, transparência, diálogo e experiência de serviço no âmbito digital da Justiça para os seus diferentes interessados (cidadãos, empresas, funcionários do Estado, entidades da Justiça, entre outros utilizadores). Nesta nova plataforma serão observadas as melhores práticas de construção de serviços digitais, com ênfase nos requisitos do

utilizador, *feedback* permanente, acesso simples em mobilidade e em qualquer dispositivo, uma linguagem de fácil interpretação, fácil pesquisa e o acesso multicanal.

Para além de todos os novos organismos ganharem uma presença renovada no digital, estão previstos novos serviços aquando do lançamento da plataforma, nomeadamente através dos seguintes subprojectos:

- Nascimento OnLine
- Justiça no Meu Caso
- Justiça Partilha (*Open Government*, indicadores de gestão, participação, ...)
- Simulador "taxas de justiça"
- Registo Central do Beneficiário Efetivo (RCBE)
- Balcão Único do Prédio (BUPi)
- Novo "Civil Online"
- Jurisprudência / ECLI (European Case Law Identifier)
- Biblioteca / Museu / Arquivo

Do ponto de vista tecnológico estão a ser utilizadas soluções atuais, como é o caso de *cloud computing*, que permitem, acima de tudo, a agilidade necessária para entrega de serviços de excelência aos utilizadores e com elevados níveis de segurança.

As métricas e números da Justiça passam também a estar disponíveis publicamente em regime de *open data*. A primeira versão foi apresentada no início do segundo semestre de 2017, tendo sido previamente disponibilizada para os cidadãos em formato BETA, procurando receber *feedback* para alimentar um processo de melhoria contínua.

### OBJETIVOS

- Dar um salto qualitativo rumo à melhoria e simplificação dos serviços da Justiça, criando uma nova cultura de construção de serviços digitais onde o sucesso é medido com base na utilização e não apenas na inauguração dos serviços.

**Projeto emblemático, o Portal da Justiça pretende ser uma das faces da transformação digital da Justiça, melhorando o diálogo, a transparência, a confiança e a experiência de serviço**

- Permitir um acesso simples e fiável a conteúdos informativos criados especificamente para cada público-alvo.

- Ter uma imagem consistente para todos os organismos e serviços digitais, definir um padrão de qualidade para a transformação digital de todos os serviços da Justiça e tornar-se assim num caso de referência de boas práticas num processo de transformação digital.

## RESULTADOS

- O projeto foi lançado no início do segundo semestre de 2017, logo não tinha resultados à data de edição deste estudo.

- A partir do lançamento foram medidos e analisados constantemente a utilização dos serviços, bem como o nível de aceitação e clareza dos conteúdos produzidos.

## MÉTRICAS

- Disponibilização do catálogo dos 14 organismos da Justiça e dos serviços disponíveis, usando uma imagem consistente e centralizada.

- Estimam-se +25 utilizadores *back-office* para +50 diferentes serviços, +300.000 visitas por ano.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Pensar no projeto não como o desenvolvimento de um portal, mas sim como o primeiro passo de um novo paradigma da transformação digital, tendo no centro as necessidades do cidadão.

- *Benchmark* da presença de outros Estados na *internet* com especial enfoque no top 10 do *ranking* de eGov das Nações Unidas (exemplo: gov.uk).

- Adoção de metodologias inovadoras que permitem contar com a proximidade e interação com os utilizadores mais cedo no ciclo de desenvolvimento, trazendo-os para o centro do projeto em fases como os testes ou a recolha de elementos para melhoria dos processos (ex: Google *analytics*, *tag-manager* & *optimize*).

Coordenação: **Bernardo Brandão, Joana Castro e Costa e Teresa Marques, Gfi**

## Segurança Social

### Entrega e Validação Online da Declaração Mensal de Remunerações

Melhorar a experiência de utilizador e qualidade da informação. Simplificação administrativa.

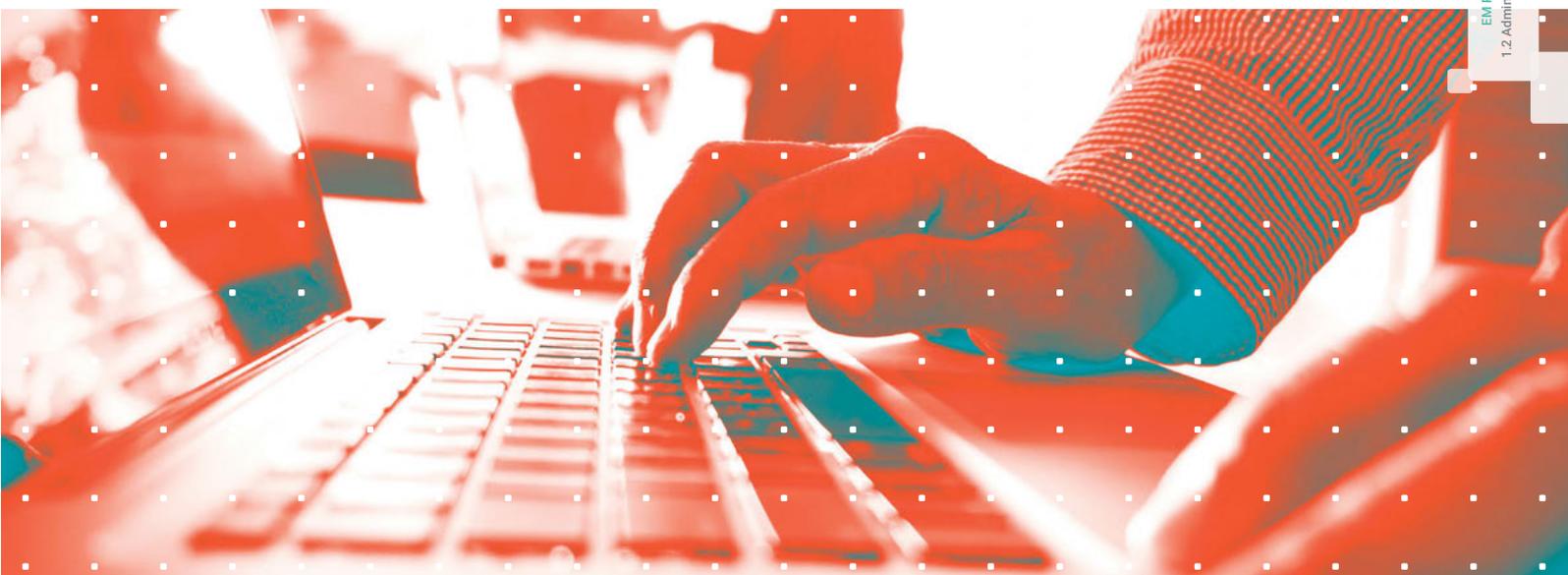
Desde 2001, que a Segurança Social disponibilizou um conjunto de canais alternativos de entrega de Declaração de Remunerações, como sejam, o DRI - Declaração de Remunerações pela Internet (destinado a empresas com mais de dez trabalhadores) e o DRO - Declaração de Remunerações *online* (destinado a micro e pequenas empresas). No entanto, nunca existiu qualquer validação de dados no momento da entrega, o que originava a entrada de erros no sistema de informação e consequentes ineficiências, como seja o tratamento manual de erros em *back-office* e impactos nas contas correntes das empresas e dos trabalhadores. Foi neste contexto que surgiu o projeto de Entrega e Validação *Online* das Declarações Mensais de Remunerações (DR), associando ainda uma forte componente de alteração tecnológica.

A disponibilização foi feita através da nova Segurança Social Direta, suportada na nova plataforma da Segurança Social, que na sua conceção colocou a empresa e o cidadão como ator principal no Sistema de Informação da Segurança Social, facilitando-lhes o acesso e a utilização, dando-lhes autonomia e uma melhor experiência de utilizador.

Face à sua dimensão e ao impacto na vida das empresas, o projeto foi dividido em três etapas distintas no tempo, correspondentes a três grandes grupos de erros a validar eletronicamente, tendo culminado em setembro de 2016, com a rejeição eletrónica de declaração de remunerações, para todos os tipos de erro.

## OBJETIVOS

Este projeto tem na sua natureza objetivos de simplificação administrativa, assim como de reforço no combate à fraude e evasão contributiva, através da utilização crescente de tecnologias de informação em código aberto.



No imediato pretendeu-se simplificar e desmaterializar todo o processo administrativo associado à entrega de DRs, através da centralização num único canal de entrega, com um processo de validação integrado, evitando assim a entrega da DR com erros. Desta forma o processo tornou-se mais transparente para a empresa, mais imediato e possível de ser executado com total autonomia.

O objetivo último do projeto teve subjacente a necessidade de reforçar a qualidade da informação residente no Sistema de Informação da Segurança Social, contribuindo assim para aumentar a eficiência no combate à fraude e evasão contributiva, bem como a qualidade na atribuição de prestações sociais, como por exemplo pensões, parentalidade e subsídio de desemprego.

## RESULTADOS

Houve uma clara redução do tempo gasto pelas empresas no processo administrativo de entrega das DRs, correspondendo a uma redução significativa dos custos de contexto e a possibilidade de afetação daquele tempo poupado a tarefas de maior valor acrescentado.

Verificou-se, igualmente, uma redução das solicitações presenciais e telefónicas aos serviços da Segurança Social e também uma redução do tempo médio de cada uma das solicitações.

Desde a implementação deste processo de validação *online* é possível verificar uma redução muito significativa das DRs com erros. Neste sentido, o esforço associado ao tratamento administrativo do processo

foi claramente reduzido, permitindo a reafecção de recursos a outros processos.

## MÉTRICAS

Em janeiro de 2016 foram recebidas cerca de 613 mil DRs que deram origem a cerca de 360 mil erros no SISS. No período homólogo de 2017 foram recebidas cerca de 613 mil DRs, tendo sido gerados cerca de 84 mil erros, o que constitui uma redução de cerca de 75%. Esta alteração permitirá uma diminuição de custos de contextos para as empresas, estimada em aproximadamente 2 milhões de euros por ano.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Um dos principais fatores de sucesso foi a comunicação permanente e alinhada com as necessidades e objetivos dos destinatários finais no caso presente, as empresas. Foi igualmente fundamental a construção de uma plataforma tecnológica robusta e fiável, com capacidade para acomodar serviços *web* com tempos de resposta muito curtos e com picos de acessos no período de 1 a 10 de cada mês.

A principal lição a retirar deste projeto é que é fundamental a implementação de uma estratégia integrada de gestão da mudança, que envolva todos os *stakeholders*, desde instituições da Segurança Social, empresas, organizações representativas das empresas e, no caso concreto, a Ordem dos Contabilistas Certificados.

Coordenação: **Miguel Leocádio**, Novabase

### 1.3



#### OPERADORES POSTAIS E LOGÍSTICA

**A**o setor postal a transformação digital trouxe a dinâmica dos novos canais *online*, a possibilidade de abrir novos corredores de mercadorias no *e-commerce* e novos modelos de interação com clientes. Nas empresas de logística que apostaram na digitalização, os novos ecossistemas colaborativos permitiram a diminuição de custos, aumento dos índices de produtividade das equipas, e maior capacidade de resposta dos serviços ao cliente.

#### CTT

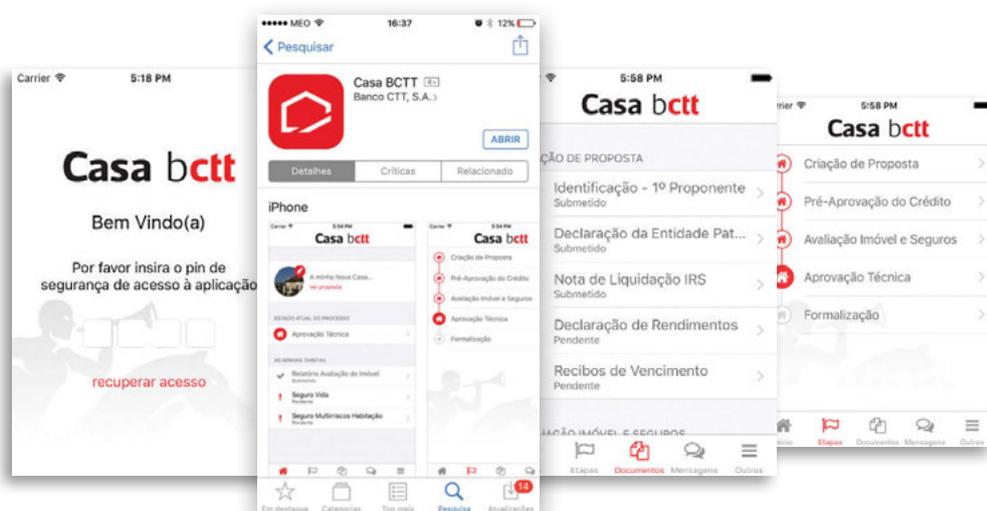
#### APP Casa BCTT

**Inovação, digitalização e proximidade com o cliente**

**O** processo de concessão de Crédito Habitação é o mais complexo da banca, e consequentemente o mais burocrático e moroso. A tramitação do processo é suportada essencialmente em papel, obrigando à obtenção de documentos dos proponentes, do imóvel, seguros e de suporte à formalização contratual. Ao todo, desde a simulação até à formalização contratual poderá ser necessário obter mais de 40 documentos e comprovativos distintos.

A média de mercado indica que desde a simulação até à contratação do crédito decorrem 35 a 40 dias. A entrega de documentação que obriga o cliente a várias deslocações à loja, o desconhecimento que determinada tarefa está pendente da sua intervenção, ou a ausência de informação sobre como ultrapassar determinada etapa do processo, são alguns fatores que justificam esse indicador.

Confrontados com esta realidade, e estando o Banco CTT a construir um processo de concessão de crédito habitação de raiz, que se pretendia ser inovador, mais



*"APP Casa BCTT: Sabemos que quando pensa em comprar casa imagina um processo complexo. Foi a pensar em si, que o Banco CTT criou a App Casa BCTT, para o ajudar e guiar em todos os passos até chegar à sua casa nova."*

*Uma App inovadora que vai simplificar e acelerar o seu processo de obtenção de Crédito Habitação, com notificações, alertas de documentos em falta e estado do seu processo".*

ágil, mais simples, rápido e descomplicado, assegurando o cumprimento escrupuloso das recomendações do supervisor e regulamentação em vigor, desenvolveu-se a *app* Casa BCTT. A primeira *app* inteiramente dedicada ao processo de crédito habitação. A *app* veio solucionar e acrescentar valor ao processo, introduzindo-lhe uma vertente de inovação, digitalização e proximidade com o cliente.

#### OBJETIVOS:

- Reduzir custos com cópias e digitalização de documentos.
- Reduzir o número de visitas do cliente à loja apenas com o objetivo de entregar documentos, tarefa meramente administrativa, libertando a rede comercial para a atividade de carácter comercial.
- Acelerar a tramitação, permitindo associar documentos diretamente no processo à distância.
- Estar em permanente contacto com o cliente assegurando que este está sempre informado sobre o que está a acontecer no seu processo.

- Descomplicar o processo com informação útil. Informar sobre as várias etapas do processo e tarefas a desenvolver pelo cliente.

#### RESULTADOS E MÉTRICAS:

Considerando o valor acrescentado que traz ao processo e o seu carácter inovador, estima-se uma elevada recetividade da *app* junto dos clientes que formalizam uma proposta de crédito habitação no Banco CTT.

Prevê-se que:

- 60% dos clientes com processos de Crédito Habitação em curso os acompanhem à distância com recurso à *app*;
- 50% dos documentos associados aos processos acompanhados pela *app* sejam submetidos por esta via;
- 75% dos utilizadores comuniquem com o seu gestor de crédito habitação com recurso à *app*.

#### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Será fundamental para o sucesso do projeto a aceitação da *app* pelos clientes

**Com a *app* Casa BCTT, o Banco CTT apostou na redução dos custos com cópias e digitalização de documentos, na desburocratização e maior proximidade com os seus clientes**

**O cttads.pt é um serviço inovador dos CTT que reúne todos os recursos necessários para que qualquer empresa realize campanhas publicitárias a partir de um endereço online**

do Banco CTT com propostas de crédito habitação em curso. Alcançar os objetivos e resultados propostos é essencial. Para o alcançarmos serão desenvolvidas algumas ações:

- Comunicação *above the line* dando a conhecer a *app* Casa BCTT e as suas potencialidades;
- Divulgação interna da *app*, pela rede de lojas, com ações de dinamização;
- Envio de *email* Marketing dirigido aos clientes com processos de crédito habitação em curso;
- Comunicação no *site* bancoctt.ptt.

Coordenação: **João Melo**, CTT

## CTT

**cttads.pt**

**Realização de campanhas publicitárias (digitais e/ou físicas) a partir de um endereço online**

O cttads.pt é um serviço inovador dos CTT que reúne todos os recursos necessários

para que qualquer empresa, seja qual for o seu negócio, realize campanhas publicitárias junto dos seus públicos-alvo, tudo a partir de um endereço *online*. A partir de agora, a criação e implementação de campanhas está à distância de um clique, o que constitui uma viragem na forma de fazer publicidade.

Esta é uma solução que pretende democratizar o acesso a algumas das soluções de publicidade mais eficazes no mercado. Essa democratização passa por permitir que um anunciante, independentemente da dimensão da empresa ou conhecimento técnico de *marketing* e publicidade, se sinta um verdadeiro profissional ao conseguir, em apenas cinco minutos, criar uma campanha sem precisar da ajuda de *designers*,

estrategas ou de uma gráfica.

As inúmeras opções ajudam a chegar ao melhor resultado, desde a possibilidade de utilização de múltiplos canais nomeadamente por correio, *email* e *sms*, seja através das próprias bases de dados do anunciante, do recurso a bases de contactos externas de *prospects* ou de estudos de *geomarketing* que ajudam a identificar as zonas geográficas mais interessantes sob várias perspetivas, até as alternativas ao nível de *templates* e imagens, formatos e estilos.

A simplicidade do processo é a principal característica do projeto. Através de um conjunto de perguntas relativamente aos objetivos de comunicação e ao alvo a atingir, são sugeridos não só os melhores canais, como os melhores *templates*, tendo sempre presente o valor a pagar e a possibilidade de reconfigurar tudo, se assim se entender. O serviço inclui o agendamento e vários meios de pagamento. Os CTT asseguram todo o processo sem qualquer preocupação para o cliente, da produção à entrega das campanhas, conforme tenha sido planeado.

## OBJETIVOS

Dotar o mercado das PMEs portuguesas, que traduzem mais de 99% do tecido empresarial, de uma ferramenta multi-canal, *user friendly*, com preço acessível e muito simples de usar. O projeto insere-se numa estratégia mais alargada que tem como desafio posicionar as mais diversas formas de comunicação CTT Ads, acessíveis a todas as empresas e para todo o território nacional. Com este projeto, juntaram-se dois mundos distintos mas que se complementam, o físico e o digital, o que traduz uma evolução tecnológica das soluções existentes e proporciona o consumo mais imediato, mesmo pelas empresas, sem descuidar o enorme potencial e eficácia da comunicação publicitária por correio.

## RESULTADOS

Embora esta solução seja muito recente no mercado, o seu lançamento ocorreu no final do mês de janeiro de 2017 e registou até ao momento mais de 50 mil acessos a [cttads.pt](http://cttads.pt) e 3 mil registos na plataforma, para um total de 4,5 mil campanhas criadas.

Os objetivos são ambiciosos, pretende-se atingir no primeiro ano de lançamento cerca de 40 milhões de mensagens enviadas (correio, sms e email).

Os clientes do [cttads.pt](http://cttads.pt) representam várias áreas de negócio, refletindo o propósito de base da solução. Os setores da Tecnologia, Vendas à Distância, Alimentação, Saúde, Agências de Publicidade e Retalho são os que se têm revelado mais dinâmicos.

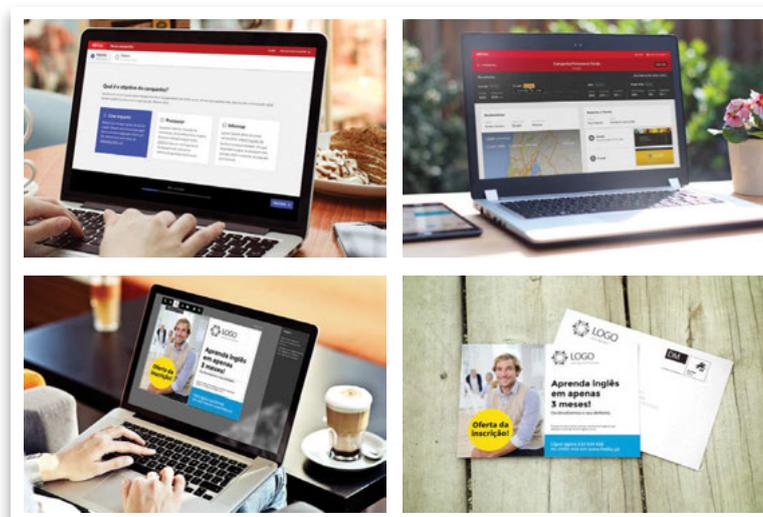
## MÉTRICAS

- Conversão das campanhas editadas em compras.
- Conversão dos clientes registados em clientes efetivos.
- Levar os clientes a repetirem ou a criarem novas campanhas, refletindo uma elevada taxa de fidelização.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Todos sabemos que implementar uma campanha publicitária é processo complexo, demorado, pois envolve múltiplas tarefas e intervenientes com diferentes competências. Juntar tudo isso numa solução e disponibilizá-la da forma mais simples, rápida e muito acessível é assinalável.

Os fatores críticos de sucesso do projeto estão na capacidade de proporcionar uma boa experiência do utilizador, na qualidade e rapidez de interligação entre as várias fontes de dados, aplicativos e parceiros, de forma a assegurar o compromisso da entrega da peça de comunicação a cada um dos destinatários, na data e/ou hora definidas e nas melhores condições. Sem prejuízo do



serviço ter sido lançado há pouco tempo, dos casos concretos de implementação já registados bem como da observação de serviços semelhantes disponibilizados por outros operadores postais, aferimos ensinamentos que sugerem que o sucesso desta oferta será tanto maior quanto mais flexível, versátil e inovadora for esta solução, nomeadamente na complementaridade entre canais (físicos e digitais) e a contínua disponibilização de novas audiências aos nossos clientes.

Coordenação: **João Melo**, CTT

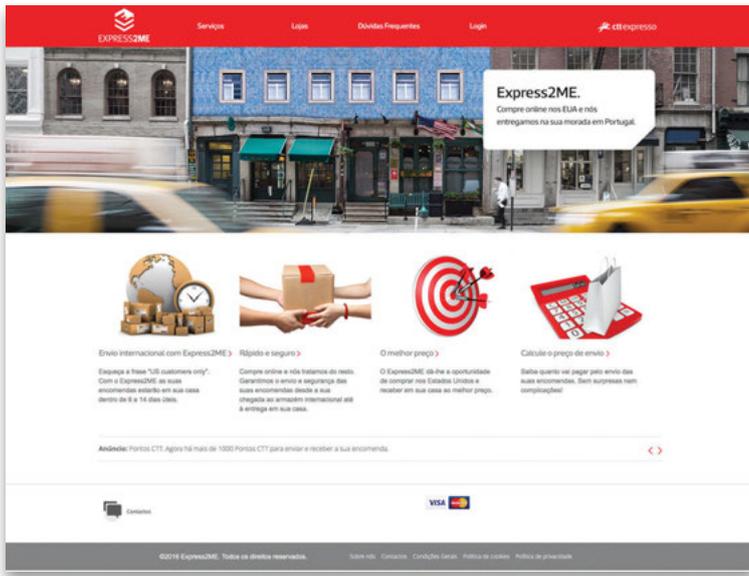
## CTT

### Express2ME

**Dinamização do fluxo/ expedição de mercadorias adquiridas online, fora de Portugal**

O projeto designado por Express2ME foi enquadrado nos CTT no âmbito do estímulo dos fluxos *cross-border* relacionados com as compras eletrónicas. Em concreto, pretendeu resolver uma barreira que é sentida pelos consumidores portugueses, relacionada com o

O projeto designado por Express2ME foi enquadrado nos CTT no âmbito do estímulo dos fluxos *cross-border* relacionados com as compras eletrónicas



**O objetivo principal do Express2ME é dinamizar corredores de mercadorias onde existem barreiras na expedição direta dos objetos comprados nos e-merchants desses países para Portugal**

facto de haver muitos *sites* internacionais, designadamente localizados em geografias com maturidade elevada em termos do comércio eletrónico, que, por razões diversas, não consideram no processo de *checkout* a possibilidade de envio para Portugal, ou considerando-o, os custos de envio são muito elevados. Em parceria com Singapura Post e-Commerce (SPEC), uma subsidiária de Singapura Post, foi configurada a plataforma vPost por forma a suportar os requisitos funcionais dos CTT, resultando assim a solução Express2ME que promove e permite o fluxo de objetos com origem nos armazéns de agregação localizados respetivamente nos Estados Unidos, Reino Unido, China e Japão tendo como destino Portugal.

### OBJETIVOS

O objetivo principal é conseguir dinamizar corredores de mercadorias a partir de países com elevado interesse em termos de ofertas de comércio eletrónico mas onde se verificam ainda barreiras na expedição direta dos objetos comprados nos *e-merchants* desses países para Portugal.

A solução criada baseia-se na utilização de um espaço de armazenagem localizada nos Estados Unidos, no caso con-

creto em Portland, no estado de Oregon, onde os objetos são aceites e é feita a associação dos mesmos aos clientes registados na plataforma através do código único atribuído a cada cliente.

### RESULTADOS

Os principais resultados são medidos ao nível dos clientes aderentes à plataforma, e número de envios realizados semanalmente para Portugal.

Considerando o lançamento do serviço no dia 11 de Novembro de 2016, como iniciativa anunciada no dia *e-commerce* dos CTT, até março de 2017 tínhamos 2300 utilizadores registados na plataforma e um total de 350 objetos enviados para Portugal.

### MÉTRICAS

O peso médio dos objetos é inferior a 2Kg, sendo que em média todas as semanas está a ser feita uma expedição com 50Kg para Portugal.

Os objetos enviados são declarados consoante a sua natureza, sendo possível agrupá-los da seguinte forma:

- 1% de artigos de papelaria
- 1% artigos de puericultura
- 4% peças de automóvel
- 4% aparelhos de desporto
- 8% computadores e acessórios
- 8% comida
- 9% livros e revistas
- 9% acessórios telemóveis
- 12% eletrónica de consumo
- 12% vestuário masculino
- 15% brinquedos e jogos eletrónicos
- 16% vestuário feminino

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A natureza dos produtos e a sua classificação como artigos proibidos tem sido o principal ensinamento a retirar de uma operação que à partida não consegue ter influência sobre o momento em que o cliente faz a compra nos *e-merchants* dos Estados Unidos. Objetos em segunda

mão, ou objetos eletrónicos que possuam baterias, ou bebidas alcoólicas têm processos muito restritivos do ponto de vista de transporte nos Estados Unidos. Este aspeto da segurança aérea e da natureza dos artigos, bem como a questão relacionada com a volumetria dos objetos, que é uma unidade fundamental para apuramento dos custos de transporte aéreo, têm sido os dois aspetos mais críticos na relação com os clientes.

Coordenação: **João Melo**, CTT

## CTT

### Recibos Online

**Aproximação dos clientes do retalho físico à presença digital das marcas**

**O** Recibos Online é uma solução que, utilizando o conceito da fatura eletrónica, pretende aproximar os clientes do retalho físico à presença digital das marcas. Com funcionalidades de *marketing* digital e avaliação da qualidade do atendimento assentes na desmaterialização da fatura, os Recibos Online têm ajudado os retalhistas a promoverem um serviço ao cliente mais próximo e inovador, ao mesmo tempo que publicitam as suas marcas e ofertas nos canais digitais. Recorrendo a tecnologia proprietária os Recibos Online permitem aos retalhistas:

- Reduzir custos, eliminando a tradicional fatura em papel e substituindo-a por uma fatura eletrónica, interativa e personalizada;
- Receber *feedback* diretamente dos clientes sobre a qualidade do atendimento (*rating* de 1 a 5 estrelas seguido de comentário);
- Criar um novo canal de *marketing* digital que tem 75% de taxa de abertu-

ra (4x mais que uma *newsletter*);

- Integrar muito facilmente com qualquer *software* de faturação sem alterações nem complicações.

### OBJETIVOS

- Para os retalhistas, os Recibos Online têm como objetivo, por um lado reduzir custos de operação, pela eliminação da impressão em papel, e por outro promover a omnicanalidade entre o físico e o digital.
- Já para os consumidores, os Recibos Online pretendem ser a principal plataforma de arquivo digital de todas as faturas recebidas por um qualquer cidadão ou empresa nacional nas suas compras do dia-a-dia.

### RESULTADOS

Com clientes como as lojas Pandora, Rituals, Lacoste ou as clínicas Maló Clinics, em 2016, os Recibos Online atingiram o valor de 20 milhões de euros em faturas processadas, duplicando o valor em relação a 2015. Já ao nível de clientes finais (consumidores), o número de utilizadores registados na plataforma [recibosonline.pt](http://recibosonline.pt) triplicou face a 2015, demonstrando uma preferência crescente dos consumidores pela fatura eletrónica ao invés do seu equivalente em papel. Esta mudança da fatura física para o equivalente digital através dos Recibos Online contribuiu para a eliminação, em média, de cerca de 30% dos custos tidos pelos retalhistas com a impressão em papel.

Internacionalmente, os Recibos Online, foram distinguidos nos World Post & Parcels Awards, os oscars da Indústria Postal Mundial, com o prémio de "Highly Commended".

### MÉTRICAS

- 30 a 40% dos clientes das lojas aderentes aos Recibos Online já hoje preferem a fatura eletrónica.
- 70 a 80% dos clientes aderentes



**O Recibos Online é uma solução que, utilizando o conceito da fatura eletrónica, pretende aproximar os clientes do retalho físico à presença digital das marcas**

abrem o *email* da fatura eletrónica interagindo com a publicidade digital que é associada à fatura...

- ...resultando em aumentos de tráfego nos sites das marcas em até mais 10%.
- 25% dos clientes completam a avaliação do atendimento pedida e 5% deixam um comentário escrito.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Recibos Online têm como principal fator crítico de sucesso o alcançar de uma capilaridade significativa no território nacional, captando o maior número de lojas aderentes possível, e com isso prestar um eficaz serviço de unificação perante o consumidor final, isto é, “um único portal, todas as minhas faturas”. Para cumprir com este desígnio, ainda durante este ano, a solução Recibos Online estará disponível em mais 3.000 lojas, nomeadamente na totalidade das lojas CTT. Adicionalmente foram firmados contratos de parceria com alguns dos maiores fornecedores de *software* de faturação, como a Sage Portugal e com a ICG Portugal que permitirão chegar a milhares de potenciais clientes de forma rápida e eficiente.

Coordenação: **João Melo**, CTT

### Luís Simões

#### Solução Digital de Segurança

Digitalização dos processos de gestão, operação e controlo de segurança das instalações físicas

O projeto consistiu na Redefinição do Modelo de Segurança da Luís Simões, materializada na implementação de uma solução

digital de segurança para a realidade ibérica do grupo.

O projeto permitiu ao grupo a uniformização de políticas de segurança em armazéns e no transporte, a standardização de equipamentos de CCTV e alarmística, e a implementação de um modelo de monitorização e controlo centralizado. Este projeto dotou a Luís Simões de capacidade de centralmente: i) controlar remotamente cais, portas, portões e qualquer tipo de acesso a instalações; ii) controlar todas as instalações através de camaras CCTV; iii) gerir e controlar acessos remotamente; iv) controlar armazéns através de sensores volumétricos e; v) monitorizar em tempo real as rotas de transporte terrestre.

### OBJETIVOS

O projeto teve três grandes objetivos:

- Tornar a Luís Simões numa referência ibérica no setor, na gestão da segurança de armazéns e do transporte terrestre;
- Melhorar os KPIs de resolução de incidentes/ reclamação dos clientes;
- Reduzir custos e otimizar pessoal associado às atividades de vigilância e segurança.

### RESULTADOS

O projeto permitiu à Luís Simões a gestão centralizada e integrada de um conjunto de sistemas numa única plataforma, nomeadamente os sistemas de controlo de incêndio, sistemas de intrusão, sistemas CCTV e controlo de acessos para 12 instalações (oito em Portugal e quatro em Espanha) e o controlo centralizado de rotas de transporte terrestre.

Este projeto permitiu ainda uma visão integrada e um controlo mais eficiente dos principais KPIs relativos às temáticas envolvidas e a otimização de custos de vigilância pela substituição de meios humanos por meios não humanos.

A solução digital adotada pelo Grupo Luís Simões proporcionou a uniformização das suas políticas de segurança e a standardização de equipamentos de CCTV e alarmística

## MÉTRICAS

- Incremento de incidentes resolvidos com recurso a CCTV (28% através do sistema antigo e 89% no sistema novo).
- Melhoria do tempo médio de resolução de incidência numa razão de 12 vezes.
- Redução de custos associados com Segurança e Vigilância superior a 25%.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Visão clara sobre o pretendido, para o qual contribuiu a realização de estudo prévio.
- Envolvimento da gestão e *sponsorship* na implementação deste tipo de soluções.
- Envolvimento de parceiro tecnológico na implementação.
- Redução dos custos de vigilância através da substituição da vigilância humana por alarmística realizada através de sensores e de CCTV.

Coordenação: **Diogo Santos e Miguel Rodrigues**, Deloitte

## Porto de Leixões - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S. A

### Logistics Single Window

Plataforma Digital para transporte multimodal de mercadorias em redes de grande capacidade

**A** Logistics Single Window (LSW) é um *marketplace* de plataformas que providencia serviços porta-a-porta e que confere visibilidade total sobre o percurso que é feito pela mercadoria (*track & trace*) em redes de grande capacidade. O conceito baseia-se na colaboração entre integradores e operadores, clientes dos servi-

ços logísticos e autoridades. A LSW foi alvo de demonstradores, com os quais foi possível fazer validação no mercado. Está-se atualmente na fase de produção, havendo já uma *startup*, a MITMYNID, com uma plataforma que disponibiliza serviços *online*, o BIZCARGO.com.

## OBJETIVOS

- Foco nos clientes (Indústria e Comércio): aceder a oferta concorrencial e obter visibilidade da execução dos serviços, suportado por serviços eletrónicos em tempo real.
- Foco na colaboração entre operadores/integradores: desenhar, planear, orquestrar a colaboração dos operadores, controlar e decidir alterações à execução, com base em mais e melhor informação, de baixo custo; expor de forma global a oferta a um maior número de clientes e parceiros, potenciando o acesso a novos mercados.
- Foco no interesse público: melhorar a competitividade das empresas exportadoras, aumentar o PIB por incorporação da logística no preço dos produtos, incorporar os custos ambientais nas decisões de contratação da logística e melhorar a eficiência na fiscalização.

## RESULTADOS

- Transparência e flexibilidade dos processos ao providenciar oferta concorrencial, mais informação na negociação e processos harmonizados.
- Visibilidade e previsibilidade ao disponibilizar mais informação relevante e em tempo útil para maior capacidade de reação sobre situações de exceção, melhorando a rastreabilidade da carga.
- Colaboração nos processos entre integradores, operadores e restantes intervenientes, com partilha de dados em tempo real e contributos integrados que valorizam os serviços e a

**A Logistics Single Window, um marketplace de plataformas que providencia serviços porta-a-porta, tem por objetivo melhorar a competitividade das empresas exportadoras**



proposta de valor ao cliente.

- Agilizar formalidades, melhorar a eficácia da regulação e aumentar a segurança.

## MÉTRICAS

- Redução de 20% a 30% nos custos administrativos, de contexto e de inconformidades.
- Baixar de 3-5 para 2 dias o tempo médio de resposta a pedidos de cotação que envolvem mais do que um operador.
- Transferir 90% das interações por telefone e *email* para trocas de informação por meios interoperáveis *online*, incluindo informação partilhada pelas autoridades e entidades públicas.
- Aumentar para mais de 80% o uso de *apps* móveis de baixo custo na interação entre operadores e integradores.
- Evoluir de menos de 20% para 90% o uso de informação de rastreamento no terreno (sistemas GPS, pontos de controlo, etc.).
- Aumentar a capacidade de movimentação em 30% incrementando a eficiência coletiva da comunidade portuária de um porto como Leixões, ao conjugar a LSW com os sistemas de gestão portuária (portaria rodoviária, Janela Única Portuária, sistemas dos terminais).

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Criar um verdadeiro padrão global e alargar o ecossistema colaborativo também a micro e pequenas empresas, melhorando a resposta às crescentes necessidades do setor.

Para Rui Barros do BIZCARGO "... é importante sermos

pioneiros no imediato, mas é ainda mais importante termos capacidade de adaptação às realidades cada vez mais complexas".

Para Marinho Dias da APDL, "... o maior grupo de logística português já apadrinhou a sua adoção e a APAT - Associação de Transitários de Portugal está a co-promover este processo de transformação digital do negócio. Estes são os melhores indicadores de que estamos num caminho de sucesso."

A LSW alarga-se agora aos conceitos de "extended gateways" e "sincromodalidade".

Coordenação: **Joana Coutinho e Rui Calmão**, Axians

## Rangel

### Cadeia de Frio Digital

**Digitalização de processos na oferta de logística integrada para o setor farmacêutico**

A cadeia de frio é de extrema importância, especialmente para produtos de elevada componente biotecnológica, medicamentos monoclonais ou orientados para terapias de gene. Face à imprevisibilidade existente na cadeia de abastecimento, as operações de frio foram sempre uma área onde se procuraram soluções mais eficientes. Nesse sentido, a Rangel desenvolveu uma solução integrada, assente em sensores e transmissão de dados suportada por rede 3G, que permite (i) retardar os efeitos externos do meio ambiente, assegurando a manutenção das condições de frio entre 24 e 48 horas capitalizando sistemas de embalagem inovadores, (ii) monitorizar, através de sensores, as temperaturas em toda a cadeia de abastecimento, e (iii) comunicar e reportar, internamente e a clientes, em tempo real. Para os clientes *pharma* servidos por esta solução, é possível parametrizar critérios de alarmes, destinatários das notificações, forma de envio de alarmes (*sms*, *email*), critérios de acesso aos registos históricos e até interagir em tempo real com os dispositivos.

## OBJETIVOS

A implementação do projeto visou, num contexto de crescente exigência do mercado, disponibilizar aos



clientes *pharma* da Rangel um serviço de maior qualidade, não só no que concerne à preservação da cadeia de frio *end-to-end*, como também no que diz respeito à qualidade, *timing* e detalhe da informação de gestão disponibilizada aos clientes e utilizada internamente na gestão da operação.

### RESULTADOS

Conciliando o conhecimento em tempo real da localização dos objetos na rede universal GPS com a monitorização, também em tempo real, dos parâmetros da cadeia de frio, é possível reagir por antecipação a não conformidades.

Tanto os clientes como os gestores da operação passaram a dispor de informação mais atempada e de melhor qualidade, não só numa ótica de *reporting* de gestão como de monitorização operacional.

### MÉTRICAS

A solução implementada contempla 120 sensores de temperatura e 60 de intrusão (aberturas de portas).

Diariamente, são processadas mais de 20.000 mensagens na rede 3G/4G, incluindo informação sobre temperatura, mensagens de alarmes, registos de entregas e incidências.

A Rangel tem alocados a esta operação 1 armazém, 3 plataformas de *crossdocking* e mais de 50 veículos, operados por uma equipa de cerca de 150 pessoas. Esta solução inovadora abrange 1,5 milhões de volumes entregues por ano, servindo uma base de 70 clientes com mais de 10.000 referências.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Trabalhar em conjunto com os clientes no desenvolvimento de soluções alinhadas com as suas necessidades.
- Integração do digital com outras práticas e soluções (e.g. sistemas de embalagem inovadores).

Coordenação: **Diogo Santos e Miguel Rodrigues, Deloitte**

1.4



SERVIÇOS  
FINANCEIROS

1.4.1



BANCA

**S**e existe uma área em que a transformação digital vai ser verdadeiramente disruptiva é a financeira. Dos pagamentos à relação institucional clientes-banca tudo se tornará irreconhecível a curto prazo. Quem já se posicionou para antecipar esse futuro através da digitalização de processos de trabalho e modelos de relacionamento fala em aumento de eficiência operacional, proximidade com o cliente e novas dinâmicas internas.

## **BPI, Crédito Agrícola e Montepio Geral**

### **Jornada do Cliente**

**Facilitar a vida e criar valor em cada interação da Jornada do Cliente**

**P**erceber as interações de cada cliente, nos múltiplos canais, e as suas necessidades é essencial para a criação de valor e relacionamento com o cliente e preocupações transversais a todo o setor financeiro. No Montepio, a junção e a digitalização das plataformas comerciais e de *marketing* visa «melhorar a eficiência das atividades comerciais e de *marketing*» para um melhor relacionamento com o cliente através de um ponto único. No BPI, com o projeto GoBanking, a transformação efetuou-se numa etapa específica da jornada do cliente – a abertura de conta – tornando-a totalmente digital. Um colaborador do BPI pode agora deslocar-se junto do cliente onde quer que se encontre e recolher os dados, comprovativos e assinaturas. O banco move-se no plano físico através do digital, aumentando a conveniência para cliente, otimizando processos e garantindo os níveis de satisfação e rapidez dos processos. Para o Crédito Agrícola (CA) a estratégia não é dife-

**A transformação recente na banca não seria possível sem a dimensão tecnológica que permite a facilitação nos processos mas, também uma função catalisadora da inovação e de novas possibilidades**

rente. O processo sim. Para garantir uma proximidade do binómio cliente-banco, o projeto CA Target (*Event Based Marketing*) permite perceber o «valor de cada cliente, gerido por via do entendimento das suas necessidades, comportamentos e preferências, cabendo ao banco identificar as oportunidades de valor, endereçar propostas competitivas e estabelecer uma relação ajustada de proximidade». Iniciado no ano passado, o CA Target (*Event Based Marketing*) tem como principal objetivo construir uma «gestão comercial centrada no cliente e ao mesmo tempo eficiente e de alto valor para o banco».

A transformação operada nos três bancos com quem falámos, não seria possível sem a dimensão tecnológica que permite a facilitação nos processos mas, também uma função catalisadora da inovação e de novas possibilidades. A abertura da conta digital com o GoBanking do BPI dispensa o tradicional trabalho de *backoffice*, garantido serviços mais eficientes, sem papel, respeitando os processos de *compliance*. Uma inovação no relacionamento com o cliente mas também interno ao atuar na área colaborativa interdepartamental como sublinhou o BPI: «para este processo foi fundamental a colaboração de diferentes áreas do banco, sem as quais teria sido impossível garantir o sucesso na alteração de um dos processos base da atividade bancária».

A inovação da «transformação tecnológica digital», como refere o CA, estende-se também à comunicação e interação com os atuais e potenciais clientes, através da aplicação CA Target (sistema de CRM): «ferramenta de apoio ao processo de venda, reforçando desta forma os valores de proximidade do CA, alavancado no modelo de distribuição multicanal».

A difusão da tecnologia e o seu impacto na transformação atinge outras funções como o *marketing*. No Montepio Geral,

a automatização das atividades de *marketing* é vital para o relacionamento personalizado e a experiência de cliente, ao permitir «às equipas comerciais e de vendas estarem presentes nas diferentes fases da jornada de decisão do cliente, controlando assim todo o funil através de um fluxo continuado e automatizado entre as ações de *marketing* e de vendas».

Mas qual o impacto da transformação? Se há ganhos imateriais, como uma melhor interação e comunicação com os clientes, também há retornos tangíveis não só no impacto do processo de venda mas também em eficiência operacional, como é o caso do GoBanking do BPI em que conseguiram uma redução notável de 2/3 no tempo dispendido na abertura de conta.

## **BPI e Montepio**

### **Novas Formas de Trabalho**

**Os 3C – cooperação, colaboração e comunicação – das novas formas de trabalhar**

**S**e a transformação digital causou, causa e causará alterações e inovações no relacionamento da banca com o mercado e clientes, é certo que um dos maiores impactos foi interno e na forma de trabalhar. As ferramentas de produtividade pessoal transformaram-se. Os colaboradores são agora produtores, recetáculos, transformadores e emissores de informação. Mais, a colaboração e partilha facilitada pelas ferramentas a par com a comunicação pessoal e de grupo (ex. de Skype e WhatsApp entre outros) tem no Montepio «impacto ao fim dos primeiros três meses. Por um lado, a dispersão geográfica entre balcões e destes com

os serviços centrais é colmatada com sistemas de comunicação para reuniões e ações de formação. Foi também possível reduzir o número de viagens, aumentando a eficiência das equipas e reduzindo os custos de deslocação. Por outro lado, a partilha e cocriação, de documentos passou a ser uma realidade, acelerando processos necessários à atividade bancária».

A singularidade da transformação digital invadiu as áreas de trabalho em grupo e conseqüentemente na relação com o cliente, como sucedeu no BPI com a criação de 160 salas de telepresença em centros de investimento, centros de empresa, balcões, salas de formação e serviços centrais, criando uma infraestrutura de vídeo de alta-definição de suporte à interação remota entre os seus colaboradores e no suporte à relação com os clientes. Dos múltiplos benefícios, a eliminação das barreiras geográficas é um deles. Sobretudo para as «áreas comerciais fora das zonas urbanas e para os serviços centrais dado que os serviços do banco estão distribuídos por vários edifícios», de acordo com o BPI.

Mas o âmbito de atuação não se restringe a estas áreas. O BPI está a alargar a solução de vídeo no PC aos balcões, utilizando uma solução de colaboração e que abrangerá perto de 3000 colaboradores.

Os impactos no Montepio e no BPI não se fizeram esperar. O aumento de produtividade, a redução de custos e as 30 mil horas de reuniões de telepresença realizadas em 2016, no BPI, a par com a formação na Academia Montepio, são uma prova inequívoca do impacto da transformação digital na eficiência da colaboração, cooperação e comunicação.

### H3, RNE, Milleniumbcp e Novo Banco

## Meios de Pagamento

Todas as contas agregadas num único ponto e numa única plataforma aberta

**F**alta muito pouco tempo para que o consumidor passe a ter informação agregada de todas as suas contas no *home/mobile banking* dos bancos com os quais tem relação, ou até numa *app* independente. A nova realidade será possível a partir de janeiro de 2018 com a transposição para o quadro jurídico nacional da nova diretiva comunitária dos serviços de pagamento – PSD2. O novo enquadramento regulatório, impõe aos bancos o cumprimento da adoção de sistemas e serviços que permitirão:

- criar um mercado único para os pagamentos na União Europeia;
- abertura do mercado aos novos operadores;
- proteger os direitos do consumidor ao efetuar pagamentos.

O acesso às contas conduz a um conceito de “Open Banking APIs”, ou seja, APIs que permitem a *third parties* (novos *players* como *fintechs*, ou pelas próprias instituições financeiras) aceder a dados de contas ou iniciar pagamentos. Para além dos serviços básicos, as instituições financeiras poderão disponibilizar serviços de valor acrescentado monetizáveis, como por exemplo uma certificação de morada ou dados de identificação fiscal. Imagine-se por exemplo a conveniência de, na sequência de uma compra, obter automaticamente os dados de identificação fiscal do cliente para incluir de forma automática na fatura.

A exposição de APIs para acesso a dados bancários acarreta desafios e riscos significativos. A cibersegurança é uma

**A transformação digital causou, causa e causará alterações no relacionamento da banca com o mercado e clientes, mas um dos maiores impactos foi interno**

ameaça crescente, em permanente evolução, o que exige plataformas robustas e seguras, além de sistemas de deteção de fraude efetivos em tempo real. Em Portugal, a SIBS irá disponibilizar uma plataforma *open banking* API com múltiplos benefícios, tais como:

- As instituições financeiras asseguram a *compliance* com a regulamentação a um custo efetivo, e potenciam serviços de valor acrescentado;
- Os *third parties* têm acesso a APIs *standard* e serviços de valor acrescentado atrativos por providenciarem acesso a todas as contas;
- Os consumidores beneficiam de conveniência e inovação, aliadas à segurança.

Para garantir os pilares de sucesso com a nova diretiva há que respeitar cinco dimensões a serem aplicadas pelas instituições financeiras:

- Implementação e adoção de *gateway* de gestão e governação de APIs;
- Segurança e identidade;
- Metodologia DevOps;
- Analítica avançada e conhecimento de negócio;
- Conformidade e escalabilidade.

### Casos de estudo do MB WAY

Quatro experiências que estão a revolucionar os pagamentos e a seduzir os consumidores:

#### H3: Quando a preocupação não é o pagamento, mas sim os hambúrgueres

O H3 vive muito de dois fatores: rapidez de serviço, eficiência e eficácia no pagamento. Segundo Nuno Costa, responsável de comunicação do H3, o MB WAY veio acelerar o serviço dos restaurantes. Com os clientes a procurarem uma forma cada vez mais rápida e eficaz para efetuarem as suas compras e transferências, o H3 considerou ser imperativo adotar uma solução de pagamento segura e eficiente que acelerasse a operação. A parte do pagamento é mais demorada e o MB WAY veio permitir ao H3 prestar um serviço mais célere aos seus clientes, permitindo-lhes usufruir da sua refeição muito mais rapidamente. Hoje em dia, o H3 verifica que existem cada vez mais clientes a pagar a sua refeição através desta *app*. Por isso, está confiante de que este crescimento a que temos vindo a assistir, irá continuar no futuro. Para o H3, o MB WAY é, neste momento, uma das melhores soluções para proporcionar aos consumidores uma forma de pagamento imediata e fiável.

#### REDE EXPRESSOS: MB WAY é o MULTIBANCO na palma da mão

Para Carlos Oliveira, diretor da Rede Nacional de Expressos, a inclusão do MB WAY como método de pagamento foi ao encontro de dois pontos estratégicos da empresa: a inovação como motor de satisfação e de adesão a um produto/serviço e a determinação contínua na criação de soluções que facilitem a compra por parte dos seus clientes.

O MB WAY veio fazer a diferença na vida daqueles que adquirem os seus bilhetes através do *site* ou da *app* da Rede Nacional de Expressos. Quando os processos facilitam e simplificam a vida dos consumidores, estes ficam naturalmente satisfeitos, por isso a introdução deste sistema foi muito bem aceite pelos clientes da Rede Nacional de Expressos.

A empresa procura sempre introduzir rapidez, simplicidade e segurança no processo de compra dos seus serviços, tendo o MB WAY vindo a responder a estas três condições fundamentais para os clientes. Daí, advém claramente o seu sucesso.

Para Carlos Oliveira, “o MB WAY é claramente o MULTIBANCO na palma da mão”.

#### Millenniumbcp: Comodidade e segurança no comércio

Rita Lourenço, *head of cards & payments* do Millennium bcp está envolvida com o MB WAY desde o momento da sua conceção, tendo o projeto sido acarinhado com entusiasmo. Um dos objetivos do banco foi sempre encontrar soluções inovadoras que promovam o incremento das transações eletrónicas, em detrimento do uso de numerário. Neste seguimento, fez todo o sentido o Millenniumbcp apoiar a dinamização de um serviço inovador como o MB WAY que, além de beneficiar da chancela de credibilidade dada pela marca MULTIBANCO, percebida pelo mercado como inovadora e segura, oferece uma extensa rede de aceitação de pagamentos com MULTIBANCO. Isto faz com que a adesão e utilização das várias funcionalidades do MB WAY – compras, transferências, levantamentos ou a geração de cartões virtuais MB NET – por parte dos consumidores, se faça sem constrangimentos e com um aumento consistente de adesões e utilizações.

Em termos de resultados, Rita Lourenço constata que o serviço é valorizado principalmente pela sua comodidade. Já os comerciantes, sobretudo aqueles que se dedicam ao comércio *online*, vêem na segurança e



na facilidade de gestão os seus principais atributos. O MB WAY tem, assim, dado um contributo muito importante para a digitalização dos pagamentos.

#### **NOVO BANCO: Experimentam o MB WAY e nunca mais o largam**

Luís Rocha dos Reis, diretor de sistema de pagamento do Novo Banco, constata que a evolução da tecnologia tem tido um forte impacto no setor bancário e que o MB WAY representa uma estratégia cooperativa e comum em toda a banca, num projeto no qual o sucesso depende de um efeito de rede entre pagadores e aceitantes. Sendo o Novo Banco, tradicionalmente, um banco de empresas, o MB WAY veio potenciar a possibilidade de introduzir uma oferta inovadora no método de pagamentos.

No que diz respeito aos particulares, o sistema destaca-se pela inovação de poder comprar ou de

transferir montantes através do telemóvel. São estes que mais têm valorizado este serviço, sobretudo pela simplicidade da funcionalidade de efetuar transferências. Já a vertente de compras acresce valor no que diz respeito ao comércio *online* e numa ótica omnicanal. Além disso, o Novo Banco considera que o MB WAY veio tornar a utilização do MB NET ainda mais conveniente.

A colocação de mais funcionalidades na *app* tem vindo a fortalecer o interesse dos utilizadores. Os consumidores que experimentam o MB WAY repetem e ficam adeptos do serviço, daí que a promoção da experiência de utilização seja um fator chave para a generalização deste meio de pagamento.

Coordenação: **Artur Agostinho, Jorge Catalão e Sofia Marta**, Microsoft; **Luís Moniz, SAS**; **Sandra Bamansá**, Cisco; **Teresa Mesquita**, SIBS

1.4.2



SEGUROS

**M**aior cobertura do mercado, maior capacidade analítica, maior número de interações com os clientes e maior eficácia comercial da rede de agentes são as consequências imediatas da transformação digital no setor dos seguros. O desenvolvimento de um modelo de relação digital com o mercado é uma meta expectável que, de acordo com vários *stakeholders*, já é uma realidade sentida pelas organizações que apostaram na modernização tecnológica.

### Ageas Seguros

#### Social Selling

##### Transformação digital

**O** Social Selling é um projeto pioneiro em Portugal, desenvolvido pela Ageas Seguros através da ferramenta *Sales Navigator* do LinkedIn. Este projeto tem por base o aumento da presença da marca Ageas Seguros nas redes sociais, com maior foco no Facebook e LinkedIn, através da criação de páginas profissionais para os mediadores e a criação de manuais explicativos com as formas de criar e gerir os perfis empresariais. Os mediadores têm apoio permanente na gestão dos conteúdos a publicar, bem como acesso a publicação dos resultados semanalmente, criação de infográficos com oportunidades de melhoria e ainda agendamento de reuniões com os diversos participantes para partilha de métodos de trabalho. O piloto deste projeto foi iniciado a 1 de janeiro de 2017, sendo os resultados dos agentes acompanhados semanalmente e discutidas formas de potenciar os resultados obtidos em cada semana.

## OBJETIVOS

Os principais objetivos do desenvolvimento do projeto Social Selling são o aumento da visibilidade da marca Ageas Seguros no mercado segurador, promover o negócio através das redes sociais, criar ligações com os clientes e potenciais clientes utilizando o LinkedIn e o Facebook como ferramentas de *marketing* e de comunicação direta, gerando assim *leads* e novo negócio. Todo este processo passa pelo desenvolvimento das capacidades de angariação de clientes por parte dos mediadores, sendo este também um dos primeiros objetivos.

## RESULTADOS

- Os resultados obtidos com este projeto foram superiores ao imaginado, sendo que o número de apólices novas cresceu exponencialmente desde o início do piloto até à data.
- O projeto teve um forte impacto na marca Ageas, tendo sido selecionado como caso de estudo pela AESE Business School.

## MÉTRICAS

Para a elaboração do projeto Social Selling foram criadas 32 licenças do LinkedIn para o Sales Navigator para mediadores e agentes exclusivos. Este projeto teve início a 1 de janeiro e à data de 8 de junho já tinham sido contratadas 196 novas apólices e 151 novos clientes, o que resultou num incremento de 75 mil euros de volume de prémios.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os principais desafios encontrados ao longo do projeto foram essencialmente a integração desta atividade de *social selling* na rotina dos mediadores, bem como o tempo que alguns dos negócios levaram a ser concretizados. Uma vez que é um projeto pioneiro, a aprendizagem é gradual, sendo que houve neces-

sidade de rever a forma de tratamento das *leads* e a forma de criação dos *InMails* em determinados momentos do projeto.

Ainda assim, podemos concluir que é possível aumentar as vendas através das redes sociais, sendo este um bom caminho para investimento e inovação, para chegar mais eficientemente aos clientes finais.

Coordenação: **Joana Lourenço, Orlando Cruz e Tiago Gandara, Altran**

## APS - Associação Portuguesa de Seguradores

### e-Segurnet

Transformação Digital

O e-Segurnet é um projeto desenvolvido pela APS, com o objetivo de substituir a tradicional DAAA (Declaração Amigável de Acidente Automóvel), através da criação de uma aplicação *mobile* para *smartphones* e *tablets* com diferentes sistemas operativos e um portal público. Esta aplicação utiliza a georreferenciação, de forma a recolher a informação da localização do sinistro, a máquina fotográfica, para que seja possível anexar fotografias, e ainda *sms* e *email* para que os intervenientes possam validar e assinar os dados preenchidos. Atualmente, algumas seguradoras começaram a incorporar um *QR Code* nas cartas verdes enviadas aos clientes, que permite o preenchimento automático dos dados do veículo e do seguro. Este preenchimento poderá ser feito como pré-registo ou na altura do sinistro.

Esta aplicação torna todo o processo de participação de sinistro mais célere

**O projeto Social Selling tem por base o aumento da presença da marca Ageas Seguros nas redes sociais, com maior foco no Facebook e LinkedIn**

## O e-Segurnet, tem o objetivo de substituir a tradicional DAAA (Declaração Amigável de Acidente Automóvel), por uma aplicação *mobile* para *smartphones* e *tablets* e um portal público

e ágil, uma vez que facilita o preenchimento da declaração, através do pré-registo da informação e da anexação de informação relevante, permite assinalar as circunstâncias do sinistro através de esquemas pré-existentes sugeridos (desenho do acidente), assinatura dos envolvidos através de um código enviado por *sms* e ainda o envio automático diretamente para as seguradoras envolvidas. Toda esta informação poderá ser preenchida *offline* e enviada posteriormente para as seguradoras em causa.

### OBJETIVOS

Os principais objetivos da criação da e-Segurnet são: facilitar o preenchimento da informação relativa ao acidente, prevenindo erros de preenchimento nas declarações de sinistro; informar diretamente as seguradoras envolvidas, evitando deslocações e entregas de papel; e permitir às seguradoras a integração da informação e gestão/ tratamento de sinistros de forma mais eficiente.

### RESULTADOS

Os principais resultados obtidos com este projeto foram: a adesão das seguradoras através da inclusão do *QR Code* nas cartas verdes, aumento do interesse por parte de entidades relacionadas com inovação, criação de API para integração de *apps* das seguradoras e ainda aumento da visibilidade da APS por parte da imprensa.

### MÉTRICAS

Atualmente, existem 14.513 utilizadores registados, 63.325 instalações da *app*, 2.081 participações enviadas e 123.768 visitas ao *site* da e-Segurnet (dados de 28 de Junho de 2017).

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os principais desafios no desenvolvimento deste projeto foram a capacidade

de massificação e a criação de apetência por uma *app* que se espera não ser necessário utilizar.

De modo a tentar colmatar estes desafios, a APS tentou potenciar a instalação e manutenção da *app* pelos utilizadores sem ser apenas para o caso da existência de um sinistro, através da atualização de dados sobre o seguro, notificações sobre alterações legislativas e segurança rodoviária, criação de valor acrescentado e ainda a perspetiva de alargar a *app* para outros ramos, sendo esta a próxima aposta da e-Segurnet.

Coordenação: **Joana Lourenço, Orlando Cruz, Tiago Gandara**, Altran

### Fidelidade

#### Lead Store

**Geração, seguimento e execução de oportunidades comerciais com integração da companhia e agentes seguradores**

**D**esenho do processo de integração digital transversal às diversas áreas organizacionais, desde a geração de uma oportunidade comercial nos diversos canais da Fidelidade – com a conseqüente entrega à rede de agentes – de acordo com políticas rígidas para o seu seguimento e concretização, usando as múltiplas plataformas digitais, sejam estas exclusivas da Fidelidade ou na interação com a rede comercial.

### OBJETIVOS

Crescimento da eficácia comercial da rede de agentes, maior cobertura de mercado através da utilização integrada das diversas plataformas digitais, superior satisfação da rede, aumento do número de interações com o cliente, maior integração da rede comercial da Fidelidade com



a sua rede de agentes e desenvolvimento de processo digital de reconhecido valor para a atividade comercial.

### RESULTADOS

- Elevada adesão da rede de agentes com cerca de 50% a 60% no seguimento das *leads* comerciais, entregues pela Fidelidade, após a sua identificação.
- Desenvolvimento de um modelo de relação digital com o mercado (clientes e rede de agentes).
- Maior capacidade analítica, com a possibilidade de crescimento de inteligência aplicada aos processos operacionais e de decisão comercial.
- Superior integração operacional com a rede de agentes.

### MÉTRICAS

- Avaliação contínua da resposta da rede ao universo de *leads* comerciais identificadas nas diversas plataformas digitais.
- Análise de eficácia na rapidez de contacto com os clientes, como resposta à sua interação inicial.
- Medição do benefício direto nos

resultados comerciais da Fidelidade e rede de agentes.

- Grau de satisfação da rede de agentes.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Procura de um modelo de transformação digital assente em objetivos de negócio bem definidos, ao serviço do crescimento de valor entregue à Fidelidade, sempre baseado num esforço comum das diversas áreas de competência da organização, sejam IT, *marketing* ou outras, evitando lideranças isoladas e sem capacidade de visão global dos processos de negócio transversais às diversas áreas organizacionais da Fidelidade.
- Processo de análise e experimentação, baseado num modelo de colaboração e parcerias internas, com uma cedência mútua e simultaneamente um crescimento conjunto, tendo sempre presente quais os objetivos reais para o desenvolvimento do negócio da companhia.

Coordenação: João Moradias, DXC

**Com a Lead Store, a Fidelidade pretende uma maior eficácia comercial da rede de agentes, maior cobertura de mercado e o aumento do número de interações com o cliente**



A desmaterialização de processos de trabalho no setor conduziu à melhoria da qualidade dos serviços, nomeadamente na assistência a clientes. A gestão da transformação digital revelou-se, em muitos casos, mais fácil do que se antevia, devido à motivação das equipas e suas expectativas quanto à eficácia dos novos procedimentos. A articulação de projetos, fundamental neste tipo de conversão tecnológica, foi indicada como fator crítico de sucesso.

## EDP Distribuição

### EDP Distribuição Digital

Digitalização dos processos de interação com os vários *stakeholders*

O projeto foca-se na transformação da forma como a EDP Distribuição interage com os seus *stakeholders*, assegurando uma experiência mais digital e imersiva. Teve início em 2015, prevendo-se a sua conclusão no final de 2018. A primeira fase consistiu no lançamento da *app* para a versão Android em dezembro de 2016, estando em curso a criação de áreas reservadas para a relação funcional com os *stakeholders*.

#### OBJETIVOS

O EDP Distribuição Digital visa incrementar a relação digital da empresa com os diversos *stakeholders*, através da disponibilização de novas funcionalidades nos canais digitais (*site* área aberta e reservada e *app*) orientadas por seis principais eixos:

- *Customer experience*, disponibilizando suporte direto, através de um ponto único de interação e privilegiando uma relação digital e uma experiência *user-friendly*;

- Proatividade, utilizando análise comportamental para aumentar o conhecimento sobre os *stakeholders* e antecipar os seus problemas/dúvidas;
- Transparência, permitindo aos clientes o acesso a informação *online* relativa aos seus processos, sendo este complementado por notificações;
- Qualidade de serviço, garantindo a performance da navegabilidade;
- Eficiência operacional, através da desmaterialização e da promoção do *self-servicing*;
- Inovação e melhoria contínua, com recolha de *feedback* do cliente e diferenciação ao nível de conteúdos e funcionalidades.

## RESULTADOS

A versão 2.0 da *app* da EDP Distribuição encontra-se disponível desde janeiro de 2017, com novas funcionalidades ao nível de comunicação de anomalias. Este registo começa já a ter impacto operacional face ao tempo de vida da aplicação. Adicionalmente, o projeto EDP Distribuição Digital e outras iniciativas desempenharam um papel fundamental na obtenção, por parte da EDP Distribuição, da certificação da SGS na área da Inovação, tornando-se na primeira *utility* nacional a obter esta certificação.

## MÉTRICAS

No decorrer do projeto, foram definidos cerca de 140 requisitos com o envolvimento de 8 *stakeholders* (cidadão, cliente residencial, cliente empresarial, autarquias, produtores, comercializadores, profissionais e operadores de rede de distribuição de baixa tensão) e 110 pessoas. Os principais canais alvo são o *site* aberto, *site* área reservada e aplicação.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Existem dois principais fatores críticos de sucesso: 1. Importância da divulgação de existência dos canais para asse-

gurar a sua utilização e 2. O alinhamento com outros projetos de transformação de forma a garantir uma evolução integrada das funcionalidades atuais.

Coordenação: **Filipe Melo de Sampaio e Sérgio Lee**, Deloitte; **Luis Barruncho**, CGI

## EDP Distribuição

### JUMP

**Modernização de processos e sistemas de gestão de ativos e comercial do operador da rede de distribuição**

O Programa JUMP surge num contexto de profunda transformação com vista à preparação para as necessidades futuras do setor, enquadramento com as melhores práticas internacionais em *utilities* e alinhamento com os diferentes *stakeholders*, internos e externos ao Grupo EDP.

Este pretende modernizar processos e sistemas de gestão de ativos e comercial da EDP Distribuição, garantindo a cobertura do ciclo de vida do ativo e dos processos associados ao ciclo de gestão comercial do operador da rede de distribuição de eletricidade. Trata-se do maior programa de transformação da EDP Distribuição, com um plano ambicioso de três anos e o envolvimento de mais de 3.000 pessoas.

## OBJETIVOS

Os principais objetivos consistem na reformulação de processos e sistemas com base no princípio da gestão integrada dos ativos e nas novas dinâmicas de mercado, na implementação de uma arquitetura tecnológica, avaliando e integrando novas soluções tecnológicas com base numa estratégia *back to standard*. Por último, o programa pretende

**O EDP Distribuição Digital visa incrementar a relação digital da empresa com os diversos *stakeholders*, através da disponibilização de novas funcionalidades nos canais digitais**

## Com a gestão massificada de dados, a EDP pode monitorizar e controlar a infraestrutura de contadores inteligentes, e melhorar capacidades de previsão e deteção de padrões de consumo

capacitar a organização para operar eficazmente num contexto diferente de mercado, com novas necessidades.

### RESULTADOS

O JUMP permitirá uma otimização processual, bem como o reforço do alinhamento regulatório e com *best practices* internacionais (ex. ISO 55000), a redução do risco operacional pela diminuição da complexidade de gestão da arquitetura e a melhoria da qualidade da informação (ex. KPIs de processos, *analytics*).

### MÉTRICAS

No decorrer do programa JUMP foram identificados cerca de 2.500 requisitos, desenhados 180 processos e subprocessos e despendidas mais de 700 horas em *workshops*, com o envolvimento de seis parceiros externos, sete empresas do grupo EDP e mais de 45 direções/áreas.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A nível organizativo, é crucial garantir o envolvimento ativo da estrutura decisória, assim como a disponibilidade e compromisso de todas as equipas. Perante um plano ambicioso, com elevada complexidade, é essencial um planeamento e gestão de âmbito eficaz, garantindo o controlo das várias iniciativas e atividades, a articulação de todas as entidades e a disseminação da informação através de metodologias e ferramentas alinhadas com as melhores práticas.

Uma estratégia de implementação centrada na priorização de requisitos e em metodologias mais ágeis é também fundamental para responder aos desafios do programa.

Finalmente, um impacto tão profundo e transversal à EDP Distribuição justifica um foco elevado na componente de gestão da mudança, nomeadamente a

formação e comunicação, assegurando a capacitação e envolvimento de todos os seus recursos, ao longo das várias fases.

Coordenação: **Filipe Melo de Sampaio e Sérgio Lee**, Deloitte; **Luis Barruncho**, CGI

## EDP Distribuição

### AMI e EDM

#### Gestão massificada de dados

O programa de gestão massificada de dados de energia compreende duas iniciativas: AMI (*Advanced Metering Infrastructure*) e EDM (*Energy Data Management*). A primeira (AMI) potencia a transição para modelos integrados de redes, suportando a gestão da infraestrutura de redes inteligentes (*smart grids*), a comunicação com os contadores inteligentes e concentradores de comunicações e a integração com os vários sistemas da empresa. A segunda (EDM) envolve o desenvolvimento de um sistema, responsável por armazenar e certificar elevadas quantidades de dados de medida, bem como pela sua transformação e cálculo, para que possam ser utilizados em funcionalidades de disponibilização *online*, *data analytics* (deteção de fraude), simulações e *forecasting*.

### OBJETIVOS

Com a implementação deste projeto será possível efetuar a monitorização e controlo da infraestrutura de contadores inteligentes, assegurando a sua disponibilidade e *performance*; integrar informação, processos e modelos; efetuar leituras remotas e faturar sem estimativas; garantir a conformidade com os regulamentos e melhorar as capacidades de previsão de procura e deteção



de padrões de consumo que iniciem anomalias de consumo.

### RESULTADOS

Para um universo de 7 milhões de contadores, o sistema AMI encontra-se neste momento com 460 mil *smart meters* conectados e tem como objetivo alcançar 1,3 milhões, no final de 2017. Ao nível do EDM, está em fase de início do período de avaliação do piloto, que compreende a análise das principais funcionalidades para os dados provenientes de um conjunto representativo de clientes (aproximadamente 700 mil).

### MÉTRICAS

No projeto AMI estão envolvidas 2 empresas do grupo EDP e 1 empresa externa (~50 pessoas), tendo tido o seu início há um ano e estimando 18 meses adicionais até à sua conclusão. Foram testados e implementados até ao momento 35 requisitos (~220 casos de

teste) de 154 planeados.

Relativamente ao EDM, em fase piloto, estão envolvidas seis empresas (três do grupo EDP), com aproximadamente 50 colaboradores num projeto com uma duração de 2,5 anos.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para um programa de natureza inovadora, algumas *lessons learned* deverão ser registadas. Em primeiro lugar, e devido à presença de múltiplas entidades, a proximidade física das equipas envolvidas é um fator decisivo para o sucesso da comunicação e consequentemente do projeto. Adicionalmente é, ainda, essencial assegurar uma metodologia flexível e ágil que evolua de acordo com o contexto, sendo crítico efetuar ajustes e reformulações ao longo do tempo.

Coordenação: **Filipe Melo de Sampaio e Sérgio Lee**, Deloitte; **Luis Barruncho**, CGI

**Para um universo de 7 milhões de contadores, o sistema AMI encontra-se neste momento com 460 mil *smart meters* conectados e tem como objetivo alcançar 1,3 milhões no final de 2017**

## O programa de mobilidade da EDP inclui iniciativas de transformação digital que visam melhorar a eficiência operacional e a qualidade da informação recolhida pelas equipas no terreno

### EDP Distribuição

## Programa de Mobilidade

Digitalização dos processos operacionais e de interação com os vários stakeholders

O programa de Mobilidade da EDP Distribuição iniciado em 2017 tem conclusão prevista em 2019. Inclui um conjunto de iniciativas de transformação digital que visam melhorar a eficiência operacional e a qualidade da informação recolhida pelas equipas no terreno, entre as quais se destacam :

- A evolução à Gestão de Mobilidade de Equipas (GME) com melhoria da usabilidade e introdução de novos processos para suportar a execução de ordens;
- A Gestão de Acessórios, Materiais e Equipamentos (GAME) com uma gestão integrada dos fluxos de materiais entre os armazéns EDP e dos prestadores de serviço;
- As Leituras Manuais (GSLM), que permitem que os leitores recolham o consumo para faturação dos 6 milhões de clientes de baixa tensão;
- O Multivendor, que permite a comunicação direta dos equipamentos móveis (GME e GSLM) com alguns tipos de contador sem interação do leitor.

Durante 2018 e 2019, no contexto do programa JUMP, serão disponibilizados novos serviços para suportar as operações de mobilidade (construir, manter, operar) nos níveis de tensão MT e AT.

### OBJETIVOS

Estas iniciativas referidas de digitalização de operações das equipas no terreno garantem:

- Eficiência Operacional, automatizando as operações no terreno e digitalizando toda a documentação de modo a que as equipas se foquem na

componente produtiva do seu trabalho;

- Qualidade de serviço, disponibilizando aplicações integradas para recolha de dados automatizada (e.g. comunicação direta entre as aplicações e os contadores);
- Inovação e melhoria contínua, com a incorporação constante de novas tecnologias e a recolha de *feedback* de todos os *stakeholders*.

### RESULTADOS

Algumas das funcionalidades referidas já se encontram em produtivo desde o início de 2017, nomeadamente no (1) GSLM, que permitiu reduzir o tempo médio de recolha das leituras e aumentar a sua qualidade através da introdução da leitura automática em cerca de 1,2 milhões de contadores e no (2) GAME, que permitiu gerir e monitorizar a movimentação de aproximadamente 12.000 contadores por semana, em cerca de 100 armazéns.

### MÉTRICAS

O GSLM suporta a recolha de leituras de 24 milhões de leituras por ano (6 milhões de contadores com quatro ciclos de leitura anuais). No GAME, até à data já foram efetuados 1,6 milhões de movimentos de *smart meters* entre armazéns EDP e PSEs relativos a 560 mil contadores. O GME irá suportar a instalação dos 6 milhões de contadores, bem como a execução dos 3 milhões de ordens de serviço anuais.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Existem dois principais fatores críticos de sucesso: (1). Envolvimento de todos os *stakeholders* nas diferentes fases do projeto, sobretudo, os utilizadores finais das soluções; (2). Garantir a interoperabilidade entre as várias aplicações de mobilidade.

Coordenação: **Filipe Melo de Sampaio e Sérgio Lee, Deloitte; Luís Barruncho, CGI**

## Endesa

### B-Novo

**Optimização e criação de canais digitais para interação com o cliente**

O projeto B-Novo iniciou-se em 2015 e envolveu mais de 100 trabalhadores de vários departamentos da Endesa e da CGI. Este projeto permitiu trasladar praticamente toda a atividade de B2C da Endesa para Portugal, com sucesso, num período de tempo relativamente curto, adequando os sistemas da Endesa às funcionalidades necessárias à atividade em Portugal. O projeto B-Novo inclui uma linha de inovação e transformação que visa a evolução digital das soluções e serviços disponibilizados aos clientes finais B2C em Portugal. Nesse sentido, foram implementadas novas soluções de portal privado (oficina *online*), fatura digital interativa e simulador de produtos/contratação *online* no portal público. O desenho e implementação foram suportados em princípios de usabilidade, conduzindo a soluções mais adaptadas à interação com os clientes e às necessidades destes.

#### OBJETIVOS

Com estas iniciativas pretendeu-se disponibilizar ao cliente canais digitais melhor adaptados aos vários passos do ciclo de vida do cliente, desde o processo de contratação de novos produtos/serviços até à interação em todas as fases do ciclo de vida, na ótica do serviço ao cliente, com uma forma de relacionamento clara. Pretende-se criar uma maior autonomia do cliente na sua relação com a Endesa, retirando os processos de consulta e/ou pedidos, dos habituais canais telefónico e presencial. Por outro lado, automatizando as respetivas interações, pretende-se

uma redução do tempo de resposta e aumento do nível de satisfação do cliente. O acesso à informação fica facilitado criando um relacionamento de maior transparência, conduzindo a maior confiança por parte do cliente.

#### RESULTADOS

Os resultados obtidos mostram uma adesão progressiva dos clientes ao canal digital e meios digitais, quer numa perspectiva de novos contratos, quer numa de adesão ao canal oficina *online*, com a crescente utilização deste canal. Nesta linha lançou-se no mercado um produto para clientes 100% digitais. Também na perspectiva dos meios de comunicação se comprova uma crescente utilização da fatura digital, reforçada pela disponibilização do modelo interativo, que permite a realização de ações de forma proativa pelo cliente no momento da receção da sua fatura mensal.

#### MÉTRICAS

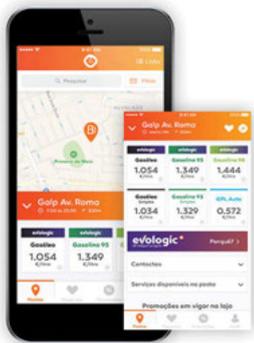
O elevado sucesso das iniciativas é verificado pelo crescimento de mais de 800% nos processos de contratação via canal digital nos últimos 12 meses, por uma taxa de penetração de fatura digital em contínuo crescimento, atingindo 24% (duplicando o valor inicial) e uma taxa de adesão à oficina *online* com um crescimento mensal da ordem dos 15%.

#### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Tratando-se de soluções que visam a disponibilização de funções transversais a todo o ciclo de vida do cliente, o envolvimento de todas as áreas da empresa na fase de desenho dos requisitos/ desenho da solução revelou-se fundamental. Para além disso, sendo um projeto para facilitar a interação com o cliente, a utilização de princípios de usabilidade e de técnicas de teste baseadas na opinião de utilizadores

**O projeto B-Novo inclui uma linha de inovação e transformação que visa a evolução digital das soluções e serviços disponibilizados aos clientes finais**

**A Galp EvoDriver é uma plataforma que assenta em interações *mobile* e *online* com o intuito de criar a melhor experiência ao cliente, numa lógica de prestação de serviços**



chave, são primordiais para a obtenção de uma solução adequada às expectativas dos clientes.

Coordenação: **Luis Barruncho**, CGI

## Galp App Galp EvoDriver

Otimização e criação de canais digitais para interação com o cliente

**A**pp Galp EvoDriver responde a uma mudança de paradigma tecnológico, que irá potenciar a eficiência na área de Oil & Gas. Esta plataforma assenta em interações *mobile* e *online* com o intuito de criar a melhor experiência para o cliente. Mais que uma *app* móvel (disponível para dispositivos móveis iOS e Android), é uma plataforma de relacionamento com uma estratégia focada no cliente, numa lógica de prestação de serviços que aportem valor acrescentado, oferecendo uma experiência digital consistente. Através do perfil de cliente e a sua localização, permite fornecer (para já) a localização de postos de abastecimento, preços dos combustíveis e os serviços disponibilizados em cada posto. Permite ainda guardar os postos favoritos, receber notificações com promoções relevantes e cupões de desconto.

### OBJETIVOS

Os principais objetivos desta solução são:

- Entregar uma experiência otimizada e personalizada ao cliente ao longo de vários canais, alinhada com a estratégia digital (foco na transformação digital), sendo um elemento de fidelização dos atuais clientes e permitindo igualmente angariar novos clientes (*member get member*);
- Transformar digitalmente proces-

sos de negócio, produtos e serviços;

- Assegurar um melhor alinhamento entre os objetivos do negócio, digital e IT bem como uma melhor partilha das *best practices* entre todos os *stakeholders* (internos e externos);
- Aumentar a eficácia de ações de *marketing* direto adequando as ofertas ao cliente;
- Diferenciar a proposta de valor da Galp aos seus clientes.

### RESULTADOS

Para além do aumento da satisfação dos seus clientes, esta plataforma permite à Galp:

- Obter analítica avançada sobre o comportamento dos seus clientes;
- Complementar as bases de dados internas existentes com informação muito rica e diversificada;
- Contribuir decisivamente para uma visão única e consolidada do cliente Galp.

Perspetiva-se uma evolução continuada para os utilizadores de Portugal e Espanha com a inclusão de novas funcionalidades inerentes ao programa de fidelização atual - cartão Fast: informação de pontos, catálogo, rebate de pontos, histórico de transações.

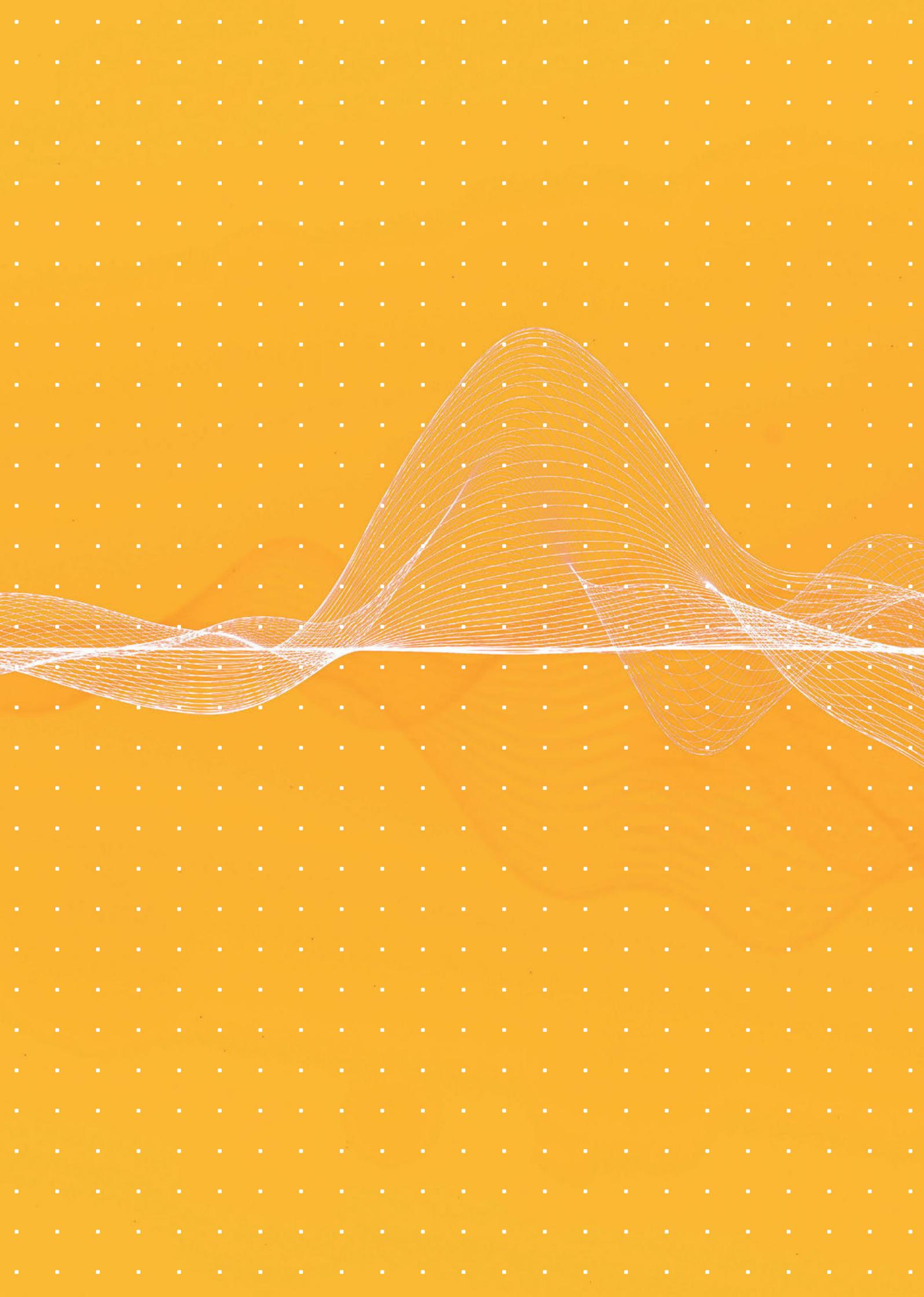
### MÉTRICAS

A divulgação da *app* foi efetuada numa lógica de redes sociais, com forte peso do passa-palavra e sem recorrer a meios de comunicação massiva.

As métricas de utilização são muito interessantes, tendo atingido já mais de 55 mil utilizadores, com grande representatividade do universo de clientes da Galp com cerca de 18 mil utilizadores ativos e com uma utilização de cerca de 70.000 *vouchers*.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Tem sido crucial para o sucesso desta solução o seu desenvolvimento em



Parte do sucesso desta solução da Galp Energia deve-se ao seu desenvolvimento em modo interativo, recorrendo a serviços de *cloud* pública e a metodologias ágeis

modo interativo, recorrendo a serviços de *cloud* pública e a metodologias ágeis. Com estas premissas base foi possível disponibilizar a plataforma ao público em menos de quatro meses, desde o momento da sua idealização. Com estas metodologias e desenvolvimento contínuo houve um cuidado extra para coordenar com processos menos ágeis, grande aproximação entre equipas de IT e de negócio e disponibilidade e capacidade de resposta das várias equipas. Estas metodologias e tecnologias *cloud* permitem evoluções incrementais, essenciais para dotar de agilidade organizações de grande dimensão e naturalmente com complexidade de sistemas e processos.

Por fim, apesar de ser uma solução que não suporta o *core business*, tem sido fundamental o alinhamento estratégico e envolvimento dos diversos *stakeholders* para o sucesso do projeto.

Coordenação: **Luis Chaby**, Microsoft

## Galp

### Aplicação SGL (Sistema de Gestão Logística)

Renovação, atualização e modernização da aplicação e infraestrutura que suporta a gestão logística da entrega de produto a clientes

**A** área da distribuição secundária de combustíveis e GPL da Galp é responsável pela entrega destes produtos aos seus clientes e tem uma frota de cerca de 150 viaturas que se abastecem em seis parques logísticos distribuídos pelo país.

Este projeto tinha como objetivo modernizar e adicionar novas funcionalidades à anterior solução, de forma a alinhar

com os objetivos e requisitos da gestão logística na distribuição secundária de combustíveis, entre eles permitir simplificar e agilizar o processo logístico de entregas e garantir os aspectos legais e fiscais.

## OBJETIVOS

Os objetivos definidos foram:

- Evolução de uma solução tecnologicamente ultrapassada e operacionalmente limitada de modo a garantir o suporte, em tempo real, dos processos de gestão logística na distribuição secundária de combustíveis e GPL;
- Adicionar funcionalidades de valor acrescentado para o negócio, como a comunicação via 3G entre os terminais móveis dos motoristas e os sistemas centrais;
- Garantir uma solução *on-board* alinhada com as regras de segurança da atividade logística de combustíveis e gás;
- Aumentar o nível de fiabilidade na integração entre as diversas componentes do sistema;
- Assegurar uma solução certificada pela Autoridade Tributária para emissão de documentos de transporte e de faturação, e com integração via SAFT-PT para a documentação emitida.

## RESULTADOS

Com esta solução a Galp obteve:

- Fiabilidade absoluta nos processos de integração entre os vários sistemas;
- O negócio ficou dotado de uma plataforma de monitorização que lhe garante autonomia no controlo dos processos;
- Integração em tempo real dos dados das entregas e da faturação local nos sistemas centrais, através de processos de comunicação *online*, eliminando a necessidade de retorno do motorista ao parque;
- Otimização na gestão de recursos

com a eficiência conseguida na preparação dos 250 a 300 fretes/dia através desta solução;

- Otimização do stock de produto em regime de venda em consignação e consequente redução do capital empregue;
- Maior controlo dos custos dos transportistas, através de um maior controlo das rotas executadas e cobradas pelas empresas de distribuição;
- Melhor serviço ao cliente, informando-o do período/hora estimada de entrega, através da comunicação do *Estimated Time of Arrival* (ETA), com a possibilidade de recálculo do ETA pelo motorista.

## MÉTRICAS

Indicadores relevantes na implementação da nova solução:

- Instalações de carga: 6 (incluindo 2 refinarias);
- Terminais móveis: 150;
- Viaturas equipadas: 130 (aproximadamente);
- Motoristas: 220 (aproximadamente);
- Número de fretes/dia: 250 a 300;
- Número de entregas/dia: 300 GPL + 500 Combustíveis.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A implementação de soluções centradas no utilizador e nos objetivos do negócio permite, não só uma muito fácil utilização e adoção por todos os intervenientes (um exemplo foi a rapidez da sua adoção por parte dos motoristas), como também permite retirar da mesma os objetivos para a qual foi construída, tendo os resultados acima enumerados sido rapidamente atingidos.

Coordenação: **Vitor Marques**, DXC

## REN

### Jornada de Transformação

#### Digitalização de processos

O processo de digitalização global na REN começou há cerca de cinco anos.

Tem sido um processo faseado, que se iniciou na gestão documental e plataformas de colaboração e abrangeu de seguida as principais áreas de suporte da REN: compras, contabilidade, RH, planeamento e controlo e comunicação. Neste percurso, a grande maioria de processos de suporte da empresa foi digitalizada e implementada de uma forma integrada entre todas as plataformas de maneira a dar continuidade aos processos quando transitam entre áreas. A segunda fase está agora focada nas áreas *core* da empresa, tendo-se iniciado pela operação e manutenção das redes de transporte de energia.

#### OBJETIVOS

- Transformar áreas com muita intervenção humana e informação não estruturada em informação relacional, estruturada e digital, de forma a evitar erros e ser mais eficiente.
- Permitir a participação nos processos em qualquer lugar, bastando ter uma ligação à *internet*.
- Diminuir o uso de papel nos diversos processos.
- Aumentar o conhecimento interno sobre os processos.
- Ser possível, numa fase mais avançada, obter a informação necessária para poder começar a ter uma análise preditiva em determinados processos.

#### RESULTADOS

Cada projeto obteve resultados próprios – *vide* caso seguinte.

**Com um processo faseado de digitalização global, a REN está agora focada em transformar áreas com muita intervenção humana, diminuindo o uso de papel e aumentando o conhecimento interno sobre os processos**

**Graças a um projeto de desmaterialização das ordens de trabalho, utilizando iPads, a REN conseguiu resultados imediatos, melhorando a qualidade do seu serviço de manutenção**

## MÉTRICAS

Em cada projeto podem ser retiradas métricas próprias – *vide* caso seguinte "Transformação da Área de Manutenção"

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

"A transformação digital é complexa, mas não é tão difícil de fazer como parece" – Tiago Azevedo, REN

A iniciativa de digitalização é global, obedece a uma visão integrada, sendo que cada processo/área foi alvo de projetos específicos, mas integrados.

Coordenação: **Tiago Guapo Vieira**, Axians e **Luis Chaby**, Microsoft

## REN

### Transformação da área de manutenção

**Distribuição e reporte das ordens de trabalho de forma digital e recorrendo a dispositivos móveis (iPad)**

**P**rojeto de desmaterialização das ordens de trabalho, utilizando dispositivos móveis (iPad), com georreferenciação incorporada e integrada com os restantes processos da empresa.

## OBJETIVOS

- Quantificar assertivamente quer a quantidade de recursos envolvidos na área de manutenção quer as quantidades de materiais necessários para a manutenção.
- Recolher rapidamente os resultados das intervenções.
- Garantir que todas as intervenções têm um registo (ordem de trabalho) associada e o seu resultado é conhecido em *real time*.

## RESULTADOS

Hoje nenhum técnico sai para uma intervenção sem ter consigo uma ordem de trabalho digitalizada e não necessita de se deslocar ao escritório para a receber. É possível ter o controlo em tempo real do estado de execução das ordens de trabalho que são atribuídas. É tudo mais simples, com menor risco de erro e isso facilita muito o trabalho no terreno e torna-o mais produtivo.

Há ainda uma maior confiança na forma como o trabalho é executado, porque é possível acompanhar todo o processo e até ver imagens do resultado final. A comunicação entre todos ficou mais facilitada. A responsabilidade dos técnicos é maior, mas o trabalho de todos tornou-se mais simples, sempre com a preocupação de manter ou melhorar qualidade do nosso serviço.

Com o sucesso conseguido a REN está já a efetuar uma forte aposta na gestão de ativos e a fazer planos de manutenção preditiva.

## MÉTRICAS

- Deixaram de acontecer deslocções sem existirem ordens de trabalho efetivas.
- Informação da intervenção passou a estar disponível de uma forma imediata *versus* os 15 dias a um mês que se verificavam anteriormente.
- Redução significativa das deslocções e estadias dentro do país.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Gestão da mudança mais fácil do que se antevia pelo envolvimento das equipas e acessos a dispositivos e processos mais modernos e eficientes.
- A maior responsabilização na atualização dos dados traduziu-se numa maior qualidade dos mesmos.

Coordenação: **Tiago Guapo Vieira**, Axians e **Luis Chaby**, Microsoft

1.6



RETAILHO

A personalização dos produtos em função das preferências dos clientes, uma tendência do mercado de retalho, é um objetivo que só a digitalização de processos torna possível alcançar com sucesso. A exploração de vários canais de venda pelas marcas, assim como a melhoria dos sistemas de *franchising* são também reflexos relevantes da transformação digital num setor onde a criação de espaços de interatividade nas lojas para usufruto dos clientes é já um *must*.

## NOS

### Lojas NOS

#### Transformação Digital

Em setembro de 2014 iniciou o projeto de desenvolvimento do novo conceito de loja. A NOS identificou as melhores práticas de retalho, telco e não telco, nacional e internacional, estudou as tendências e ouviu o consumidor, para conhecer o seu comportamento e necessidades. A loja NOS foi desenhada centrada no cliente. Desta forma está preparada para dar resposta às especificidades das várias gerações – desde a Z, até aos *baby boomers*. O novo conceito está assente em pilares como a digitalização, a proximidade ao cliente e apto para integrar a estratégia *omnichannel*. A digitalização está presente em toda a loja, desde a entrada, com comunicação de campanhas em ecrãs digitais, até à possibilidade de experimentação com equipamentos e serviços com soluções digitais apelativas e geridas remotamente, passando pelo modelo de atendimento, personalizado e disruptivo, com recurso à utilização de híbridos.

## O conceito central da nova tipologia de loja Media Markt foi a personalização dos produtos em função das preferências dos clientes, numa ótica de prestação de um serviço diferenciador

### OBJETIVOS

O objetivo do novo conceito loja é proporcionar *the ultimate experience*, tangilizando, no dia-a-dia a marca NOS refletindo o futuro do negócio e proporcionando uma excelente experiência ao cliente.

Alguns princípios que estiveram na base do novo conceito: a mobilidade e total utilização do espaço de loja, a experiência interativa nas várias zonas, a proximidade e transparência ao cliente com atendimento lado a lado e a simplicidade de processos.

#### No pré-atendimento:

- Os ecrãs digitais à entrada de loja, personalizados e adaptados às campanhas e novidades do momento, que permitem flexibilidade e ganhar *time to market*.

- A Zona Convergente é um *show case* de P&S. Comunica a oferta e proporciona uma experimentação, através de equipamentos sincronizados (TV, *tablets* e comando), recorrendo ao *switch* para *live TV* e pela presença de equipamentos com as *apps* NOS (NOS TV e N Play).

Esta zona possibilita a demonstração por parte do assistente de loja durante o atendimento *one to one* ou *one to many*.

- A Zona E-life proporciona experiências inovadoras e mais ricas aos consumidores. Assentes nos seus *passion points*, a NOS mostra de uma forma dinâmica como os P&S são relevantes e proporcionam uma *immersive experience* no seu dia-a-dia. Para isso, a título exemplificativo, são desenvolvidos vídeos demonstrativos da temática comunicada, possibilidade de experimentação de *apps* e videojogos. Nos equipamentos são instalados MDMs que materializam a oferta da NOS.

- A Mesa de Produto dá a conhecer ao cliente a oferta de *smartphones* e acessórios, com MDM que convida à experimentação. Adicionalmente está

disponível um *tablet*, igualmente com MDM, que permite a comparação de características entre *smartphones*, sendo atualizado remotamente.

- A Zona Kids é um espaço de entretenimento, com ações e disponibilização de conteúdos de TV e a *tablets* que convidam à navegação na *internet*.

- Nas lojas maiores, pode existir também uma mesa de fabricantes – que inclui experimentação de *smartphones* e demonstração de *wearables* de um fabricante – e um "espaço *kids*" – que inclui TV e *tablets* que convidam à navegação na *internet*.

#### Na visita:

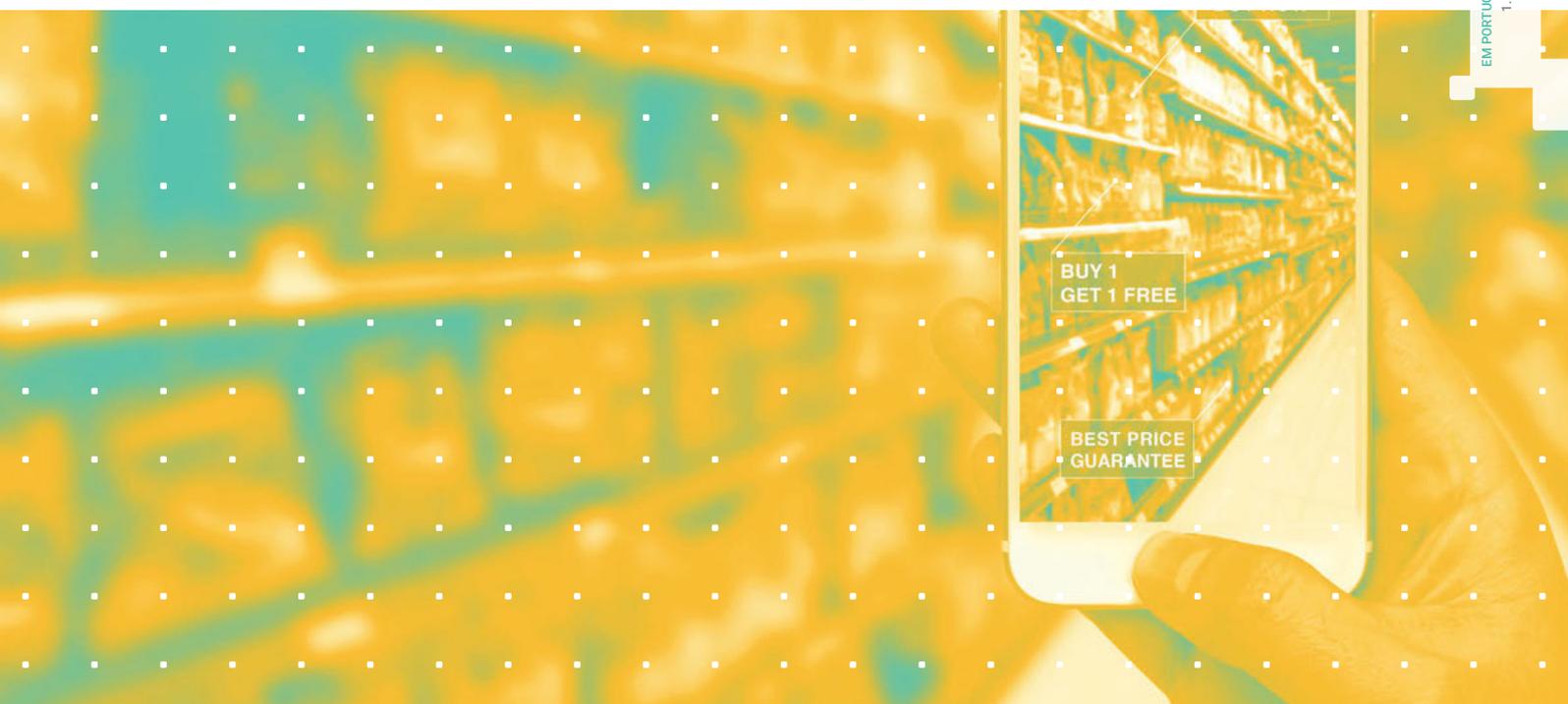
- O sistema de gestão de filas permite a identificação digital de novos ou já clientes no dispensador de senhas (identificação NIF ou número de telefone), se o cliente colocar o número de telemóvel receberá um *sms* de boas-vindas e com a indicação do tráfego, de forma a fazer a gestão do seu tempo de forma mais autónoma. Quando chegar a sua vez de ser atendido poderá encontrar o assistente de loja através dos ecrãs digitais da loja com uma fotografia do mesmo e a respetiva senha. Se colocou alguns dos seus dados quando retirou a senha, o lojista já vem contextualizado com o perfil do cliente assim que o recebe.

- O assistente dirige-se ao cliente no centro da loja e acompanha-o numa experimentação dos P&S que pretende conhecer ou adquirir, como por exemplo: visita à Zona Convergente ou à Mesa de Produto.

- A proposta realizada ao cliente é totalmente personalizada, feita à medida do cliente, e assente em ferramentas digitais.

#### No pós-visita:

- O cliente recebe uma chamada IVR, na qual é convidado a responder a um breve questionário de satisfação acerca da sua visita à loja.



## RESULTADOS

As principais lojas da NOS foram englobadas no projeto de digitalização, tendo em conta que o desenvolvimento do novo conceito de loja resultou numa clara melhoria de perceção da imagem da loja e da experiência do cliente.

Os clientes consideram que:

- Existe dinamização real do espaço de loja, pelo potencial de experimentação e interação com lojistas.
- Alia conforto ao entretenimento.
- O espaço é diferenciador quando comparado com outras lojas do mercado.
- O atendimento lado a lado é mais transparente e transmite mais confiança pela escolha partilhada com o assistente de loja.
- As ferramentas apoiam o atendimento e a mobilidade, promovendo proximidade.

Os lojistas avaliam positivamente o novo conceito de loja, considerando que a nova loja é geradora de tráfego e que atrai clientes.

Globalmente, os clientes e as equipas de loja estão mais satisfeitos.

Apresenta um crescimento de vendas,

assim como um aumento do tráfego residencial e empresarial.

## MÉTRICAS

Para medir os resultados, a NOS recorreu a ferramentas de *analytics* e estudos de mercado. O *analytics* permitiu analisar e segmentar o comportamento de mais de 109 mil visitantes de loja.

Os estudos de mercado comprovam a assertividade do conceito e permitiram incorporar *learnings*.

Os clientes apresentam níveis de satisfação elevados em relação ao novo conceito de loja, avaliando as lojas em 8,2/10.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- O novo conceito de loja veio introduzir uma nova metodologia de trabalho na NOS, que obriga ao desenho de novos processos e atribuição de responsabilidades.
- É crucial a formação aos lojistas, não só inicial, mas também periódica.

Coordenação: **Ana Vila Luz**, NOS

**A nova loja é vista como fonte de experiências diferentes e inovadoras, contribuindo para gerar mais tráfego e melhorar a perceção da insígnia**

**Dado que uma das principais tendências de mercado é a digitalização, a nova loja NOS foi desenhada tendo por base uma transformação digital em todos os momentos**

## Media Markt

### Digitalização da Loja de Matosinhos

#### Experiência do consumidor

**E**m novembro de 2016, a Media Markt inaugurou a sua loja em Matosinhos, pioneira num novo modelo operacional onde o cliente é o centro de todos os movimentos.

A décima loja Media Markt em Portugal é efetivamente um piloto que tem por base esta transformação do modelo operacional da empresa. Os hábitos de consumo dos clientes têm vindo a alterar-se rapidamente e a igualmente rápida evolução tecnológica abre um mundo de oportunidades que a Media Markt quer liderar. Desta forma, a Media Markt Matosinhos foi a primeira loja dentro deste cenário de transformação digital em todas as lojas em Portugal, que já se está a verificar também em Espanha. O conceito central da nova tipologia de loja foi a personalização dos produtos em função das preferências dos clientes, numa ótica de prestação de um serviço diferenciador. Segundo a tendência da indústria de digitalização dos negócios, a loja foi desenhada com base em três princípios: a autonomia do cliente na utilização dos dispositivos, a possibilidade de personalização máxima dos produtos que pretende adquirir, e a interatividade com o cliente. Estes princípios deram origem a várias soluções diferenciadoras.

#### OBJETIVOS

O principal objetivo é oferecer uma experiência diferente e mais rica ao cliente. O projeto da Media Markt visou testar o efeito de uma experiência diferente da habitual por parte do consumidor em lojas de tecnologia, que lhe permitisse

uma maior personalização e maior grau de interação com os produtos.

Para implementar este conceito, a loja de Matosinhos introduziu as seguintes soluções:

- A possibilidade dos clientes utilizarem equipamentos HP Sprout disponíveis em livre serviço na loja para selecionar e visualizar uma maquete dos equipamentos que pretendem personalizar com uma imagem escolhida pelo cliente. O cliente pode trazer uma imagem a seu gosto ou escolher uma disponível no catálogo do HP Sprout. A película é depois impressa em látex, através de uma impressora de grande formato HP, na própria loja e aplicada antes de o equipamento ser entregue ao cliente. Esta solução está disponível para equipamentos da linha branca, castanha, eletrónica de consumo e informática.

- Existem 20 equipamentos HP Elite x 1012 distribuídos pela loja que permitem a consulta autónoma dos produtos existentes em catálogo, bem como a personalização do mesmo na aplicação.

- A possibilidade dos clientes interagirem com painéis digitais táteis para consultarem o catálogo digital da loja e obterem mais informações, características e imagens dos equipamentos incluindo aqueles que não estão em exposição. Os painéis são de dimensão suficiente para permitir visualizar os equipamentos em tamanho real e em vários cenários de ambiente familiar.

- Para promover a interação com os clientes, a loja conta com três grandes *social walls* que passam conteúdos diferentes em cada momento: desde *selfies* dos clientes, comentários nas redes sociais da Media Markt e conteúdos próprios, como vídeos dos serviços que os clientes encontram na loja.

- Uma das mudanças mais visíveis

nas lojas foi a implementação das etiquetas eletrónicas, que garantem que os preços estão sempre atualizados e que são sempre os mais competitivos, permitindo à equipa de loja dedicar-se exclusivamente aos clientes, em vez de estar a alterar manualmente os preços de todos os artigos.

- Implementaram-se também novos serviços para melhorar a experiência de compra dos clientes, nomeadamente o *robot* WiiGo, um carrinho de compras elétrico e automático, especialmente para as pessoas com mobilidade reduzida uma vez que acompanha e ajuda durante o percurso de compra.

- A área "Stop&Go" é um serviço igualmente inovador que permite aos clientes recolherem as suas compras de forma rápida e fácil sem haver necessidade de sair do seu carro.

- A loja conta com 19 pontos de venda HP MX 10POS que, pela sua mobilidade, permitem a consulta, o aconselhamento personalizado e o deslocamento dentro de loja. Através destes equipamentos é possível fazer a compra direta com entrega em casa, incluindo os produtos personalizados.

- Uma série de experiências de utilização diferente dos produtos, como a realidade virtual, a zona de jogos interativos ou o *show cooking*, onde se podem encontrar sempre as últimas novidades do mercado e se fazem sessões *masterchef* com *chefs* profissionais.

- A formação dos colaboradores de loja para darem assistência à utilização das soluções e em demonstrações das suas potencialidades.

## RESULTADOS

Apesar de ser a primeira loja da cadeia Media Markt a apresentar este conceito, já é possível extrair algumas conclusões do projeto-piloto:

- O cliente tem possibilidade de

escolher o seu equipamento de uma forma mais suportada com as fontes de informação digitais que tem ao seu dispor;

- O cliente pode aceder às soluções em auto-serviço, o que é simultaneamente mais eficiente e permite contacto com os produtos expostos;

- O atendimento diferenciado, com possibilidade de demonstrações de soluções inovadoras, aumenta a satisfação e a fidelização do cliente;

- A possibilidade de personalização dos equipamentos vai ao encontro de uma tendência cada vez mais notória no consumo, e aumenta de igual forma a satisfação e a fidelização do cliente, sendo um ponto de atração de mais tráfego. Por outro lado, é um fator de geração adicional de receitas;

- Definitivamente, a loja é vista como fonte de experiências diferentes e inovadoras, contribuindo para gerar mais tráfego e melhorar a perceção da insígnia.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- A experimentação, interação e personalização do cliente com a loja, através de soluções digitais, melhoram a experiência do cliente, aumentando a sua satisfação e fidelização.

- A loja é mais experiencial, com espaços completamente digitais e modernos onde os nossos clientes podem ver, tocar e aprender a utilizar os artigos, traduzindo-se numa experiência mais rica e completa.

- Para a insígnia, este projeto traduz-se em clientes mais satisfeitos, com efeitos positivos no tráfego, em receitas adicionais e na imagem.

Coordenação: **Alexandre Silveira**, HP

**Houve a preocupação, no desenho dos novos espaços, de acompanhar o cliente desde que chega à loja até que a abandona, para que a sua experiência seja o mais integrada, clara e eficiente possível**

## Salsa / IVN – Irmãos Vila Nova

### Implementação SAP Retail

#### Implementação de sistemas

Uma forte presença internacional em diferentes canais de venda levou a Salsa a apostar numa plataforma integrada para gestão do seu negócio no setor têxtil e vestuário. O *SAP for Retail* foi a solução selecionada por ser a que melhor endereçava as necessidades do negócio, nomeadamente os requisitos de multi-língua, multi-moeda e escalabilidade necessários às ambições de crescimento da empresa.

A solução *SAP for Retail* entrou em operativo na Salsa em Abril de 2013, após um projeto de implementação que recebeu o nome de “Maestro”. Um dos pontos-chave da implementação foi ter sido precedida por um projeto de transformação e otimização processual abrangente a toda a organização, que preparou a organização para o projeto de implementação.

Um dos maiores desafios, foi a necessidade de transpor para o sistema SAP os requisitos legais dos vários países em que a marca está presente e que estão relacionados com o processo de subcontratação e de venda multicanal – lojas próprias, franchisados, lojas multimarca, vendas *online*.

Adicionalmente, foi implementado na Salsa o *SAP Process Integration*, de modo a suportar a complexidade da integração de soluções satélite existentes na empresa, a saber, um sistema de gestão de armazéns, um novo sistema de suporte à inovação e desenvolvimento de produto, um portal de *e-commerce* e diferentes sistemas de ponto de venda.

#### OBJETIVOS

Os objetivos da Salsa eram a digitalização e otimização de processos via uma plataforma única, robusta e escalável. A Salsa procurava equipar as empresas do grupo com um sistema de informação capaz de suportar a sua atividade diária, mas também salvaguardar o seu crescimento futuro, em particular nos mercados internacionais e no segmento das vendas *online*.

#### RESULTADOS

A Salsa possui hoje uma significativamente maior capacidade de gestão e exploração da informação, a qual se traduz em claros benefícios para a operacionalidade do negócio:

- Processos como a gestão de preços de venda e faturação foram consideravelmente otimizados, conferindo uma poupança de tempo na marcação de preços para os diferentes canais e destinos dos produtos;
- A exploração de vários canais de venda nos processos de integração de encomendas e de expedição foi também melhorada, garantindo a escalabilidade dos negócios B2C e B2B;
- A integração com diversos sistemas de ponto de venda veio assegurar que a informação de vendas é disponibilizada com maior integridade e qualidade;
- Os processos de *franchising* também sofreram uma melhoria considerável.

A Salsa consegue agora ter uma visão integrada dos fluxos de *stock* de consignação e de faturação. “Algumas das mais-valias já se fazem notar, nomeadamente a capacidade que temos de integrar operações de diferentes países num mesmo sistema, o aumento da fiabilidade da informação e o facto de podermos dar melhor suporte a processos de consignação e de relacionamento com parceiros”, de acordo com a administração da Salsa.

#### MÉTRICAS

- 250 pontos de venda
- 2 novas coleções por ano, com cerca de 4500 SKUs por coleção
- Volume de negócios acima de 100 milhões de Euros (€) / ano
- Aproximadamente 1.150 colaboradores
- Presentes em 35 países
- Serve mais de 2.000 pontos de venda entre lojas próprias, franchisadas, multimarca e *department store*
- Loja *online* ([www.salsajeans.com](http://www.salsajeans.com)) com cobertura global

#### ENSINAMENTOS E FATORES

##### CRÍTICOS DE SUCESSO

- Equipa de consultores e utilizadores totalmente alinhada e suportada por um bom plano de mudança e de comunicação para o resto da organização.
- Utilizadores-chave / *key users* determinantes

para o grau de alinhamento da solução com os requisitos da operação, testes efetivos e arranque sem sobressaltos.

- Capacidade dos consultores trazerem boas práticas para adaptação de alguns processos e de dominarem as ferramentas e tecnologias em implementação, dada a complexidade das mesmas.
- Envolvimento da gestão de topo no planeamento e gestão do projeto, e nas decisões de alteração de âmbito do mesmo, com orientação elevada a evitar as situações de "já agora".
- Suporte efetivo pós-arranque com uma equipa relevante e presente nas operações.

Coordenação: **Filipa Carvalho e Pedro Miguel Silva**, Deloitte

## Worten

**Visão Única de Cliente –  
Mapeamento de jornadas  
de cliente e desenho do novo  
modelo de relacionamento  
omnicanal com clientes**

**Transformação de estratégia multicanal em omnicanal**

O projeto teve como objetivo a obtenção de uma visão única do cliente, através do conhecimento da jornada de cliente e estratégia de *content & data management* de forma a proporcionar aos seus clientes uma experiência consistente e omnicanal em todos os pontos de contacto com a marca.

### OBJETIVOS

- Suportar a Worten no conhecimento profundo da *customer journey* multicanal.
- Suportar a Worten no desenho do modelo de relacionamento omnicanal com clientes e definição de uma estratégia de *content & data management*.

### RESULTADOS

O projeto culminou na revisão do modelo de relacionamento com clientes e na definição de iniciativas

de melhoria assente em cinco vetores chave de transformação:

- Melhoria da experiência de loja;
- Melhoria da funcionalidade do canal *online*;
- Flexibilização do processo de entrega;
- Personalização e simplificação do *engagement* com o cliente;
- Estratégia de *content & data management*.

O modelo de relacionamento futuro com clientes, assente numa "visão única de cliente", passou a ter como ambição promover o aumento da perceção de valor para os clientes que transcendesse o valor funcional da transação ao diferenciar a Worten para além do preço.

### MÉTRICAS

No estudo quantitativo realizado durante o projeto, foram levantadas jornadas de cliente relativas a nove categorias de produto, permitindo obter para análise mais de 2.500 jornadas individuais. A partir dos dados recolhidos, foram identificados segmentos atitudinais de clientes e 12 tipologias chave de jornadas de cliente.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O projeto reforçou a necessidade de conhecer em profundidade as diferentes jornadas de cliente dos diferentes consumidores e das diversas categorias deste setor como base de suporte para o desenho do modelo de relacionamento futuro, nomeadamente ao nível de:

- Etapas consideradas no processo de compra;
- Papel dos diferentes pontos de contacto com os clientes (ex. *website*, *social media*, folhetos, etc.);
- Momentos da verdade das jornadas, onde é necessária especial preocupação com a eliminação de fatores de fricção da experiência de compra;
- Eventos positivos e negativos ao longo da jornada que inibem ou contribuem para a concretização da compra e retenção de clientes;
- Comportamento e ampliação na comunidade conforme o tipo de experiência.

Coordenação: **Joana Aguiar e Pedro Miguel Silva**, Deloitte



**H**á formas cada vez mais eficientes de usufruir da tecnologia.

Na vanguarda das soluções digitais, o setor das telecomunicações tem adotado sistemas e ferramentas cujo impacto na articulação dos seus serviços tem resultado numa melhor coordenação de recursos, tanto tecnológicos como humanos. Na relação com o cliente a aposta é cada vez maior no suporte digital com repercussões muito positivas ao nível da proximidade e da confiança.

## **NOS**

### **Ordens de Trabalho Digitais**

**A digitalização de processos para uma melhor experiência do cliente**

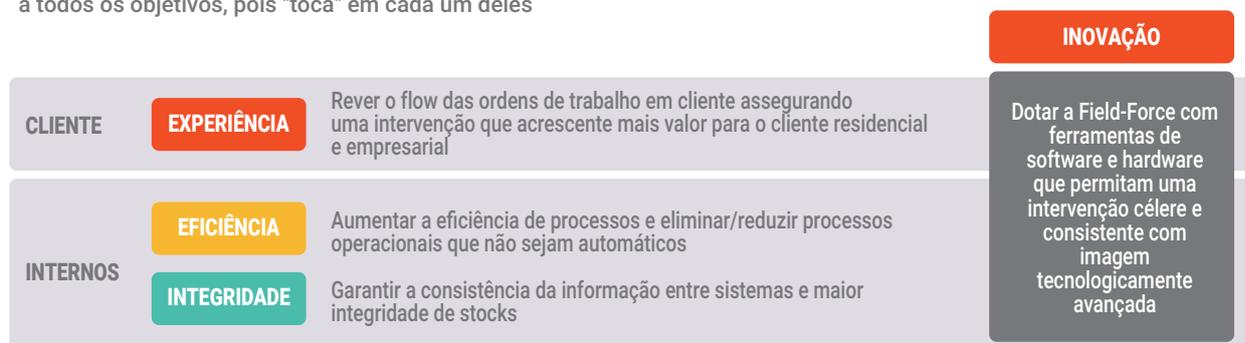
**A** NOS trabalha com um universo de técnicos que contacta com clientes residenciais e empresariais e procedem à instalação e manutenção de serviços, redes e equipamentos.

Historicamente o *sms* era a principal ferramenta de trabalho usada por estes profissionais para realizar múltiplas ações. Em 2012 a NOS lançou uma aplicação *mobile* (mTec) que permitiu aos técnicos ganhar autonomia, evitando o contacto telefónico com as equipas de *backoffices*. A partir desse momento, o papel passou a coexistir com o digital.

Já este ano, fazendo uso das oportunidades associadas aos processos de digitalização e alicerçadas na vontade de melhorar a experiência de cliente, a NOS lançou um projeto com o qual se propõe tornar o processo de instalação e manutenção numa experiência 100% digital.

O desafio passou por desmaterializar as ordens de trabalho, simplificar os processos da intervenção,

Os objetivos assentam em 3 vetores, existindo um 4º vetor que é transversal a todos os objetivos, pois "toca" em cada um deles



aumentar a eficácia e transmitir uma melhor experiência aos clientes NOS. Na génese deste projeto foram identificados três eixos de atuação:

- **EXPERIÊNCIA DE CLIENTE:** endereçar oportunidades ao nível da interação do técnico com o cliente; simplificar a informação fornecida; melhorar a informação sobre os serviços/equipamentos a instalar e reduzir o número de assinaturas necessárias do cliente;
- **INTEGRIDADE:** evitar duplicação de informação; evitar duplicação de processos de controlo; assegurar existência de um repositório único de informação e a consistência da mesma;
- **EFICIÊNCIA:** reduzir o volume elevado de folhas impressas diariamente; otimizar as tarefas das diversas equipas de *backoffice* dos parceiros que imprimem e digitalizam ordens de trabalho e aumentar a autonomia do técnico.

Transversal a estes três eixos acresce um quarto que tem norteadado a NOS em várias áreas de atuação, a INOVAÇÃO.

## OBJETIVOS

Assim, foi desenhado um novo processo, com uma ferramenta e aplicação que garantem uma intervenção integrada, flexível, célere, robusta e simples. Esta evolução foi possível através da implementação de novas funcionalidades e

alterações processuais, nomeadamente:

- Execução de testes integrados na aplicação;
- Desenho da rede digital e integração em base de dados;
- Preenchimento de formulários em formato digital;
- Envio ao cliente do comprovativo da intervenção em formato digital;
- Eliminação dos processos de impressão e digitalização;
- Afirmação da plataforma enquanto elemento único agregador de trabalhos e garante de coerência entre sistemas.

## RESULTADOS

O projeto já arrancou e o *feedback* é muito positivo:

- A experiência de cliente está mais simples e ágil, aumentando a interação do técnico com o cliente, tornando a intervenção num momento de maior proximidade e confiança;
- A ordem de trabalho digital é, para a NOS e respetivos colaboradores, o elemento único de confirmação dos trabalhos;
- O papel foi definitivamente eliminado. O suporte é totalmente digital e as equipas, através de um *tablet*, garantem uma maior excelência na experiência de cliente.

Em resumo, a implementação deste projeto permitiu focar as equipas técnicas no *core* do seu trabalho e alocar o esfor-

**O desafio da NOS era desmaterializar as ordens de trabalho, simplificar os processos da intervenção, aumentar a eficácia e trabalhar para implementar processos mais ágeis e eficazes**

**A NOS desenhou um novo processo de trabalho, com uma ferramenta e aplicação que garantem uma intervenção integrada, flexível, célere, robusta e escalável**

ção de *backoffice* a tarefas de maior valor acrescentado, potenciando uma redução dos tempos de resposta e, consequentemente, melhorando a experiência do cliente NOS nos momentos críticos de interação direta com a empresa. Adicionalmente, a implementação do projeto permitirá à NOS criar condições de base para alcançar os seus objetivos de futuro em termos de experiência digital e lançamento de novas funcionalidades transformacionais.

Coordenação: **João Cardoso e Paula Roque Esteves**, NOS

### Prestadores de Serviço Telefónico em Portugal e ANACOM

#### Portabilidade Numérica

Transformação ao nível de processos

**N**a última metade da década de 90, o Parlamento Europeu identificou como uma necessidade e mais-valia a implementação da portabilidade dos números entre operadores permitindo aos assinantes manter o seu número de telefone, qualquer que seja o fornecedor do serviço de telecomunicações.

Para dar seguimento a esta diretiva, o Instituto das Comunicações de Portugal (atualmente ANACOM), lançou uma consulta pública para a implementação da portabilidade numérica em Portugal. Após o resultado, ficou estabelecido que seria necessário envolver uma terceira entidade, denominada Entidade de Referência (ER). A CGI (em parceria com a SYSTER) após concurso, foi a empresa seleccionada como ER com a responsabilidade do desenvolvimento, instalação, gestão e actualização da Base de Dados de Referência (BDR).

#### OBJETIVOS

O objetivo principal é potenciar a concorrência entre os prestadores, e os serviços passam a ser objeto de uma livre avaliação e escolha por parte dos utilizadores, na base da qualidade, preço e diversidade/ inovação. Permite, também, agilidade no processo de mudança para o cliente final.

#### RESULTADOS

Aquando da definição dos processos e tendo em conta que se previa a ocorrência de dezenas de milhares de processos, estes foram pensados e implementados de forma a poderem ser realizados de forma “eletrónica” e automatizada. Na perspectiva de melhorar os resultados, foram realizadas intervenções em três áreas fundamentais: a nível da regulamentação, da automatização pelos operadores e a nível da ER, identificando as melhorias no seu modo de funcionamento e na sua interação com os operadores.

#### MÉTRICAS

**Métricas aplicacionais:** Asseguram que as operações decorrem com a máxima agilidade. Assim, estas são acompanhadas e um conjunto de indicadores-chave é monitorizado em tempo real para antecipar eventuais problemas.



### Métricas de performance

■ Tempo médio de leitura de mensagens – Verifica a *performance* da CGI e dos operadores.

■ Tempo médio de resposta – Tem descido drasticamente, devido à crescente automatização das respostas por parte dos operadores.

### Métricas de negócio

■ Taxa de sucesso – Com os processos automáticos de resposta por parte dos operadores e a incorporação de algumas alterações às regras provenientes do regulamento, foi possível melhorar as taxas de sucesso.

■ Tempo até portação – é um dos fatores que pode ser motivo dissuasor da solicitação da portabilidade pelos clientes.

■ Número de números portados – Valor dependente de várias entidades sendo impossível aferir qual o peso relativo de cada uma delas para o sucesso da portabilidade. No entanto conseguimos identificar que o maior impulsionador são os operadores e as respetivas ofertas comerciais, nomeadamente as ofertas de pacote.

Todos os dados foram gentilmente cedidos pela Portabil

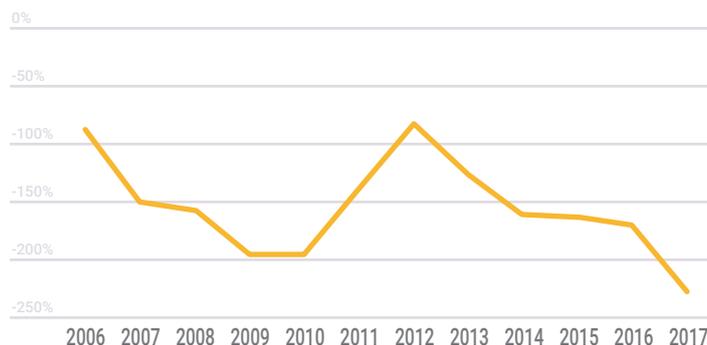
### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Apesar das diferentes formas de endereçar e de se posicionarem no mercado e das diferentes culturas organizacionais, todos os operadores têm demonstrado uma postura bastante colaborativa e bastante focada no interesse do cliente final, quer ele seja o seu ou de um outro operador.

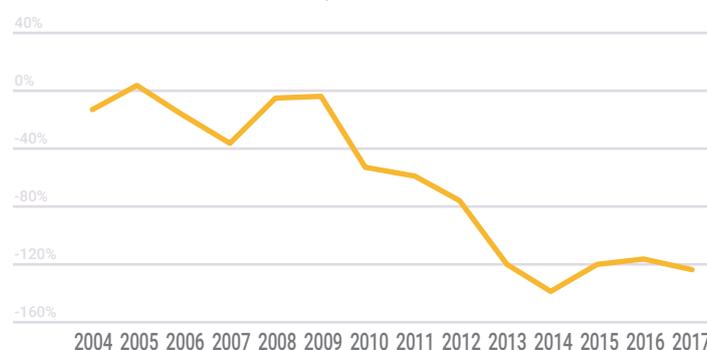
A forma pró-ativa de atuar da ER permite identificar situações que se traduzem em alertas para um ou mais operadores, que invariavelmente merecem destes a melhor atenção e ação.

Outro fator indispensável para o sucesso tem sido o papel da ANACOM,

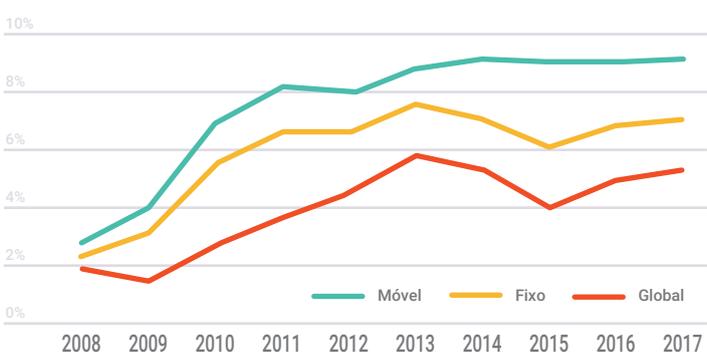
% ACUMULADA DE REDUÇÃO DO TEMPO DE LEITURA



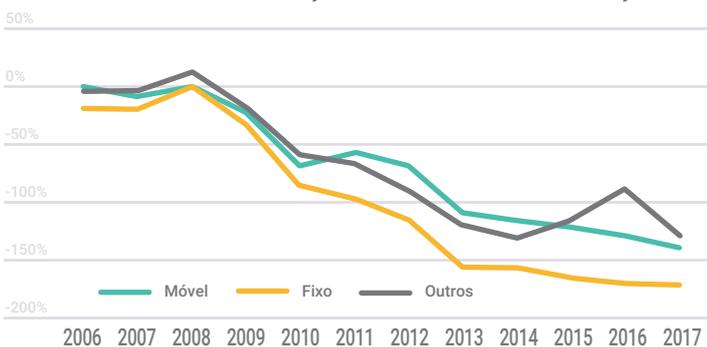
% ACUMULADA DE REDUÇÃO DO TEMPO DE RESPOSTA



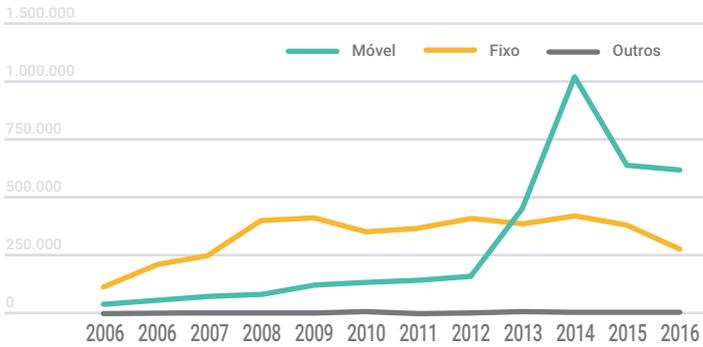
% ACUMULADA DE MELHORIA DA TAXA DE SUCESSO



% ACUMULADA DE REDUÇÃO DO TEMPO ATÉ PORTAÇÃO



### NÚMERO DE NÚMEROS PORTADOS



demonstrando ter uma postura atenta, esclarecida e, sempre que necessário, contra-ordenacional.

No ecossistema da portabilidade, os operadores têm realidades e dimensões diferentes. Apesar dessas diferenças, as soluções que são encontradas, entre todos, adequam-se à realidade de cada um, cumprindo sempre as obrigações regulatórias e processuais que todos têm.

Coordenação: **Pedro Mariano**, CGI

PT

## Moche All Digital

Experiência do utilizador

"Moche All Digital" pretende disponibilizar uma oferta de conteúdos digitais de *customer care*, para clientes menores de 25 anos, considerando as seguintes componentes:

- Canais digitais: identificação de canais para o público jovem;
- Adesões Moche: simplificação do processo;
- Área Moche: novo site mobile responsive para gestão intuitiva de serviços, com "Look&Feel Moche" e

experiência homogénea;

- Site Moche: otimização das funcionalidades de *customer care*.

O cliente embarca numa experiência digital, desde o pedido do cartão SIM até à gestão autónoma de serviços na "Área Moche", com as funcionalidades mais requisitadas (gerir tarifários, pedir 2ª via de cartão, consultar PIN/PUK, consumos e movimentos de saldo).

### OBJETIVOS

Tornar o Moche na melhor experiência digital de apoio ao cliente jovem, respondendo aos seus padrões de consumo, sobretudo via *mobile*, de forma a:

- Tornar o canal digital na primeira escolha em todas as fases da *customer journey*;
- Aumentar a interação via canais digitais de *selfcare*;
- Aumentar a satisfação do cliente;
- Reduzir custos processuais e de atendimento.

### RESULTADOS

- Maior utilização de canais digitais, em detrimento dos canais tradicionais.
- Maior número de acessos via *mobile*: equilíbrio entre visitantes novos e os que retornam.
- Maior satisfação: recolha contínua de *feedback* para garantir satisfação de necessidades.

### MÉTRICAS

- **Processos:** tempo de aprovisionamento do serviço.
- **Utilização do site:** sessões, páginas visualizadas, eventos, visitantes únicos, tempo no *site*.
- **Atendimento:** volume de contactos em *call center*.
- **Voz do Cliente:** satisfação com os canais digitais.
- **Retorno do investimento:** custo com o atendimento.

Dirigido a clientes menores de 25 anos, o "Moche All Digital" pretende disponibilizar uma oferta completa de conteúdos digitais de *customer care*

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O sucesso do Moche All Digital deve-se a:

- **Correta definição do problema** – identificação das tendências comportamentais do público jovem, das suas necessidades e de processos para digitalização;
- **Envolvimento do cliente no desenho da solução** – melhor usabilidade das soluções finais;
- **Acompanhamento contínuo de todas as variáveis** – ouvir o cliente e analisar VoC de forma recorrente, identificar alterações comportamentais e de necessidades, traduzindo estes dados em *insights* (ações que serão foco de atuação futura).

Coordenação: **Tiago Silva Lopes**, PT

PT

### Selfcare MEO

Experiência do utilizador

**O** MEO pretende tornar o *Self-care Digital (e-Care)* na primeira escolha em todas as fases da *customer journey*, bem como o canal líder de atendimento ao cliente, apostando numa estratégia assente em:

- **Experiência *mobile***: implementação de *Responsive Web Design*;
- **Visão 360°**: concentrar na área de cliente todos os pedidos efetuados, com *feedback* em tempo real;
- **Selfcare anytime anywhere**: potenciar funcionalidades de *selfcare* fora dos portais habituais, garantindo relevância em toda a *customer journey*;
- **Comunidades e Instant Messaging**: suporte multicanal em tempo real, através de plataformas com experiência unificada.

Esta estratégia materializa-se nos vários canais de *e-Care* como Área de Cliente (*web, mobile e app* na TV MEO), MEO Fórum, Ajuda & Suporte e Sou Smart, que permitem gerir produtos/serviços e obter resolução autónoma, rápida e gratuita.

## OBJETIVOS

- Alinhar a oferta de serviços com as novas tendências.
- Aumentar o uso dos canais *e-Care*.
- Aumentar o número de clientes registados.
- Aumentar a fidelização aos canais de *e-Care*.

## RESULTADOS

- Melhoria de NPS, dando resposta a novos padrões de consumo.
- Aumento da eficiência, diminuindo a afluência a canais tradicionais.
- Redução de custos de atendimento.

## MÉTRICAS

- **Peso do *e-Care*** (evolução de interações em canais de *e-Care* vs. evolução de interações em canais tradicionais).
- **Taxa de Penetração dos canais de *Selfcare***.
- ***Leakage Digital*** (número de contactos via canais tradicionais 24h após consulta da Área de Cliente).

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O sucesso da transformação digital do MEO deve-se a:

- Mudança no ADN da empresa – o digital visto como imperativo estratégico, não como “*nice to have*”;
- Força de trabalho capacitada através da educação digital;
- Entrega rápida e flexível de soluções – metodologias *agile scrum*;
- Preocupação em ouvir o cliente e definir *customer journeys* transversais aos diferentes canais;

**O MEO pretende tornar o *Self-care Digital (e-Care)* na escolha n.º 1 em todas as fases da *customer journey*, bem como o canal líder de atendimento ao cliente**

- Testes com utilizadores “reais”, garantindo alinhamento de necessidades e expectativas;
- Análise das tendências de mercado e *benchmarking*.

Coordenação: **Tiago Silva Lopes, PT**

## ROFF

### Integração Inteligente das Comunicações da Empresa

Digitalização na dinamização das comunicações e mobilidade

O ambiente empresarial está mais rápido, mais exigente, o que obriga a uma concentração de energia naquilo que é mais importante para as empresas, a produtividade e mobilidade dos seus colaboradores. Nesse sentido a ROFF tinha a necessidade de reformular a sua solução de voz fixa. Após uma análise de todas as vertentes e opções do mercado, a NOS propôs a solução IP Centrex que integra uma solução de fixo e móvel convergente e que permite que os colaboradores tenham acesso a comunicar no estrangeiro ou remotamente como se estivessem em território nacional e no seu escritório. Os colaboradores da ROFF, que são maioritariamente consultores, estão continuamente em cliente, ou em ação comercial externa e necessitam de ferramentas de trabalho que lhes permitam ligar-se a clientes de telefones móveis e fixo de igual forma, estando em território nacional e/ou no estrangeiro.

## OBJETIVOS

Ter as equipas sempre disponíveis onde e quando é necessário, é um meio de assegurar uma maior colaboração entre

recursos e um processo de tomada de decisões mais informado, mais rápido e mais eficaz.

Para uma empresa, é indispensável ter os serviços de voz fixa e voz móvel a funcionarem de forma articulada numa solução de voz convergente, com as vantagens que só a tecnologia mais atual pode dar.

Os principais objetivos da implementação desta solução eram:

- **Convergência fixo/móvel** – Ter a vantagem competitiva de conseguir ter chamadas recebidas no telefone fixo ou móvel indistintamente sem valores acrescidos;
- **Controlo de chamadas** – sistemas de atendimento automático e reencaaminhamento de chamadas e segmentação;
- **Mobilidade** – possibilidade de comunicar em qualquer lugar do mundo, como se estivesse em Portugal, via *internet*.

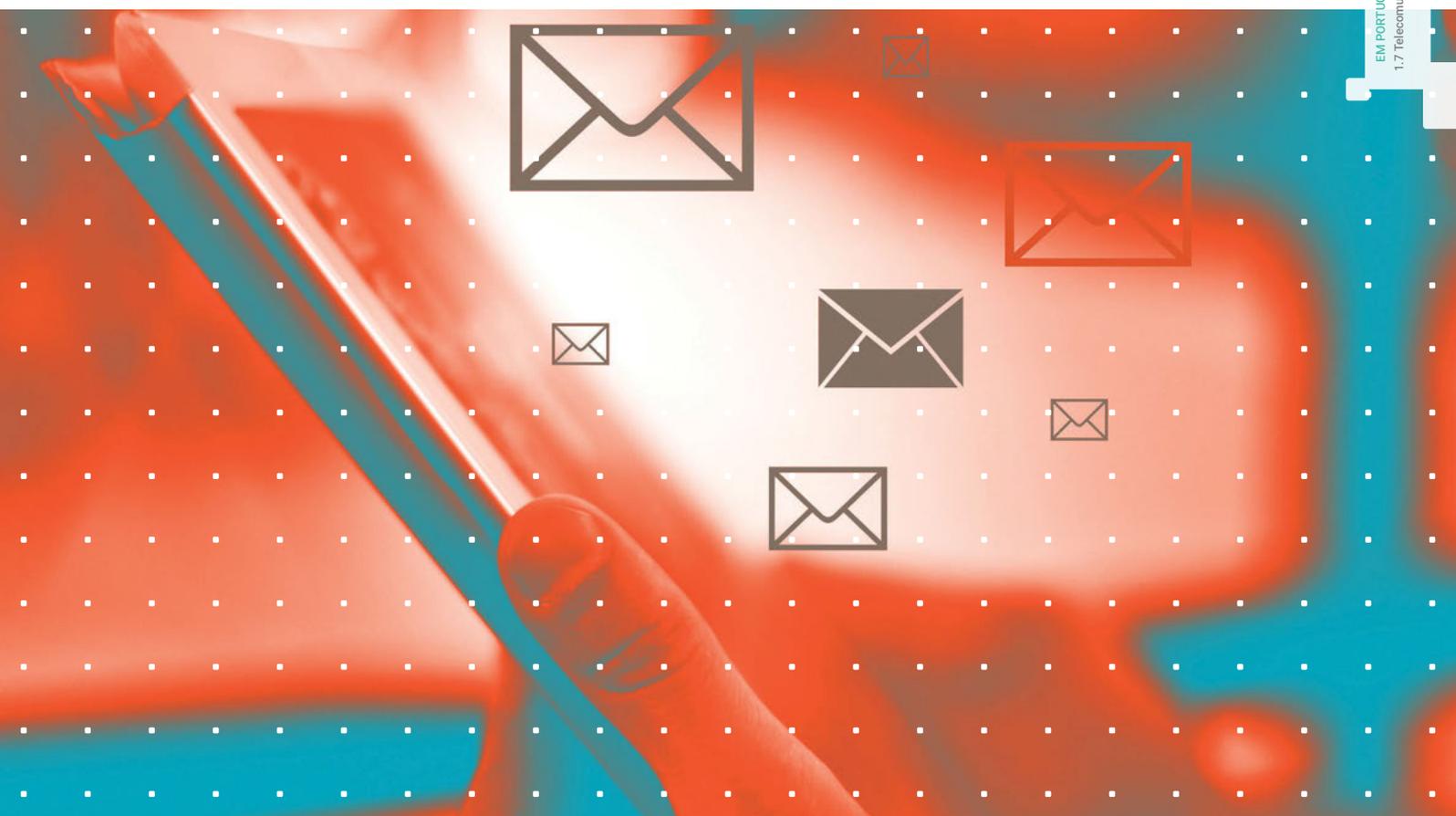
A solução engloba funcionalidades avançadas de análise e encaminhamento de chamadas o que permite construir políticas que maximizam a receção e entrega de chamadas e por outro lado garantem o tratamento mais adequado a cada contacto através do encaminhamento para a pessoa certa da organização, às horas/dias que a organização define. E duas funcionalidades que dinamizam a mobilidade e agilidade da empresa:

- 1. *App* no telemóvel/tablet/PC – esta *app* pode ser utilizada em múltiplos ambientes de conectividade em Portugal ou em qualquer local, realizando chamadas de voz, ou vídeo *one-to-one*;
- 2. BYOD – Possibilidade de rapidamente incorporar equipamentos externos à empresa no sistema.

## RESULTADOS

- **Redução de Custos nas Comunicações** – O modelo integrado de comu-

O IP Centrex integra uma solução de fixo e móvel convergente. Permite que os colaboradores comuniquem remotamente como se estivessem em território nacional e no seu escritório



nicações permite que a utilização de fixo, móvel ou app seja totalmente integrado. Oferecendo muita flexibilidade ao utilizador e poupando dados e minutos de consumo de comunicações.

■ **Dinamização da Mobilidade de Colaboradores da ROFF** – Para uma equipa predominantemente de consultores alocados a projetos de empresas, uma solução como o IP Centrex permite que estes profissionais trabalhem remotamente como se estivessem no seu escritório.

■ **Trabalho Colaborativo mais Dinâmico** – Uma vez que a solução está integrada com o *Skype for Business*, a gestão da comunicação por escrito, voz ou vídeo com os interlocutores habituais do colaborador sai facilitada. Até porque há partilha de documentos e permite o trabalho em colaboração, apesar de os colaboradores poderem estar em modelo remoto.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e eficiente implica que a atividade profissional não tenha uma visão limitada por quatro paredes ou a um qualquer horário de expediente. Este modelo de serviço do IP Centrex oferece às empresas uma forma robusta e mais eficiente de usufruir das soluções de tecnologia mais recente sem risco de obsolescência tecnológica, é ainda mais flexível podendo, ao longo do tempo, adequar-se de forma mais eficaz à realidade da empresa a cada momento, de uma forma simples e sem investimentos. Para além disso a convergência fixo/móvel incentiva a mobilidade e a capacidade de partilha e trabalho conjunto entre colaboradores dinamizando a sua produtividade.

Coordenação: **Alexandra Rebelo e Paula Roque Esteves, NOS**

**A tecnologia é uma grande alavanca de desenvolvimento e progresso, apenas superada pela capacidade humana de inovar e de cooperar**

1.8



INFRAESTRUTURAS  
E TRANSPORTES

A monitorização de ameaças a infraestruturas e a gestão de catástrofes são dois temas relevantes e que muito podem beneficiar dos avanços tecnológicos. O projeto ECOSSIAN, desenvolvido em Portugal, constituiu um ponto de partida para programas futuros desta natureza. No setor dos transportes foi lançado o primeiro serviço que dispensa os passageiros de adquirir um título de transporte antes de viajar, tendência que veio para ficar.

## Infraestruturas de Portugal / IP Telecom

### ECOSSIAN

#### Segurança

A proteção de Infraestruturas Críticas (IC) requer cada vez mais soluções de apoio à deteção e gestão de incidentes ao nível das IC individuais e interdependentes, bem como ao nível transfronteiriço. É necessário adotar uma abordagem que integre efetivamente as funcionalidades de forma transversal a todos os níveis. A cooperação entre IC geridas por entidades privadas e organismos públicos constitui uma matéria complexa, mas de carácter obrigatório. O projeto ECOSSIAN visa melhorar a deteção e gestão de incidentes de cibersegurança altamente sofisticados e de ataques contra infraestruturas críticas através da implementação de um sistema de alerta precoce pan-europeu e de um quadro de perceção situacional com instalações de comando e de controlo.

#### OBJETIVOS

O desenvolvimento do projeto ECOSSIAN visou a criação de um protótipo que facilitasse funções preventivas, tais como a monitorização de ameaças, a

indicação precoce e a deteção de ameaças reais, alertas, o apoio à mitigação de ameaças e a gestão de catástrofes. No conceito foram analisados, avaliados e tidos em consideração os fatores de perceção e apreço social, o existente quadro normativo e o necessário, as questões da segurança da informação e as suas implicações no domínio da privacidade.

Adicionalmente, pretendeu-se definir uma *framework* que permitisse a gestão de incidentes, consistente e conjunta, ao nível transfronteiriço e transetorial, no âmbito das IC através da utilização das capacidades do E-SOC (European Security Operations Center) e realizando uma demonstração em grande escala do sistema ECOSSIAN implementado, envolvendo IC de três países, coordenados por um E-SOC;

## RESULTADOS

Após os trabalhos realizados, foram alcançados os seguintes resultados:

- Criação de cenários de demonstração para simulação de ataques no domínio das infraestruturas ferroviárias, transporte de gás e área financeira com impacto na normal operação;
- Definição de uma *framework* colaborativa a nível europeu que permite a partilha de boas práticas e experiências com o objetivo de alertar e prevenir ataques;
- Criação de um plano de *awareness* para a existência de falhas nos sistemas de controlo de infraestruturas de transportes de carácter crítico;
- Desenvolvimento de requisitos legais e tecnológicos (infraestruturas de IT), bem como de políticas de partilha de informação em situações de desastre, tendo em vista a definição de recomendações, políticas, processos e arquitetura tecnológica para a necessária transformação digital nas empresas para se adequarem e protegerem em conformidade.

Importa realçar a importância, a nível nacional e pan-europeu, desta iniciativa na criação de uma maior consciência situacional, em melhorar a deteção de incidentes e de ataques, na implementação de medidas de segurança preventivas e reativas e trazendo melhorias ao processo de tomada de decisão na gestão de incidentes e de desastres.

## MÉTRICAS

O projeto ECOSSIAN teve a duração de três anos e envolveu 19 parceiros (empresas e universidades), de nove países diferentes, totalizando cerca de 200 participantes ao longo do projeto. O investimento total foi de 13 milhões de euros, dos quais 9 milhões de euros foram financiados pela União Europeia.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para melhorar a resiliência a incidentes e ataques cibernéticos a infraestruturas críticas, é crítico que exista uma maior partilha de informação a nível nacional e internacional, de forma a aumentar a capacidade de detetar e responder a situações novas.

Por outro lado, ficou patente que a criação de consensos tendo em vista a definição de políticas de segurança a nível supranacional, são processos morosos e complexos. Exemplo disso é a recente norma GDPR (General Data Protection Regulation) que distou 23 anos entre a norma anterior (emitida em 1995) e a implementação da nova norma em maio de 2018.

Do ponto de vista da iniciativa, foi importante a criação de uma cadeia completa, desde a investigação até à prestação de serviços a utilizadores finais, com a cooperação de organismos públicos e empresas privadas de diferentes setores, de modo a que os resultados obtidos se traduzam em benefícios globais.

Coordenação: **Rui Patrício e Tiago Gândara**, Altran

**O projeto ECOSSIAN visa melhorar a deteção e gestão de incidentes de cibersegurança altamente sofisticados e de ataques contra infraestruturas críticas**

## A Fertagus disponibiliza aos seus passageiros um novo serviço que permite a travessia de comboio ou de autocarro da Ponte 25 de Abril sem a compra prévia de títulos de transporte

### Fertagus

#### ZAST

##### Desmaterialização do processo de viagem em transportes públicos

A transformação digital, ou seja, a capacidade de potenciar o papel das TIC como elemento transformador da forma de fazer negócio, atinge todos os setores da economia e os Transportes Públicos não constituem exceção. Ciente desta realidade e da apetência dos clientes em adotarem rapidamente soluções que lhes facilitem o dia-a-dia, a Novabase desenvolveu uma plataforma de serviços que permite ao cliente viajar sem necessidade de previamente adquirir um bilhete de transporte. A plataforma automaticamente e de forma adaptada ao perfil de cada cliente, aplicará o melhor custo à viagem ou conjunto de viagem. Esta nova e inovadora plataforma, “ZAST”, tem como ambição provocar uma mudança na forma como viajamos nos transportes públicos e pretende posicionar-se no mercado global, tirando partido do funcionamento *cloud*, que a torna disponível em qualquer local, em qualquer momento. Em Portugal, a Novabase estabeleceu uma parceria com a Viaverde, constituindo a plataforma “ZAST” a base do novo serviço Via Verde Transporte.

O novo serviço pode ser desde já utilizado na Fertagus, que se constitui assim como primeiro cliente em Portugal a disponibilizar aos seus passageiros da travessia de comboio da Ponte 25 Abril e dos autocarros, esta “nova forma de viajar”.

Como referido, neste novo serviço pretende-se que o cliente simplesmente instale a *app*, entre no transporte e inicie a sua viagem, o sistema automaticamente calculará a melhor tarifa a aplicar, com

base no perfil do cliente e nas regras definidas pelo operador. No fim da viagem será efetuado o débito, no meio de pagamento associado. Em Portugal será debitado utilizando o serviço Via Verde. Com este serviço, o operador não só disponibiliza ao cliente uma forma simples de viajar, como ganha um instrumento de enorme flexibilidade que lhe permite definir novas regras tarifárias, seja numa lógica própria, seja numa lógica combinada com outros operadores, tornando-se num exemplo claro da utilização das TIC como elemento transformador da relação com o cliente e da forma de fazer negócio.

Mesmo no caso de estações fechadas, ou seja, em que é necessário interagir com o controle da cancela (gate), existe nativamente no serviço uma opção baseada em Qr-Code e/ou comunicação Bluetooth Low Energy, que assegura a necessária comunicação entre o telemóvel do utilizador e a cancela, sem limitação de marca/modelo de telemóvel.

#### OBJETIVOS

O projeto visa criar uma nova plataforma de mobilidade, totalmente baseado na *cloud*, e acessível através da *app* instalada pelo utilizador, tendo dessa forma condições para se posicionar no mercado global, gerando a massa crítica que permita a sua adoção como plataforma universal de mobilidade. Para a concretização desta ambição de globalidade, é fundamental criar *cases* de sucesso que permitam validar o conceito e servir de demonstração para novos clientes. Este é o desafio para Portugal, cimentado numa parceria com a Via Verde Portugal, que lançou o seu novo serviço (Via Verde Transportes), assente nesta nova plataforma.

#### RESULTADOS

O projeto encontra-se numa fase inicial de exploração na Fertagus, esperando-se a gradual adoção por parte dos



clientes e a expansão futura a outros operadores.

A acrescida flexibilidade oferecida pela plataforma deu à Fertagus a possibilidade de criar novas estruturas de *pricing*, destinadas a fomentar uma maior utilização dos seus serviços, pela aplicação de escalões de desconto mais agressivos, permitindo ao operador conhecer melhor o perfil dos seus clientes de forma a melhor adequar a sua oferta.

### MÉTRICAS

Alavancando no seu profundo conhecimento de sistemas de bilhética, a Novabase envolveu uma equipa multidisciplinar quer para efeitos de desenvolvimento nas distintas tecnologias, quer funcional e de usabilidade.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Não ter receio de ser disruptivo e olhar para as dificuldades como oportunidades de criar fatores diferenciadores. Do lado do operador é fundamental que a disponibilização desta nova plataforma se insira numa estratégia de aproxi-

mação ao cliente facilitando-lhe todo o processo de viajar e incentivando, através dessa simplificação, a sua maior utilização.

Ganhar referências no mercado que permitam consolidar esta plataforma como uma referência, quando se fala em simplificação do processo de utilizar transportes públicos, contribuindo dessa forma para um aumento da utilização desse tipo de mobilidade e, por essa via, para uma maior sustentabilidade global. Introduzir novas facilidades que tornem a utilização desta plataforma uma peça natural do processo de viagem, tornando-a assim componente indispensável para o dia-a-dia do cliente.

A par da maior sustentabilidade dos veículos utilizados, o aumento de eficácia dos operadores de transporte, diminuindo custos operacionais e libertando capacidade de financiamento, será uma cada vez maior preocupação de quem gere este setor de atividade.

Coordenação: **Carmo Palma e Manuel Garcia,**  
Novabase

**A ZAST tem como ambição provocar uma mudança na forma como viajamos nos transportes públicos e pretende posicionar-se no mercado global, tirando partido da cloud**

1.9



TURISMO

**H**á novos perfis de hóspedes, nomeadamente os *millennials*, que gostam de beneficiar da autonomia que os dispositivos eletrónicos podem oferecer nos alojamentos hoteleiros. Mas facilidades como o *self check in/ check out* e domótica no quarto já começam a fazer parte das expectativas de outras faixas etárias. A digitalização no turismo trouxe também o fenómeno da desintermediação do negócio e uma diversidade na oferta nunca antes sonhada.

## Grupo Bensaude

### Neat Hotel

**Simplicidade e Facilidade – Resposta Tecnológica**

O Grupo Bensaude reabriu o outrora Hotel Avenida em Ponta Delgada com uma nova marca e um novo conceito – NEAT Hotel Avenida. O hotel é dirigido a um segmento jovem, cosmopolita, viajante, que procura um local central, conveniente, com um ambiente e *design* simples, moderno e descontraído. Aliar o global ao local foi um dos objetivos deste projeto, pelo que a sua decoração incorpora a essência da natureza verde dos Açores: o musgo do Parque Terra Nostra nos painéis dos quartos, as fotografias que retratam a história da Avenida Marginal da cidade de Ponta Delgada e a utilização de pedras basálticas, refletem o ambiente açoriano no interior.

#### OBJETIVOS

- Conceito que responde à procura pela simplicidade, acessibilidade e facilidade.
- Resposta tecnológica na facilidade dos serviços, na relação com o hotel e nos acessos *online* e TV.

- Aposta na imagem, *design* contemporâneo ligado aos Açores, tecnologias e inovação nos processos para cativar a geração *millennials*.

- Acompanhar e testar os novos desenvolvimentos tecnológicos na hotelaria.

- Preço equilibrado e competitivo aliado ao conforto.

## RESULTADOS

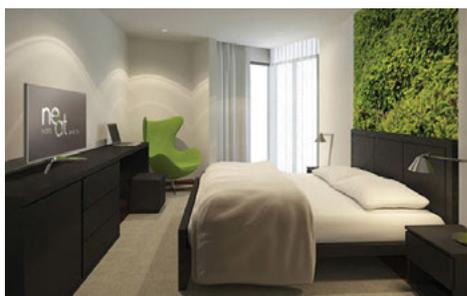
- Aumento do número de reservas pelos canais *online*.
- Rentabilidade no serviço.
- Satisfação dos clientes.

## MÉTRICAS.

- Maioria de reservas pelos canais *online* diretos e OTA.
- Aumentar e melhorar tanto a relação *online*, como a presencial com os hóspedes.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Um dos impactos do projeto é poder ser uma peça chave na transformação da oferta dos Hotéis do Grupo



Bensaúde nos Açores, pelo desenvolvimento de modelos de negócio e propostas de valor diferenciadoras no mercado.

- Criação de uma marca nova que servirá de laboratório de experiências de ideias para a Bensaude Hotels

- Implementar uma transformação digital neste setor, acompanhando as tendências tecnológicas com maior adesão na procura e dentro da rentabi-

lidade esperada.

- Incrementar o posicionamento nas redes *online* de comunicação com os hóspedes.

Coordenação: **Nuno Pires, Axians**

## GRUPO PESTANA

### Transformação da cultura da organização

Cultura digital é o novo segredo do Turismo em Portugal

O Pestana Hotel Group as-senta a sua estratégia de digitalização e de utilização da tecnologia ao serviço do negócio, em três pilares fundamentais:

- Introdução de sistemas que conduzem a melhores decisões de gestão, permitindo também sinergias significativas no percurso de crescimento do grupo, nomeadamente no processo de internacionalização;
- Resposta às alterações estruturais no modelo de negócio que resultaram da “digitalização” do mercado, e que inclui os principais agentes de comercialização do turismo, designadamente os que potenciam o crescimento dos canais diretos e as *Online Travel Agencies* (OTAs);
- Valorização e maior personalização da experiência do cliente, desde a reserva até ao *check-out*, contribuindo ativamente para a sua satisfação antes, durante e após a estadia e reforçando desta forma a marca Pestana e os seus atributos e processos de serviço.

## OBJETIVOS

- Aumentar a satisfação do cliente, medida pelos inquéritos internos reali-

**O Neat Hotel Avenida é uma nova aposta do Grupo Bensaude num conceito que se posiciona entre a hotelaria tradicional e o conceito de *hostel* tecnológico**

## O Grupo Pestana está a desenvolver uma transformação da cultura da organização, introduzindo um novo *mindset*, *top-down*, num princípio orientador de *digital confort and innovation*

zados e pelos comentários publicados nas redes sociais;

- Assegurar que o crescimento dos canais *online* e diretos do Pestana Hotel Group é superior aos *benchmarks* de referência no mercado hoteleiro e fortalecer a relevância do grupo junto do consumidor;
- Garantir escalabilidade sustentável, pois as novas unidades a abrir no âmbito da estratégia de crescimento do grupo beneficiam, pelo efeito escala, de custos de *setup* controlados e, ainda mais importante, dos melhores instrumentos de gestão disponíveis no mercado.

### RESULTADOS

- A centralização tecnológica permite que novas unidades sejam integradas no modelo Pestana numa questão de poucas semanas e a custos controlados.
- A informação de gestão em *real time* garantiu a disponibilização de *dashboards* sobre todas as unidades do grupo, por exemplo em termos de receita, preço, ocupação ou satisfação do cliente, incluindo recomendações para maximização da receita.
- A implementação do plano digital, ainda em curso, irá garantir que, já em 2017, os canais diretos em Portugal aumentem as suas receitas em mais de 30%, superando claramente os 20% de *share* no total das receitas.
- O relacionamento mais próximo com as *Online Travel Agencies*, tais como a Booking e a Expedia, reforça a relevância, *share* e crescimento neste canal digital importante para os nossos clientes, designadamente em mercados de menor relevância da marca Pestana.
- A marca Pestana CR7, que colocou a experiência tecnológica do hóspede no *core* do produto, tem tido comentários muito positivos, com o Net Promoter Score a atingir valores

claramente acima dos *benchmarks* de referência no mercado hoteleiro.

### MÉTRICAS

- A produtividade é uma métrica de referência que se pode medir, entre outros exemplos, pelo número de reservas introduzidas em sistema por colaborador, indicador que teve um aumento superior a 50% nos últimos cinco anos. Este crescimento apenas foi possível via automatização e introdução de *softwares* de integração de sistemas. Neste caso concreto, a adoção de tecnologia e a otimização de processos permitiu não só a redução de erros, como também a disponibilização de informação em *real time*, conduzindo assim a uma melhor gestão do preço de venda.
- O *share* dos canais diretos e digitais, a sua evolução acima dos *benchmarks* do setor, indiciam a consolidação e reforço das nossas marcas e, por norma, também estão associados a aumentos de rentabilidade.
- Os índices de satisfação de cliente são métricas críticas para o grupo. Destacam-se o Pestana Guest Satisfaction Index, o Guest Reputation Index, e o Net Promotor Score.
- Nas duas primeiras métricas (já disponíveis) o Pestana Hotel Group atinge agora patamares acima dos 85% e trabalha para atingir os 95% nos próximos dois anos.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- O grupo ganhou consciência de que a qualidade dos recursos é absolutamente diferenciadora e, neste contexto, surge o papel de Chief Digital Officer, com assento na Comissão Executiva, reportando diretamente ao CEO, e sendo responsável por todo o projeto de transformação digital do grupo, a nível comercial e de *marketing*;
- Tão importante como o reforço

# HOTEL >

da gestão de topo, é a criação de um programa de *trainees*, que nos permite recrutar alguns dos melhores talentos de universidades de referência para a área digital, *business intelligence*, *revenue management*, ou *business technology*;

■ Igualmente relevante para a captação de talento, foi a formação de um comité executivo para avaliação de projetos de *startups* que possam ser apoiadas pelo Pestana Hotel Group, tendo estas a possibilidade de desenvolver pilotos no âmbito das diversas atividades e geografias do grupo. Estas iniciativas permitem incorporar inovação e a diferenciação nos nossos produtos. Em 2017 falámos com mais de 60 *startups*, tendo o nosso CEO reunido pessoalmente com *shortlists* de quatro a cinco por mês.

■ Finalmente, e tendo por objetivo garantir implementações tecnológicas de sucesso que permaneçam e evoluam ao longo do tempo, tem sido objetivo importante a consolidação de parcerias sólidas com empresas de referência como são os casos

da Microsoft, Google, Cisco, Duetto ou Reviewpro, que para além da sua componente tecnológica, nos têm apoiado em termos de implementação das melhores práticas no digital, área em que também a APDC tem sido um exemplo de dinamização e partilha de conhecimento.

Coordenação: **Sara Candeias**, Microsoft

## SANA EVOLUTION Lisboa

### Inovação tecnológica aplicada ao setor hoteleiro

Ajuste às novas tendências tecnológicas

A ideia foi tentar criar um conceito hoteleiro tão dinâmico quanto a velocidade a que anda o mundo tecnológico, sempre com o objetivo em mente de satisfazer aquilo que são as necessidades atuais

As transformações digitais na hotelaria vêm responder às expectativas do turista da geração *millennial*, mas que têm vindo a tornar-se transversais às várias faixas etárias

dos clientes. Para estes clientes – que andam sempre de *gadget* na mão – o *online* e as redes sociais são parte integrante do modo de vida e por isso mais informados e exigentes.

O projeto passou em primeiro lugar por uma automação de processos:

- *Check-in* | *check-out* através da utilização de terminais instalados no *lobby* da unidade;
- Controlo da domótica e climatização do quarto através de uma *app* – disponível para Android, IOS e sistema de IPTV.

Mas como funciona este *self check-in*? O cliente faz a identificação de reserva através do sistema de reconhecimento ótico de caracteres (OCR), o cliente finaliza o processo de compra com pagamento automático e é-lhe dispensada uma chave de RFID que permite a abertura do seu quarto.

E em que se concretiza a domótica do quarto? O cliente pode criar cenários de iluminação; de alteração da temperatura ambiente; e de manipulação dos estores e cortinas do quarto através das opções que estão disponíveis na TV e na *App Evolution* (disponível para IOS e Android). Apesar desta tecnologia estar implementada existem betoneiras na parede que permitem o controlo de forma tradicional.

No setor hoteleiro em Portugal, estas são soluções claramente inovadoras e o hotel *Evolution* foi o primeiro hotel *high tech* em território nacional.

Esta criação de equipamentos *self check-in* foi desenvolvida para criar autonomia para os hóspedes e a integração da domótica do quarto com o *smartphone* ou *tablet* do cliente é feita através da *app Evolution* e/ou através da TV. Todas estas funcionalidades são facilidades que têm por objetivo desenvolver um produto e experiência diferenciadores, acompanhando uma tendência do mercado hoteleiro internacional. Estas transformações vêm corresponder essencialmente às expectativas do turista da geração *millennial* mas cujas características se têm vindo a tornar, ao longo do tempo, transversais às várias faixas etárias.

## OBJETIVOS

- Permitir aos hóspedes ter maior autonomia, facilidade, rapidez no serviço, inovação e liberdade durante a sua estadia.
- Incrementar o conforto dentro da unidade, recorrendo a soluções que acompanham as novas tendências tecnológicas.
- Assegurar que o cliente pode interagir, se preci-

sar, com o *staff* do hotel.

- Dinamizar a autonomia do cliente no momento do *check-in* e *check-out* e no controlo do quarto.
- Obter mais disponibilidade do *staff* do hotel para um atendimento mais personalizado e mais próximo do cliente em vez de estar preocupado com os processos administrativos.
- Desta forma o cliente sente-se satisfeito porque contacta com um sistema e um hotel claramente inovador que lhe permite ter uma experiência diferenciadora. Além das facilidades do controlo da estadia, a *app Evolution* também disponibiliza informação sobre o hotel e a cidade, o que é também uma mais-valia para um cliente que gosta de estar informado e viver todas as experiências que estão ao seu alcance.

## RESULTADOS

Foi alcançada uma otimização dos recursos humanos da unidade e redução dos processos administrativos inerentes ao funcionamento de um hotel. Se por um lado o investimento tecnológico foi elevado, por outro lado, esse mesmo investimento permitiu por exemplo que todas as informações para os hóspedes sejam dadas em formato digital permitindo ter comportamentos mais sustentáveis e uma redução de custos, nomeadamente uma poupança em processos administrativos inerentes a um hotel.

A nível operacional, também facilita os processos internos do hotel. Finalmente, para a empresa, o *Evolution* ajuda a posicionar o grupo SANA como um grupo hoteleiro que apresenta uma oferta diversificada e inovadora.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- As diferentes gerações encontram-se disponíveis para interagir e ajudar a integrar de forma positiva as novas tecnologias ao setor em questão.
- Há uma sensibilização e formação das equipas para lidar com as novas tecnologias e servir como ponte para os mais céticos. Esta sensibilização e formação foi inicialmente realizada em sala antes do hotel abrir com a equipa de formação interna do SANA Hotels e com a intervenção de alguns fornecedores. Atualmente, a formação é feita *on job*, numa base diária, criando um espírito de partilha de informação e proximidade entre as equipas.

Coordenação: **Paula Roque Esteves, NOS**



**P**lataformas que permitem articular diversas entidades na gestão da informação estão a produzir efeitos muito positivos num setor tão sensível como o da saúde, com impactos particularmente relevantes ao nível da saúde pública. O desenvolvimento da telemedicina está, em paralelo, a revelar todo o seu potencial, apontando caminhos que prometem alterar, a curto prazo, o paradigma da assistência à saúde em Portugal.

## **Direção-Geral de Saúde (DGS)**

### **Sistema de Informação de Mortalidade**

#### **Informatização do Sistema de Informação de Mortalidade**

**O**s sistemas de informação de mortalidade fiáveis são essenciais para o funcionamento eficaz do sistema da saúde e para a avaliação do estado de saúde da população. De facto, os indicadores de mortalidade e causas de morte constituem os elementos essenciais no diagnóstico da situação de saúde numa população, base para o planeamento e política de saúde.

O Sistema de Informação dos Certificados de Óbito (SICO) veio permitir a articulação das entidades envolvidas no processo de certificação de óbitos, com vista a promover uma adequada utilização dos recursos, a melhoria da qualidade e do rigor da informação e a rapidez de acesso aos dados em condições de segurança e no respeito pela privacidade dos cidadãos. A Direção-Geral da Saúde (DGS) é a entidade responsável pelo tratamento da base de dados e garante a vigilância epidemiológica da mortalidade, identificando situações de risco para a saúde pública e a



**Graças ao SICO, Portugal foi o primeiro país europeu com certificação eletrónica do óbito, e distinguido pelo Observatório Europeu dos Sistemas de Saúde como exemplo de boas práticas**

codificação das causas de morte. O módulo de vigilância de mortalidade *online* (e-VM: Vigilância de Mortalidade Eletrónica), está disponível na página da DGS (<https://servicos.min-saude.pt/sico/faces/estatisticas.jsp>), e permite a vigilância da mortalidade em tempo real, por grupo etário e região do país com uma atualização automática da informação a cada dez minutos. Graças ao SICO, Portugal foi o primeiro país da Europa com certificação eletrónica do óbito, tendo sido também distinguido pelo Observatório Europeu dos Sistemas de Saúde como o exemplo de boas práticas.

### OBJETIVOS

Em Portugal, o sistema de informação de mortalidade com base na certificação do óbito apresentava insuficiências que limitavam o adequado conhecimento da distribuição das causas de morte e limitavam a utilidade desta informação para a tomada de decisão e avaliação. A DGS pretende, através desta modificação profunda do processo de certificação do óbito e vigilância de mortalidade, garantir a melhoria da qualidade e do rigor da informação e a rapidez de acesso aos dados em condições de segurança e no respeito pela privacidade dos cidadãos.

O SICO é também a plataforma de

articulação entre todas as entidades intervenientes no processo de certificação do óbito.

### RESULTADOS

Com este sistema temos uma abordagem horizontal às funções do Estado através da articulação entre todas as entidades intervenientes no processo de certificação do óbito, garantindo:

- A comunicação eletrónica do certificado de óbito às conservatórias do Registo Civil;
- A melhoria da qualidade da codificação das causas de morte, tratamento estatístico da informação e vigilância epidemiológica da mortalidade;
- A atualização da base de dados de utentes do SNS e do correspondente número de identificação atribuído no âmbito do Registo Nacional de Utentes (RNU);
- E a eficiência na comunicação entre os serviços de saúde, serviços do Ministério Público, Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, IP e autoridades de polícia.

### MÉTRICAS

Com o SICO é possível:

- Medir o impacto das políticas e planos de prevenção destinados a diminuir o impacto da doença na saúde da população, bem como apoiar a tomada de decisão e alocação de recursos;
- Informação adicional e mais completa sobre as circunstâncias e causas de morte em Portugal;
- Ausência de problemas derivados da apreciação de documentos escritos manualmente;
- Preenchimento de formulários com campos obrigatórios, tabelas e validações de preenchimento prévias à submissão e registo em base de dados.

O SICO possibilita a consulta em tempo real da informação constante nos certi-

ficados de óbito evitando assim uma demora de mais de seis meses na receção dos certificados de óbito na DGS.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A implementação do SICO foi feita através de uma abordagem em várias etapas estratégicas, definidas por áreas geográficas do país. Incluiu uma fase piloto, formação na utilização de *software* para médicos públicos e privados, ministério público e autoridades de polícia. A coordenação central, a abordagem transversal às funções dos vários intervenientes no processo de certificação do óbito e o grande compromisso com a formação e apoio aos utilizadores foram os principais fatores de sucesso.

Coordenação: **Cristina Semião**, IBM

## Hope Care

### Monitorização Remota

**Digitalização da prestação de cuidados remotos de saúde**

A prestação de serviços de saúde pode decorrer independentemente de qualquer barreira geográfica.

Este é o *core* do esforço da Hope care, que foi a primeira empresa nacional a disponibilizar serviços, plataformas tecnológicas e produtos que permitem a prestação de serviços de cuidados sociais e de saúde remotos.

O objetivo das soluções de telemonitorização da Hope Care é recolher e monitorizar sinais vitais à distância e prestar um serviço de telecuidado, através de tecnologias avançadas.

Esta forma de seguimento de doentes à distância, prestado a múltiplos tipos de patologias e enquadrando todos os grupos etários, assegura a transmissão de

dados clínicos e fisiológicos, e disponibiliza precocemente apoio clínico apresentando um enorme potencial de melhorar a gestão clínica e a prestação de serviços de saúde ao fomentar o acesso, a qualidade, a eficiência e a relação entre profissional de saúde e paciente.

As soluções de monitorização e a assistência à distância surgem como um importante auxílio para todos os que se encontram sós ou em situação de dependência, tranquilizando os seus familiares, amigos e cuidadores, permitindo também que as instituições prestadoras de cuidados sociais e de saúde desenvolvam um trabalho ainda mais eficaz.

## OBJETIVOS

As soluções da Hope Care visam recolher e monitorizar sinais vitais à distância e prestar um serviço de telecuidado, através de tecnologias avançadas de monitorização remota. Trata-se de permitir o acesso do paciente a múltiplas valências, cuidados e informações médicas independentemente da distância física. O seu objetivo é a prestação de apoio clínico aos indivíduos, aproximando os utilizadores dos profissionais médicos que os podem acompanhar e aconselhar.

Adicionalmente, trata-se de implementar e desenvolver projetos de *independent living* e *ambient assisted living*, cujo principal objetivo passa por criar condições para que os cidadãos continuem a viver nas suas casas tanto tempo quanto possível, mesmo se doentes ou fragilizados de alguma forma.

De notar que grande parte dos mecanismos que integram o telecuidado apresentam uma função preventiva, na medida em que, a monitorização da situação do cliente permite identificar, numa fase muito inicial, qualquer problema que o possa vir a atingir.

## RESULTADOS

- A Hope Care foi a primeira empresa portuguesa de telecuidado a ofe-

**As soluções da Hope Care visam recolher e monitorizar sinais vitais à distância e prestar um serviço de telecuidado, através de tecnologias avançadas de monitorização remota**

**Grande parte dos mecanismos que integram o telecuidado apresentam uma função preventiva, criando condições para que os cidadãos continuem a viver nas suas casas tanto tempo quanto possível**

recer soluções de cuidados sociais e de saúde inovadores, ao aliar serviços, plataformas tecnológicas e produtos, permitindo fazer a gestão remota de pacientes em múltiplas unidades hospitalares.

- O cariz de prevenção e suporte dos seus serviços, baseados em tecnologia de informação e comunicação certificada e de última geração, com o controlo remoto de pacientes, permite com muita eficiência e rigor reduzir custos e aliviar os muito sobrecarregados sistemas de saúde/ cuidados. Assegurando ao mesmo tempo que os cuidados de saúde prestados são de qualidade e atempados.

- Os serviços oferecidos diminuem e facilitam o trabalho dos cuidadores/familiares, permitindo-lhes melhorar a qualidade de vida, independência e reduzir os custos destes “pacientes escondidos”.

### MÉTRICAS

Publicado pela Tactio Health está disponível o *case study* sobre o projeto piloto que a Hope Care tem vindo a desenvolver no Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC).

Este piloto consiste na monitorização de doentes com doença pulmonar obstrutiva crónica (DPOC), onde a partir das suas casas fazem as suas medições diárias. A primeira triagem é feita pelo *call center* e, se necessário, os médicos envolvidos são informados sobre qualquer situação que exija a intervenção dos mesmos.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Torna-se notória a relevância destas plataformas para os familiares/cuidadores que valorizam a monitorização constante dos seus familiares. Assim, criam-se condições para que os cidadãos continuem a viver nas suas casas tanto tempo quanto possível,

mesmo que doentes estejam fragilizados de alguma forma.

- Assegura-se cima de tudo a transmissão de dados clínicos e fisiológicos e disponibiliza-se precocemente apoio clínico, apresentando um enorme potencial de melhorar a gestão clínica e redução de custos para as unidades de apoio hospitalar.

Coordenação: **Paula Roque Esteves e Rute Rocha, NOS**

### Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, EPE

#### Donor Now

Automatização de processos

**D**onor Now é um *software* de sinalização automática de “catástrofes neurológicas”, que pretende ser um auxílio na referência de possíveis dadores de órgãos. Este projeto nasceu como ideia da Dra. Ana Fernandes, médica intensivista e Coordenadora Hospitalar de Doação (CHD) do Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca (HFF) e é concretizada em 2014 com o envolvimento dos engenheiros informáticos do hospital, João Veiga e Diogo Ermida.

O *software* analisa o texto livre dos relatórios médicos dos TACs craneo-encefálicos (CE) realizados no hospital, que estão disponíveis automaticamente no sistema de informação hospitalar. Com base na identificação de expressões específicas escritas nos relatórios médicos dos referidos exames, e que traduzem situações de elevada gravidade, o algoritmo de Processamento de Linguagem Natural (PLN) identifica os casos considerados “catastróficos”, despoleando automaticamente um alerta via

*email* para a coordenadora. Esta realiza uma validação clínica do relatório em questão para aferir a potencial gravidade e decidir o acompanhamento ou não da evolução de cada caso.

Este *software* funciona como um complemento à sinalização de possíveis dadores de órgãos feita por médicos e/ou enfermeiros do HFF, ao Núcleo de Coordenação Hospitalar de Doação (que é incentivada por meio de formações e sessões de sensibilização) e ainda como um fator de promoção deste objetivo, já que em muitos casos permite que o coordenador contacte precocemente o médico responsável pelo paciente, constituindo uma oportunidade de sensibilização e alerta para o tema da doação de órgãos.

## OBJETIVOS

- Implementar um processo automatizado de sinalização de casos catastróficos detetáveis (nas urgências ou noutros serviços médicos do HFF), que possa evoluir para casos de morte cerebral e que por este motivo sejam potenciais dadores de órgãos para transplante.
- Analisar e filtrar todos os TACs craneo-encefálicos realizados no HFF, reduzindo as hipóteses de perda de possíveis dadores, o que não seria possível apenas com os recursos humanos do hospital.

## RESULTADOS

- Em 2016 foram acompanhados 125 casos de vítimas de lesões neurológicas graves, das quais 90,4% foram identificadas pelo DonorNow.
- O número de referências feitas fora da ferramenta informática (apenas referenciadas pelos profissionais) foi de 12 (9,6% dos casos avaliados).
- Sete das situações sinalizadas pelo Donor Now também foram referenciadas pelos profissionais. O que significa que, se não existisse este *software*,

apenas 19 casos seriam referenciados por indicação de profissionais de saúde, o que corresponde a 15,2% dos casos totais identificados em 2016.

- Do total de casos de lesões neurológicas graves avaliados e acompanhados em 2016, nove evoluíram para morte cerebral (com provas devidamente efetuadas), dos quais sete (78%) foram identificados pelo Donor Now;

- Destes nove casos de morte cerebral, sete foram efetivados como dadores.

## MÉTRICAS

- O HFF serve duas cidades com +700.000 habitantes.
- Total urgências do HFF em 2016: 272.832.
- Total de TACs craneo-encefálicos em 2016: 12.765.
- Número médio mensal de *emails* de alerta Donor Now: 170.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- O HFF dispõe de uma equipa interna de informática, disponível para interpretar e desenvolver uma solução para a necessidade existente do NCHD.
- Multi-disciplinariedade da equipa (conhecimento médico e conhecimento informático), suportado pelo espírito empreendedor e de investigação do Hospital Fernando Fonseca.
- Perseverança e liderança da Dra. Ana Fernandes.
- Evolução contínua do algoritmo, dado que o cliente do *software* é também co-designer do Núcleo de Coordenação Hospitalar de Doação (NCHD).
- Estudo base retrospectivo de relatórios médicos que permitiu analisar a frequência das expressões chave para o algoritmo em questão.
- Monitorização de resultados, docu-

**O Donor Now é um *software* de sinalização automática de "catástrofes neurológicas", que pretende ser um auxílio na referência de possíveis dadores de órgãos**

## A Unidade de Hospitalização Domiciliária é a única unidade pública do país que permite a pacientes agudos, que ficariam internados, receber os cuidados em casa

mentação e apresentações públicas (tese de mestrado, *papers*, apresentações em diferentes conferências e eventos).

Coordenação: **Joana Castro e Costa, Gfi**

Mais informação:

[https://www.youtube.com/watch?v=RNN\\_FkwmrW0](https://www.youtube.com/watch?v=RNN_FkwmrW0)

### HOSPITAL GARCIA DE ORTA

#### Unidade de Hospitalização Domiciliária

Digitalização da Unidade de Hospitalização Domiciliária

O Hospital Garcia de Orta, inaugurado em 1991, situa-se na freguesia de Pragal, concelho de Almada. Serve os concelhos de Almada, Seixal e Sesimbra, sendo um dos maiores hospitais de Portugal.

O Hospital Garcia de Orta (HGO) é o primeiro hospital em Portugal a implementar uma Unidade de Hospitalização Domiciliária (UHD) de doentes agudos. A UHD, centrada no doente e nas famílias/cuidadores, implementou um modelo de assistência hospitalar que se caracteriza pela prestação de cuidados no domicílio a doentes agudos, cujas condições biológicas, psicológicas e sociais o permitam. Assenta em cinco princípios fundamentais: voluntariedade na aceitação do modelo, igualdade de direitos e deveres do doente, equivalência de qualidade na prestação dos cuidados, rigor na admissão de doentes e no seu seguimento clínico, humanização de serviços e valorização do papel da família. Desde o início do projeto, mais de 270 doentes estiveram em hospitalização

domiciliária no primeiro ano da única unidade pública do país que permite a pacientes agudos, que ficariam internados, receber os cuidados em casa.

### OBJETIVOS

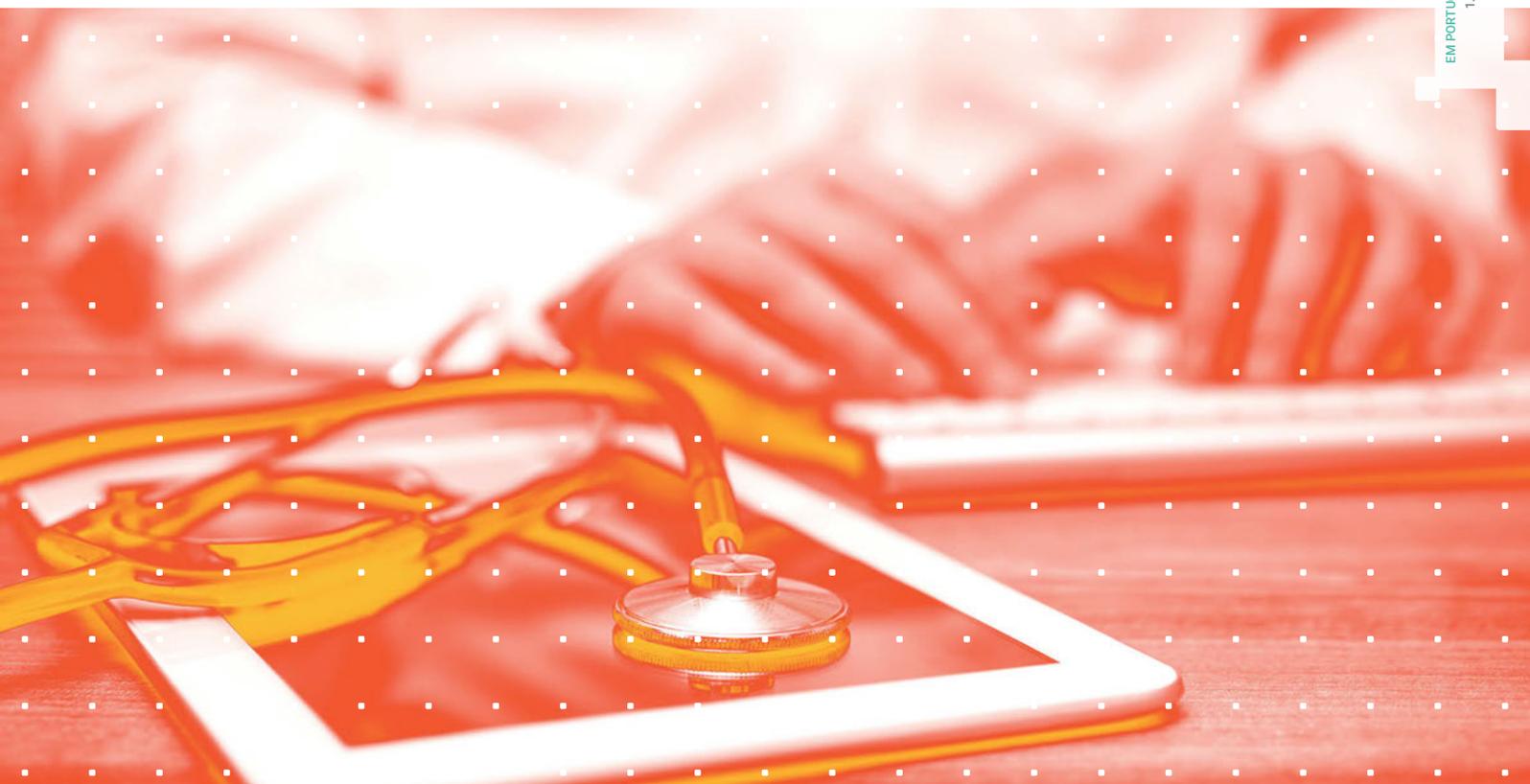
A UHD tem por missão contribuir para o melhor nível possível de saúde e bem-estar dos indivíduos da área de abrangência do HGO, que necessitem transitória (ou seja, durante a fase aguda ou agudizada da doença) de cuidados de nível hospitalar, oferecendo-lhes um serviço de qualidade com o rigor clínico e a visão holística e humanizada da Medicina Interna, sempre que a permanência no hospital seja prescindível. Assim, procura contribuir para um hospital sem muros, garantindo mais e melhores acessos aos cuidados de saúde, promovendo a redução das complicações inerentes ao internamento convencional, criando ainda um entorno psicológico mais favorável ao doente durante o período de tratamento e valorizando o papel da família/cuidador, prevenindo a rejeição, o abandono e a institucionalização.

Os potenciais candidatos a internamento na urgência são geralmente detetados nas urgências, que fazem um pedido de avaliação à unidade de hospitalização domiciliária.

É feita uma avaliação inicial, onde uma assistente social que integra a equipa se assegura das condições que o doente tem em casa, além da presença indispensável de um cuidador. No mesmo dia em que é decidido o internamento no domicílio, o doente recebe a visita do enfermeiro e, no dia seguinte, a visita do médico.

A equipa do Garcia de Orta sempre que o doente faça os exames necessários no serviço de urgência, antes de ir para casa, entrega ao doente um dossier com um guia explicativo e um contacto da equipa que funciona 24 horas.

Em casa, o paciente é monitorizado



através de diferentes equipamentos de telemonitorização (oxímetros, pedómetros, glucómetros, termómetros, balanças, medidor de tensão arterial) disponibilizados ao utente pela equipa da UHD, em conjunto com um *tablet* previamente conectado a estes equipamentos.

Neste *tablet*, o doente pode completar a informação recolhida pelos equipamentos com outras informações relevantes (por ex. nível de bem-estar), acompanhar a evolução da sua condição ou avaliar o cumprimento de objetivos definidos.

Os registos da telemonitorização ficam automaticamente disponíveis para a equipa médica e de enfermagem que, através de um *tablet* ou de um computador, tem acesso a toda a informação registada, podendo, consoante os níveis de alarmística previamente definidos, ser alertada para situações de risco ou gravidade.

## RESULTADOS

- Com início de atividade no final de 2015, a UHD do HGO conta já com cerca de 383 doentes saídos, com uma

duração média do internamento em UHD de 8.7 dias de internamento.

- Após uma fase experimental, a primeira UHD nacional revela-se como um modelo assistencial alternativo ao internamento hospitalar convencional.

- Os dados disponíveis permitem já afirmar a existência de uma redução na taxa de complicações, nomeadamente infeções. A satisfação dos doentes e das famílias é elevada, bem como dos profissionais. Os custos diretos são menores. Na avaliação subsequente realizada em consulta externa, a grande maioria dos utentes apresenta-se estável, sem necessidade de reinternamento hospitalar.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A opção pelo internamento domiciliário pode ser colocada na admissão do doente no serviço de urgência, na consulta externa e no Hospital de Dia, e exige um diagnóstico claro, a estabilidade clínica e a possibilidade de controlar

**O paciente é monitorizado em casa através de diferentes equipamentos de telemonitorização disponibilizados pela equipa da UHD, em conjunto com um *tablet* previamente conectado a estes equipamentos**

## O Hospital de Cascais foi o primeiro hospital português a atingir o nível 6 de uma escala de avaliação tecnológica internacional – o EMRAM, do HIMSS Analytics

as co-morbilidades no domicílio. Após referenciação, o doente é submetido a uma avaliação em três eixos: médico, enfermeiro e assistente social, numa multidisciplinidade complementar. Assenta em cinco princípios fundamentais:

- Voluntariedade na aceitação do modelo;
- Igualdade de direitos e deveres do doente;
- Equivalência de qualidade na prestação dos cuidados;
- Rigor na admissão de doentes e no seu seguimento clínico;
- Humanização de serviços e valorização do papel da família.

Coordenação: **Paula Roque Esteves e Rute Rocha,**  
NOS

### Lusíadas Saúde

#### HIMSS 7 | Hospital de Cascais

**Certificação nível 6 da escala de avaliação tecnológica internacional – o Electronic Medical Record Adoption Model (EMRAM), do HIMSS Analytics**

**E**m 2016, o Hospital de Cascais propôs-se a ser avaliado pela HIMSS (Health-care Information and Management Systems Society), processo que avalia o estado de maturidade das instituições hospitalares na adoção de sistemas de informação.

A avaliação da HIMSS é composta por três fases. Na 1ª fase, o hospital respondeu a um questionário subjetivo, processado eletronicamente para determinar em que estágio o hospital se encontra. Identificado o estágio 6, a 2ª etapa consiste num processo que valida se o hospital detém e utiliza os recur-

sos tecnológicos convenientemente, dividindo-se no preenchimento de novo questionário subjetivo, avaliado pela equipa HIMSS Analytics, e uma vídeo-conferência.

Confirmado o estágio 6, chegou-se à 3ª etapa: uma visita à instituição por auditores da HIMSS, que percorreram o hospital, conversaram com enfermeiros, médicos, rececionistas e doentes para, só então, decidir a certificação e o nível de classificação.

### OBJETIVOS

Certificação nível 6 da escala de avaliação tecnológica internacional – o Electronic Medical Record Adoption Model (EMRAM), do HIMSS Analytics.

### RESULTADOS

■ O Hospital de Cascais tornou-se o primeiro hospital português a atingir o nível 6 de uma escala de avaliação tecnológica internacional – o EMRAM, do HIMSS Analytics, integrando uma elite de 2,5% de hospitais a nível europeu que obteve esta classificação. Na Europa, apenas três hospitais se encontram no nível 7 – a classificação máxima – para o qual o hospital está presentemente a trabalhar.

■ A certificação de nível 6 é parte integrante do foco na melhoria contínua e do compromisso na utilização da tecnologia como parte da estratégia de segurança do paciente. A tecnologia é utilizada não como fim, porque nunca se dispensa a humanização, mas como um meio para atingir a excelência dos cuidados de saúde. O atendimento de alta qualidade centrado no doente está no cerne de tudo.

■ As equipas clínicas e técnicas trabalham para garantir que o investimento em tecnologia proporciona um benefício real para os cidadãos que serve, em Cascais e Sintra, bem demonstrado nesta certificação, que apenas uma pequena percentagem de

hospitais na Europa atinge.

■ Um dos principais requisitos para o Hospital de Cascais ter obtido o nível 6, teve a ver com os "Cinco Certos da Administração Terapêutica" - Doente Certo, com o Medicamento Certo, na Dose Certa, à Hora Certa e pela Via de Administração Certa. Para isso, o hospital implementou uma solução baseada em mobilidade e leitura de códigos de barras que assegura um acompanhamento do fármaco desde a entrada no armazém até à sua administração.

■ Outro requisito esteve relacionado com a utilização adequada de sistemas de *business intelligence* na tomada de decisão clínica e operacional, resultando num aumento significativo da excelência dos cuidados clínicos prestados e na otimização na utilização de recursos.

## MÉTRICAS

Pela implementação deste projeto, o Hospital de Cascais venceu em Pequim o prémio "Best Provider Implementation Case" da GS1 Healthcare.

Os peritos internacionais verificaram as diversas tecnologias utilizadas no hospital: infraestruturas, redes, sistemas operacionais clínicos, sistemas de mobilidade, sistemas analíticos, integrações e *standards* utilizados. A avaliação concluiu que, nos últimos anos, têm sido efetuados investimentos adequados nos sistemas e tecnologias de informação que garantem um alinhamento com altos padrões de adoção de tecnologias em prol de melhores cuidados de saúde.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Em 2017, o Hospital de Cascais foi desafiado a atingir o nível 7 da escala de avaliação tecnológica internacional – o EMRAM, do HIMSS Analytics. Para tal, todas as equipas integradas no projeto têm estado focadas em

melhorar os processos identificados na pré-auditoria para HIMSS 7 e a trabalhar arduamente para que todos os projetos estejam no nível de maturidade certo, para a auditoria final.

Acompanhando uma tendência crescente em instituições de saúde que apostam na tecnologia, duas pessoas do corpo clínico estão dedicadas ao desenvolvimento dos sistemas de informação, para que estes se ajustem cada vez mais às necessidades sentidas no terreno e se tornem parte da política de qualidade e segurança do doente. Foram criadas as funções de *Chief Medical Information Officer* (CMIO), e de *Chief Nursing Information Officer* (CNIO), que têm como missão traduzir as necessidades reais dos clínicos em linguagem que a área de sistemas de informação consiga implementar nos sistemas usados diariamente no Hospital de Cascais. Trabalha-se atualmente para integrar o processo de enfermagem e o processo médico, por forma a maximizar a qualidade da informação de que cada profissional dispõe no tratamento do doente.

O Hospital de Cascais reconhece o papel fundamental da equipa técnica de sistemas de informação mas salienta a importância da visão de quem trata dos doentes para que este desafio chegue a bom porto.

É uma mais-valia a constituição desta equipa de médicos e enfermeiros com o objetivo de moldar os sistemas de informação para que os mesmos ajudem ativamente na prevenção do erro e auxiliem os profissionais a tomar a decisão clínica mais correta para cada doente. É necessário "ouvir a equipa e perceber o que é útil".

Em termos organizacionais, a CMIO e a CNIO agregam todas as necessidades do corpo clínico em relação ao desenvolvimento do processo clínico eletrónico, para que não haja decisões sobre eliminação ou acrescento de campos no

**Na Europa, apenas três hospitais se encontram no nível 7 – a classificação máxima – para o qual o hospital está neste momento a trabalhar**





recursos relacionados com a governança, gestão de risco, e segurança da informação e tecnologias das entidades do eSIS.

- Melhoria dos instrumentos de gestão da segurança e ciber-segurança através da definição de objetivos e métricas comuns.
- Melhoria da segurança do sistema de informação da SPMS, garantindo o alinhamento da segurança com as restantes áreas do sistema de informação, e assegurando uma integração dos elementos de organização, processos, pessoas e tecnologias.
- Centralização de serviços críticos relacionados com a cibersegurança, em particular o registo e reporte de ciber-incidentes.

## RESULTADOS

- Melhoria da maturidade da segurança da informação e cibersegurança na SPMS.
- Assinatura do Protocolo de Cooperação entre o Gabinete Nacional de Segurança (GNS)/ Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS) e a SPMS em 21.02.2017 e definição do Elemento de Coordenação Operacional de Segurança (ECOS) da Saúde e dos 46 Responsáveis de Notificação Obrigatória (RNO).
- Lançamento do Serviço de Avaliação de Segurança do eSIS e realização das primeiras iniciativas.
- Realização de *workshops* temáticos sobre segurança e privacidade da informação, com o envolvimento de dirigentes, profissionais de saúde e profissionais TIC.
- Lançamento do portal <http://spms.min-saude.pt/ciberseguranca>, com a disponibilização de infor-

mação e ferramentas de avaliação de maturidade que permitem às entidades o acompanhamento do desempenho das suas iniciativas, o que no futuro possibilitará a realização de estudos sobre o tema da segurança no setor e a disponibilização de informação de *benchmark*.

## MÉTRICAS

- 50 hospitais públicos (100 edifícios) + 365 unidades de cuidado primário.
- 90% destas unidades de saúde utilizam soluções TIC da SPMS.
- SPMS tem um portfólio de 60 soluções TIC.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Reconhecer o problema e envolver os *stakeholders* adequados.
- Promover o envolvimento de todas as entidades no programa, providenciando uma *framework* comum alinhada com as boas práticas de referência.
- Avaliação do nível de maturidade de cada entidade, envolvendo também os seus fornecedores e prestadores de serviços.
- Apoiar cada entidade na implementação de controlos de risco e segurança, capitalizando as melhorias e sucessos de cada entidade, e incorporando-as na evolução do programa.
- Campanhas recorrentes de sensibilização e formação para os utilizadores.

Coordenação: **Joana Castro e Costa**, Gfi



**N**os media a transformação digital tem-se repercutido nos modelos de negócio e na criação de novas experiências para o utilizador. Assegurar fontes de receita durante este processo continua a ser um dos principais desafios. O conhecimento tecnológico que promova a eficiência de custos, bem como a adoção de novas abordagens aos consumidores, nomeadamente baseadas no conceito *mobile first*, mantêm-se como um dos temas críticos desta área de negócio.

### **Agência Lusa**

#### **Portuguese News Hub**

**Digital / Tecnológica**

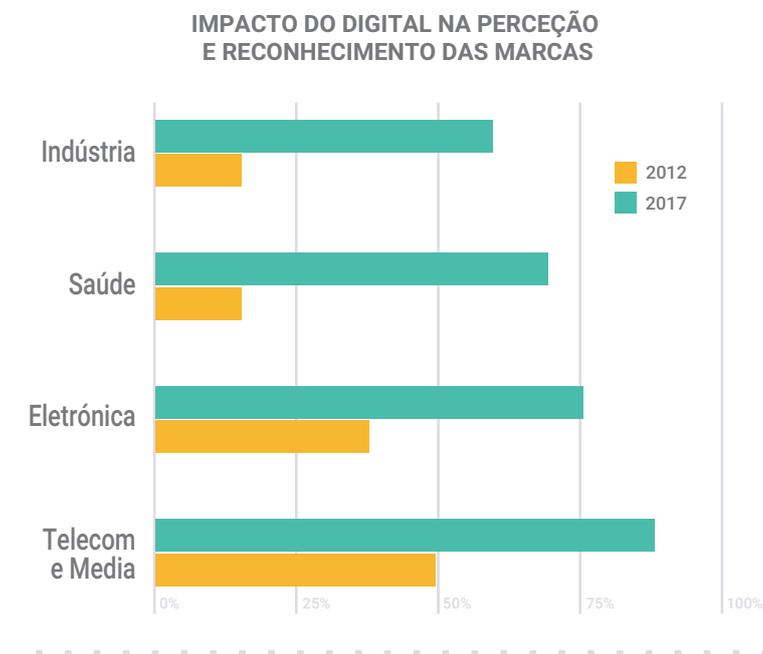
**A** *LUSA* é a agência de notícias nacional cuja principal missão é a de disponibilizar notícias em tempo real, através da recolha, produção e difusão de notícias. Apresenta uma produção média de 650 conteúdos noticiosos por dia (texto, fotografia, áudio, vídeo e multimédia) e presta serviços a outros órgãos de comunicação, empresas e ao público em geral. Por outro lado, dada a sua forte ligação ao mundo lusófono, a *LUSA* fornece notícias às várias comunidades portuguesas espalhadas no estrangeiro. Com o objetivo de potenciar e modernizar o seu negócio, a *LUSA* candidatou-se, e foi-lhe atribuído, o desenvolvimento do projeto “Portuguese News Hub”, financiado pela Google. Este prevê a responsabilidade de organizar, processar e disseminar informação sobre o mundo lusófono, através de um *hub* digital que comporte plataformas editoriais, tecnologicamente inovadoras e integradoras.

## OBJETIVOS

O desenvolvimento do projeto “Portuguese News Hub” tem como principais objetivos o refortalecimento da marca LUSA, via desenvolvimento tecnológico e tendo em conta a transformação digital, o alargamento da sua audiência a outros consumidores e mercados, em particular internacionais, e o desenvolvimento de novos modelos de negócio. Para alcançar estes objetivos, a LUSA propôs-se desenvolver e integrar uma plataforma de última geração, transformando o site B2B existente, num portal com informação parcialmente aberta a cerca de 266 milhões de falantes em português espalhados pelo mundo. De igual modo, pretende-se que este portal permita novas formas de acesso aos seus serviços e aplicações, estando integrado com redes sociais, pela primeira vez na LUSA, e aplicações móveis satélite. Para além da transformação tecnológica, a LUSA adaptou e realinou a sua organização, fruto da necessidade de acrescentar novas competências e formas de trabalhar tendo em conta a mudança de paradigma e a digitalização do setor. A incorporação de novos canais, a necessidade de resposta imediata, o volume e as novas formas de consumo de serviços, colocam novos desafios e exigências ao nível da velocidade da linha de produção editorial, do alojamento da informação e do conhecimento de ferramentas tecnológicas distintos daqueles que uma redação tradicional enfrenta. Nesse sentido, esta iniciativa visa também uma reorganização interna significativa de pessoas e processos, através do reforço da área editorial com equipas especializadas em canais digitais.

## RESULTADOS

O projeto “Portuguese News Hub” encontra-se ainda em fase de desenvolvimento e implementação. Contudo, e como primeiro passo, foi definido o conceito



de portal de notícias do futuro, em particular ao nível de conteúdos disponibilizados e proteção dos mesmos. Dado o modelo de negócios existente, tornou-se crítico que o novo portal disponibilizasse informação e conteúdos sem colocar em causa a sustentabilidade das suas fontes de receita e que alargasse as mesmas. Assim, foram também definidas novas formas de monetização dos conteúdos, quer históricos, quer futuros, através da implementação de funcionalidades de e-commerce, segmentação por interesse e especialização. Paralelamente, e com a definição da visão e do conceito futuro, foi planeada a integração da nova solução tecnológica, em que a primeira etapa passou por uma revisão do portal existente e a criação de micro-sites temáticos, para a divulgação de notícias especializadas, tentando individualizar ao máximo os conteúdos por interesse, como referido. De modo a acompanhar os desenvolvimentos e a nova cultura tecnológica, ocorreu uma reorganização interna, com reuniões de projeto semanais e de steering mensais. O patrocínio de alto nível

*O valor do Digital na percepção das marcas e experiência de utilizador está a crescer. Prevê-se que em 2020, 25% das 500 maiores empresas portuguesas esteja no nível 4 e 5 de maturidade digital*

**O “Portuguese News Hub” é um portal de notícias do futuro com informação parcialmente aberta a cerca de 266 milhões de falantes em português no mundo**

## A adoção de canais digitais colocou novos desafios à LUSA ao nível do modelo organizacional. Foi necessário incorporar novas competências e ter uma estratégia de transformação *top-down*

desta iniciativa foi um ponto crítico de sucesso. Foi claro que a adoção de canais digitais colocava novos desafios ao nível do modelo organizacional, sendo necessário incorporar novas competências e ter uma estratégia de transformação *top-down*.

A transformação é sentida e afeta a LUSA ao nível do posicionamento e inovação, experiência de utilizador, operações e modelos de negócio, como tal, a curto, médio e longo prazo é fundamental monitorizar estas áreas e medir impactos.

### MÉTRICAS

O projeto “Portuguese News Hub” tem uma duração total de 14 meses, a terminar no final de 2017, envolvendo uma equipa interna de mais de 20 membros. Dada a relevância estratégica da iniciativa, este projeto levou à criação de uma equipa multidisciplinar com a representação de diversas áreas da organização: editorial, comercial, SI/TI e gestão de topo.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com base nos resultados obtidos até ao momento, podem ser destacados os seguintes fatores como sendo relevantes para o sucesso de iniciativas similares:

- Assegurar o compromisso e envolvimento de toda a organização, em particular da gestão de topo, por forma a ultrapassar os desafios e obstáculos que surgem no processo de transformação digital;
- Ter uma visão clara da estratégia e do plano de ação, de forma a garantir o alinhamento e motivação de todos os intervenientes no processo de transformação digital;
- Assegurar a agilidade, abertura e capacidade necessárias para testar novas soluções, avaliar resultados e reformular em caso de insucesso;
- Assegurar o conhecimento tecnoló-

gico das opções pretendidas, de modo a alcançar uma solução ágil, escalável e que promova a eficiência de custos;

- Avaliar de forma rigorosa os diferentes caminhos e opções a seguir, para assegurar a sustentabilidade e proteção do modelo de negócio da empresa;
- Assegurar as fontes de receita durante a transformação digital e como as mesmas poderão ser alavancadas;
- Não se apoiar em soluções muito fechadas e de grande dependência, caso contrário, num futuro e com a necessidade de continuar a evoluir as plataformas, fica-se extremamente dependente de fornecedores;
- Desenvolvimento maioritariamente AGILE que permita ter *quick wins*, requisitos não muito fechados para longos períodos de tempo e *time to market*.

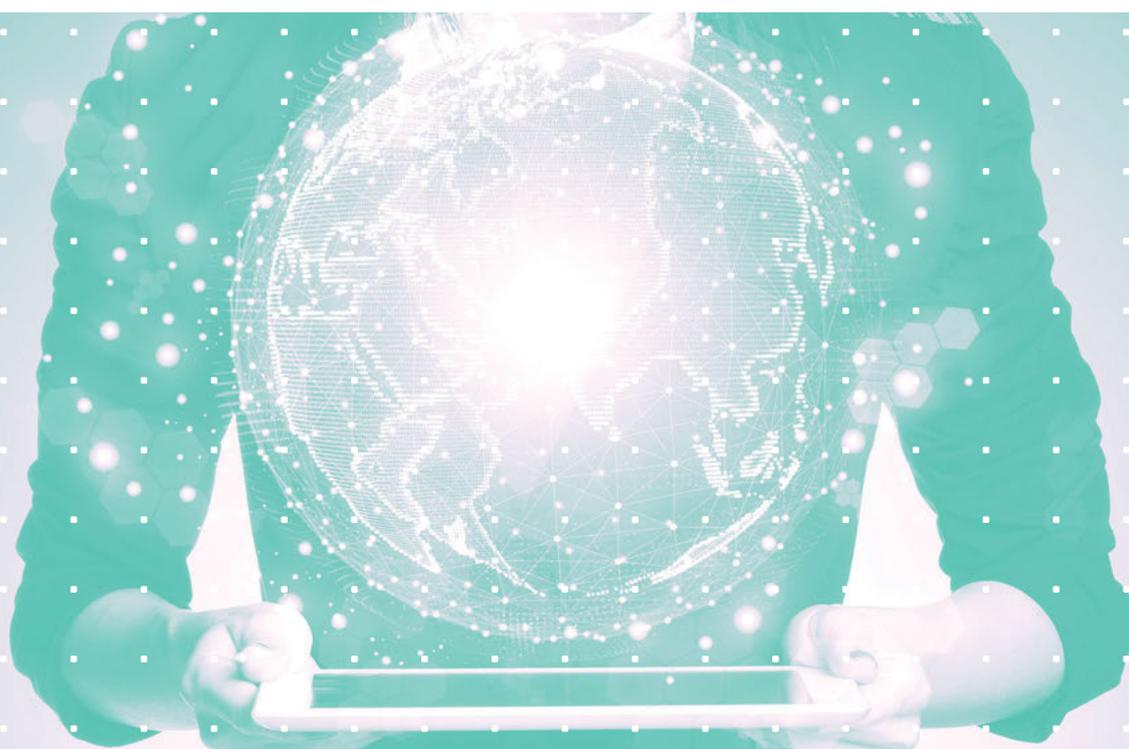
Coordenação: **Alexandre Ruas, André Fernandes e Tiago Gândara**, Altran

### Expresso

#### Expresso Diário Digital

Digital/ Experiência de consumo de conteúdos media

**L**ançamento de um jornal diário apenas em formato digital e vespertino (às 18h). É uma edição curada pelos editores do *Expresso*, que pretende resumir as principais notícias do dia. Além destas tem secções fixas com artigos de opinião, artigos de fundo de três a cinco temas por dia e algumas secções mais relevantes como tecnologia, cultura, agenda da noite e do dia seguinte. O desenho do produto, obedecendo já à regra de “*mobile first*”, permitiu ter uma



oferta coerente do *site* do *Expresso* e do *Expresso Diário* em todos os tamanhos de ecrã (*mobile*, *tablet* e *desktop*), com um desenho “*responsive*”.

## OBJETIVOS

O *Expresso Diário* foi uma peça nuclear para a transformação digital do *Expresso*, quer do ponto de vista interno, quer externo.

O *Expresso*, apesar de ter leitores fiéis, sendo um jornal semanal, sem presença diária, não conseguia no digital ser uma marca que os leitores associassem a notícias diárias, mediáticas. Deste ponto de vista, o *Expresso* pretendeu passar a mensagem que para além da sua versão semanal, com artigos de fundo, também está presente todos os dias com notícias em tempo real. E que além de ter um *site* com as notícias do dia, tem o *Expresso Diário*, uma edição curada para se ler em meia-hora no máximo, que resume o que de mais importante se passou no dia. Uma versão para executivos ocupados com um índice, princípio e fim, que não têm tempo para andar a navegar de página em página nos *sites*.

Também pretendeu reforçar a oferta de conteúdos pagos.

O *Expresso Diário Digital* está incluído também na oferta em papel do *Expresso* semanal com a utilização de um *voucher* impresso na capa da revista.

Do ponto de vista interno exigiu uma organização da redação que, para além da versão semanal, conseguisse uma produção diária contínua para o *site* e para o *Expresso Diário*. Essa organização também torna mais exigente a edição semanal, com tratamento de temas mais cuidados e com maior profundidade.

## RESULTADOS

Este projeto de transformação levou à transferência do foco das redações da edição semanal do *Expresso* para uma publicação em tempo real e diária, focada no digital, criando novos modelos operacionais e organizativos da redação. Exigiu também a implementação de novos sistemas editoriais e de produção de conteúdos na redação.

Permitiu uma presença permanente junto dos leitores, no *site*, na edição diária e

**O *Expresso Diário* foi uma peça nuclear para a transformação digital do semanário *Expresso*, quer do ponto de vista interno, quer externo**

## A longevidade e as fortes audiências do formato *reality show* só foram possíveis graças à constante inovação, nomeadamente o recurso a uma estratégia multiplataforma

no semanário e formato digital. Também permitiu a criação de mais uma edição semanal do diário ao sábado, com as escolhas editoriais da semana (os artigos mais importantes da semana no diário), duas *newsletters* diárias. O sucesso deste modelo levou à sua replicação com a criação em janeiro de 2017 de uma edição semanal da *Exame Informática* apenas em formato digital.

### MÉTRICAS

- Aumento do número de leitores digitais do *Expresso*, de cerca de 8.500 em 2013 para 25.000 em 2016, sendo a publicação líder de audiências no digital pago em Portugal, apesar do aumento significativo do preço das assinaturas, resultante da oferta mais alargada (aumento do preço de uma assinatura anual de €69.90 em 2013 para €89.92 atualmente).
- Aumento das visitas ao site do *Expresso* em cerca de 20%.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- A transformação digital torna-se mais fácil quando se cria um objetivo exigente e partilhado por várias áreas da organização (comercial, editorial, digital, técnica).
- O trabalho conjunto diário de equipas transversais foi essencial quer para a qualidade do trabalho, quer para o cumprimento dos prazos de execução.
- Acompanhamento e sponsorização ao mais alto nível da organização por forma a ser possível a tomada de decisões rápidas e gestão dos prazos do projeto.
- Gestão de projeto (PMO) com forte capacidade de liderança e de antecipação e identificação de riscos e temas críticos.

Coordenação: **Pedro Soares**, Impresa

## TVI

### Reality Shows

#### Inovação

A introdução de um novo formato televisivo em Portugal, o *reality show*, foi feita pela TVI no ano 2000 com a estreia do "Big Brother". À época muitos duvidavam do potencial aglutinador deste tipo de formato, mas o mesmo veio a provar-se um sucesso que ultrapassou o circunstancial e se estabeleceu no país, vai para 17 anos, atravessando gerações, regiões e classes sociais. Em 17 anos seria impossível manter tal longevidade simplesmente repetindo a receita do formato original. A sua longevidade e fortes audiências só foram possíveis pela constante inovação.

#### OBJETIVOS

Captação de audiências transversais, alinhadas com o perfil de um canal FTA/generalista; inovar no *storytelling* em TV e também multiplataforma; criar novas linhas de negócio bem como uma nova forma de produção.

#### RESULTADOS

- 2000/2001: disponibilização da emissão em *streaming* de algumas das câmaras da "Casa do Big Brother 1", apenas para clientes IOL.
- 2000/2003: criação do primeiro canal 24h na TV Cabo, canal 43 (disponível durante as três edições do "Big Brother").
- 2010: primeira aplicação interativa nas *boxs* do MEO, com o "Secret Story 1", com mais de um milhão de vídeos vistos/mês.
- 2010: criação do canal *TVI Direct*, um canal sazonal, disponível 24h no cabo com a emissão ininterrupta do *reality show* "Secret Story 1" e formatos seguintes.

■ 2012: "Secret Story 3" é o primeiro programa da TV portuguesa a permitir votos em direto pelo Facebook.

■ 2014: o canal *TVI Direct* durante o "SS: Desafio Final 2" foi emitido em exclusivo na *web* e em modelo de subscrição paga.

■ 2014: criação da Sala Interativa NOS e Aplicação Interativa by NOS: pela primeira vez os espectadores em casa puderam comandar e decidir durante a semana sobre missões, punições e prémios aos concorrentes;

■ 2015: estreia do canal *TVI Reality*, 24h/dia e 365 dias/ano, totalmente dedicado à temática dos *realities* e com formatos pensados para o canal, um exclusivo NOS.

■ 2016: criação do primeiro formato original de *reality*, pela TVI & Endemol - "Love on Top".

■ 2016: pela 1.<sup>a</sup> vez em Portugal uma *app mobile* integra seis formas de pagamento: *in-app purchase* (iOS e Android), Multibanco, Cartão de Crédito, PayPal, Carrier Billing e Premium SMS.

## MÉTRICAS

■ **73,8% share** – a maior audiência de sempre foi na primeira final do "Big Brother 1", a 31 de dezembro de 2000: ou seja, do total de pessoas a ver TV nessa hora quase 74% estavam na TVI.

■ **31** – Número de *reality shows* já emitidos em 17 anos, na TVI.

■ **+20 Milhões** – Audiência do *site*, em páginas vistas, num mês normal de *reality*.

■ **120.000** – No "Big Brother 1" inscreveram-se 4000 pessoas; para o "Big Brother 2" o aumento foi de 3000%, com 120.000 pessoas a quererem participar.

■ **A, B, C, D, E ; -75 Anos** – O habitual em qualquer *reality* na TVI é liderar de forma inequívoca em todas as classes sociais, dos A e B's aos E's com margens sempre superiores a 35%

face à concorrência, bem como em todas as idades, com exceção apenas nos indivíduos com mais de 75 anos, onde ganha a RTP (dados GFK, ex. "A Quinta").

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Em 17 anos de *reality shows* em Portugal e 31 edições depois, muito foi aprendido. Em primeiro, ter um canal em direto 24h/dia e com a emergência da *web* e das redes sociais permitiu que também o público pudesse fazer parte da produção, que lê e acompanha todos os comentários e descobriu mesmo pelo Twitter que um dos concorrentes tinha conseguido entrar com relógio na casa. Por outro lado, a interatividade e novas formas de visionamento e participação são fatores críticos para manter a juventude do formato e o espaço de laboratório ideal, onde testar e depois poder alargar a outros formatos.

Em terceiro, em Portugal ainda há marcas que resistem a ter presença no programa, contrariando a aposta forte e aguerrida, como acontece com as *top brands* na maioria dos restantes países europeus, como Reino Unido, França ou Espanha.

O *reality* tornou-se também num gerador de conteúdos permanente durante 24 horas que vai para além do formato, e que alimenta não só o canal mas também muitos programas da grelha da TV generalista. Nesses programas, como o "Você na TV" ou "A tarde É Sua" a introdução de conteúdos do *reality* alimenta sempre o alinhamento dos formatos e aumenta o *engagement*, provocando uma verdadeira "retro-alimentação" permanente entre vários públicos.

Percebemos ao longo dos anos que o público do *reality* é muito fiel, participativo, exigente e interveniente, sobretudo após o advento das redes sociais. O *feedback* qualitativo aumentou significativamente nos últimos tempos por

**A interatividade e novas formas de visionamento e participação são críticos para manter a juventude do formato e o espaço de laboratório ideal, onde testar e depois poder alargar a outros formatos**

**A implementação do NOSTV foi um projeto de transformação, não só em termos de entrega de produto final ao consumidor, mas também do modo como as equipas trabalham**

causa dos internautas, trazendo mais *insights* para além dos obtidos pelos dados quantitativos da audimetria. Os meios de comunicação especializados demonstram um interesse fora do vulgar pelos conteúdos do *reality*. Revistas de televisão e *sites* fazem manchetes, capas e reportagens permanentemente sobre as personagens e acontecimentos do *reality*.

Coordenação: **Ricardo Tomé**, Media Capital

## NOS

### NOSTV

Experiência de consumo de conteúdos media

A implementação do *NOSTV* na NOS foi um projeto de transformação, não só em termos de entrega de produto final ao consumidor, mas também do modo como as equipas de Produto, Desenvolvimento, Integração, Testes e *Delivery* trabalham. Peça fundamental do ecossistema UMA, o *NOSTV* é o prolongamento da experiência UMA para todos os ecrãs, mantendo a mesma experiência para o cliente final.

## OBJETIVOS

- Garantir a mesma experiência em todos os dispositivos (Android, iOS e Windows), maximizando a eficiência operacional, quer em termos de especificações técnicas e de produto, quer em termos de código desenvolvido para clientes e serviços. Tudo isto realizado num ambiente *DevOps*, com equipas multidisciplinares.
- Potenciar serviços noutras plataformas. Embora inicialmente disponível em Android, iOS e Windows, a experiência e os serviços *server* foram

pensados de raiz para serem utilizados em outras plataformas (consolas de jogos, *smartTV*, *Boxes TV*, etc) no futuro, com customizações pontuais.

- Agilidade na entrega de novas funcionalidades. Pensado e estruturado numa lógica de *DevOps*, os serviços e funcionalidades *NOSTV* têm uma granularidade muito grande, permitindo não só um elevado reaproveitamento, como um desenvolvimento muito compartimentado e ágil. Esta execução *DevOps* permite hoje ciclos com *sprints* de três semanas para o lançamento de novas funcionalidades.

- Usar o ecossistema de inovação dos três grandes *players* (Microsoft, Google e Apple). Reaproveitar toda a inovação e serviços já disponibilizados, focando o desenvolvimento na lógica de negócio e experiência de utilizador.

- A mesma experiência de cliente com uma interface única: alavancar a experiência OTT sobre a experiência da UMA, customizando aquilo que é específico de uma execução OTT (navegação *touch*, *keyboard*, *scroll*, etc).

- Personalização: tal como na UMA, o *NOSTV* é uma experiência customizada e personalizada, assente sobre utilizadores com uma identidade digital.

- Criar uma interligação forte entre a experiência TV UMA e a experiência OTT *NOSTV*, garantindo a continuidade dos serviços em ambos os sentidos (*send to TV*, *get from TV*, continuidades em visualização de todos os conteúdos e serviços).

## RESULTADOS

O *NOSTV* foi um enorme sucesso a todos os níveis, desde aceitação pelos clientes, eficiência operacional na NOS, eficiência nos processos para desenvolvimento e lançamento de produtos e estruturação tecnológica para um futuro de desenvolvimento e entrega numa



# ◆ PRESS ◆

Top shelf of magazines:

- Teddy Bear**: "memorable sibi va"
- ECO**: "Est admodum"
- Teddy Bear**: "memorable sibi va"
- NOV CONSU**: "Ridere quidem neque"
- Pma**: "memorable sibi va"
- My baby Mag**: "memorable sibi va"

Middle shelf of magazines:

- NOV CONSU**: "dicere quidem neque"
- My baby Mag**: "memorable sibi va"
- ECO**: "Est admodum"
- Pma**: "memorable sibi va"
- Teddy Bear**: "memorable sibi va"
- ECO Mag**: "Est admodum"

Bottom shelf with newspapers:

- Business News** (left): "Sed traxerit His cognitis Gallus ut erpens adels"
- Business News** (right): "Sed traxerit His cognitis Gallus ut erpens adels"

## A indústria das telecomunicações está a convergir para um novo mundo global, onde novos *players* (Amazon, Netflix, etc), com uma nova abordagem ao produto, estão a ganhar espaço

ótica *web* de produtos de televisão. A aceitação por parte dos clientes mostrou um nível de satisfação anteriormente nunca visto. A utilização aumentou substancialmente, não só em termos de número de utilizadores, mas também em tempo médio de utilização e tipos de serviços utilizados. A utilização de funcionalidades cruzadas entre UMA e NOSTV atingiu imediatamente valores na ordem dos dois dígitos, também com um nível de satisfação acima do esperado. Com o sucesso veio a responsabilidade de garantir um *roadmap* recheado de novidades e surpresas com valor para os clientes. A estrutura *DevOps* implementada permite-nos hoje ter ciclos evolutivos e corretos com *sprints* de três semanas, o que significa uma nova versão todos os meses para os nossos clientes. Mas a agilidade e a eficiência alcançada não se ficou por aqui. A capacidade de despiste de problemas e correção é hoje bastante superior devido às sinergias alcançadas e código compartimentado. Novas execuções para novos *devices* tiram partido dos mesmo serviços e *User Interface*, garantindo ciclos de entrega extremamente curtos.

### MÉTRICAS

A indústria das telecomunicações está a convergir para um novo mundo global, onde novos *players* (Amazon, Netflix, etc), com uma nova abordagem ao produto, estão a ganhar espaço. Esse espaço está a ser alcançado através de uma estratégia assente em ciclos muito curtos de entrega que potenciam a inovação, agilidade na correção de problemas, processos e equipas com uma mentalidade “*web*” e pragmatismo no acesso a conteúdos e parcerias. Os operadores de telecomunicações têm de competir neste novo mundo com uma nova abordagem que deve estar assente principalmente em:

- **Ouvir o cliente.** As necessidades

dos clientes estão a mudar muito rapidamente. Precisamos de ter a capacidade de ouvir o cliente, quer de uma forma direta, quer através dos KPIs de serviço, de modo a antecipar as suas necessidades, mantendo o cliente satisfeito. Os KPIs devem ser explorados ao máximo, visto serem uma janela real sobre não só os problemas do cliente, mas também sobre o que este utiliza, como utiliza e, logo, o que é por ele valorizado.

- **Pragmatismo nas parcerias e na visão estratégica.** O mundo está a mudar, assim como as necessidades, mas como em todos os processos de transformação, as constantes são a chave para uma mudança sólida. A TV passa a ser consumida em mais *devices*, mas continua a existir a necessidade. A personalização é uma oportunidade para conhecer melhor os clientes e assim melhorar o serviço. A complementaridade tem um enorme potencial para ser explorada e os novos *players*, no limite, são os “novos canais de TV”, mas o cliente ainda quer ter acesso a todos os conteúdos, com um interface fácil que facilite a descoberta e consumo.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Agilidade na entrega de novos produtos e funcionalidades, assente sobre uma metodologia *DevOps*. Entregar rapidamente e também corrigir rapidamente se necessário. Maximizar a eficiência operacional, com um serviço de referência, quer na componente evolutiva, quer na componente corretiva.

- Maximizar a complementaridade dos seus serviços. Quer na TV, quer na voz, quer até no acesso à *internet*, precisamos maximizar as sinergias com os serviços de operador atualmente valorizados pelo cliente. A criação de um novo ecossistema com

o melhor do “velho mundo” e o mais sensato/eficiente/deslumbrante do “novo mundo” é a chave para o futuro.

Coordenação: **Carlos Campos**, Microsoft

## RTP

### RTP Play

#### Digitalização dos conteúdos

**O** RTP Play é a grande plataforma de distribuição digital de conteúdos integrais e eventos em direto da RTP.

Em 2011, foi apresentado como a primeira plataforma de *streaming* em Portugal. Em 2014 foi lançada a aplicação RTP Play para dispositivos Android e iOS. De momento, o RTP Play conta com nove canais de TV e 15 de rádio.

#### OBJETIVOS

Os objetivos passam por garantir a proeminência da RTP como serviço público de elevada qualidade, disponibilizando os canais lineares a todos e de forma gratuita, indo ao encontro dos utilizadores através das plataformas digitais.

A RTP procura uma melhoria contínua do RTP Play com melhor usabilidade, módulos de subscrição, CRM, indexação e personalização de oferta.

A RTP tenta também estabelecer um *standard* de *online first*, através da antestreia de todos os episódios no RTP Play. O objetivo passa por melhorar os *workflows* e acelerar a transformação digital, inovar através de emissões dos bastidores e VR360 e fazer o acompanhamento digital de grandes eventos através de sistemas multicanal.

## RESULTADOS<sup>1</sup>

### 2011

Pontos de Acesso Únicos<sup>2</sup> (1.7M) | Mobile (1%) | Portugal (56%) | Canais TV (7) | Canais Rádio (14)

### 2016

Pontos de Acesso Únicos (7.6M) | Mobile (13%) | Portugal (59%) | Canais TV (9) | Canais Rádio (15)

## MÉTRICAS<sup>1</sup>

■ Como serviço público, o maior objetivo da RTP passa por chegar ao público de forma eficiente, acompanhando as tendências inovadoras do mercado, mantendo a relevância junto de faixas etárias mais novas e chegando à diáspora portuguesa.

■ Distribuição de pontos de acesso únicos em 2016 (excluindo Portugal).

■ RU (350mil) | França (440mil) | EUA (244mil) | Suíça (230mil) | Alemanha (196mil) | Outros (320mil).

■ A RTP procura um aumento no número de utilizadores através de dispositivos *mobile*, acompanhando a evolução do tipo de consumo junto de público mais jovem: 2.6M pontos de acesso únicos via *smartphone* | 900mil pontos de acesso únicos via *tablet*.

■ A RTP pretende aumentar o número de conteúdos disponibilizados e exclusivos tais como eventos ao vivo (NOS Alive, eleições em formato multicanal, transmissões desportivas multicâmara (Europeu e Mundial) e transmissões exclusivas *online* de ciclismo) e *web series*.

## ENSINAMENTOS E FATORES

### CRÍTICOS DE SUCESSO<sup>3</sup>

Perceção do cumprimento da missão de serviço público da RTP:

■ 54% dos inquiridos considera que a RTP tem conteúdo "para todos os portugueses";

■ 23% dos portugueses no estrangeiro têm contacto com o site da RTP uma vez por semana;

**O RTP Play é a grande plataforma de distribuição digital de conteúdos integrais e eventos em direto da RTP, contando com nove canais de TV e 15 de rádio**

- A avaliação dos *sites* da RTP está acima da média nas categorias de "facilidade de acesso", "qualidade dos conteúdos", "organização do *site*" e "layout e grafismo".

Coordenação: João Galveias, RTP

- <sup>1</sup> Dados Google Analytics; <sup>2</sup> "Pontos de acesso únicos" significa o número de *browsers* diferentes que acederam ao RTP Play no prazo de um ano. Cada "ponto de acesso único" efectou múltiplas sessões.
- <sup>3</sup> Dados retirados do estudo "Monitorização do Cumprimento Percetivo da Missão de Serviço Público da RTP (2016)"

## TVI

### TVI Player

Digital

**O** TVI PLAYER é o serviço OTT da TVI, que permite visualizar os canais do universo TVI em direto, bem como programas na íntegra (sem limite de arquivo, mais de 30 dias) e ainda os clipes com os melhores momentos de cada programa (até cinco minutos). Adicionalmente, o TVI Player permite o acesso a conteúdos ainda não emitidos em qualquer canal, produzidos pela TVI ou de terceiros. O seu acesso é livre, sem custos, em Portugal e no resto do mundo, quer por via *web-desktop* quer por aplicações para *smartphone* e *tablet* (iOS e Android) e ainda nas *boxes* da Vodafone.

#### OBJETIVOS

Ter uma plataforma própria controlada pela TVI para distribuição de conteúdos, próprios ou de terceiros, em *live* e *on-demand*, com possibilidade de monetização direta ao cliente (por ex. subscrição, ainda não em prática) ou por publicidade.

#### RESULTADOS

- Mais de 90% de crescimento nas visualizações de vídeo.
- Melhor satisfação dos espectadores TVI, em Portugal e lá fora, pelo acesso ubíquo e facilitado, indisponível até então.
- Plataforma premiada nos Prémios ACEPI Navegantes XXI e nos World Summit Awards.

- Plataforma hoje no centro do modelo de negócio do vídeo em digital.

#### MÉTRICAS

- N.º de vídeos produzidos: antes: 17,000/ano – depois: 81,000/ano.
- N.º de *streamings*: antes: 0 – depois: 3
- N.º de programas VOD na íntegra: antes: 7000/ano – depois: 15,000/ano.
- N.º de visualizações: 90% de aumento de visualizações em vídeo, quando comparado com período anterior ao TVI Player.
- Browsers Únicos: antes: 4,6M – depois: 8,1M.

#### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Um dos impactos do projeto deu-se na transformação digital dentro da empresa, pelo facto do projeto ser unificador e uma peça chave nessa transformação: desde a distribuição de conteúdos a nível nacional e internacional, impactando na estratégia, à componente técnica, com as áreas de sistemas de informação e engenharia a colaborar para antena TV e digital, à área comercial no desenvolvimento de modelos de negócio e propostas de valor, à direção de programas pelo adicional de consumo e *feedback* de audiências por esta nova via. O projeto obrigou a mudanças nos processos (por ex. exportação de metadados e gestão de direitos) e *inclusive* pensar no modelo de negócio TV em digital, de onde se optou por cortar os intervalos nos VODS dos programas na íntegra e substituir os anúncios nos intervalos, nos canais em direto, por anúncios próprios em digital, diferentes para cada utilizador, personalizados. Reforçou ainda a necessidade de haver uma negociação de direitos mais alargada para garantir a disponibilidade do conteúdo em Portugal e lá fora e permitiu a um FTA poder estar disponível autonomamente, *anytime + anywhere*.

**Ensinamentos:** a complexidade da ligação dos sistemas lineares com digitais ainda é grande, devido ao *legacy* de vários sistemas; não há soluções *out-of-the-box*, tudo carece de grande customização e adaptação à realidade de cada *player*.

**Fatores críticos de sucesso:** haver uma clarificação dos objetivos do projeto e do que com ele se pretende alcançar torna, com essa clarificação, mais forte o contributo de todos e mais ágil o seu desenvolvimento.

Coordenação: Ricardo Tomé, Media Capital

## RTP

### Portal dos Arquivos

#### Digitalização dos conteúdos

**L**ançado em Março de 2017, o *Portal dos Arquivos* disponibiliza um património de interesse público da RTP desde o início das emissões regulares de rádio e de televisão (1937 e 1957 respetivamente) até aos dias de hoje. O projeto *Arquivos* representa o mais importante testemunho da história política, cultural, social e económica de Portugal dos últimos 80 anos.

#### OBJETIVOS

Numa fase inicial do portal arquivos.rtp.pt, estão disponíveis cerca de seis mil *items* de conteúdo. O objetivo é que este número seja crescente de forma contínua nos próximos dois anos, chegando aos 50 mil *items* publicados.

O *Portal Arquivos* representa uma forma moderna e tecnológica de preservação digital do arquivo RTP. O objetivo é facilitar o acesso público e universal ao património audiovisual da RTP, a todos os cidadãos e instituições, contribuindo assim para a melhoria da qualidade do serviço público prestado.

#### RESULTADOS \*

Desde o lançamento à data de 18 de maio de 2017:

- Pontos de Acesso Únicos (338mil) | 31% dos acessos em *mobile* | 12% dos acessos fora de Portugal;
- O *Arquivos* tem elevada relevância quando chega a hora de dar contexto a datas significativas. Por exemplo, nas datas da visita do Papa ou no feriado de 25 de abril, houve um pico de acessos a esse tipo de conteúdo.

#### MÉTRICAS \*

As métricas de acesso vêm comprovar a importância da existência deste portal. O serviço público sai valorizado quando coleções como as do 25 de abril contam com 16 mil visitas ou quando na semana do centenário de Fátima os acessos a essa mesma coleção duplicam.

## ENSINAMENTOS E FATORES

### CRÍTICOS DE SUCESSO

- A otimização e desmaterialização dos processos de arquivos da RTP contribui significativamente para a redução de custos de contexto, quer para cidadãos, quer para a própria empresa.
- A migração para novos formatos digitais contribui para a preservação e valorização dos acervos de conteúdo, assegurando também a conservação dos originais.
- O *Arquivos* constitui-se igualmente como uma nova ferramenta que simplifica e desmaterializa os processos de licenciamento de conteúdos.

Coordenação: **Hilário Lopes e João Galveias**, RTP

\* Dados Google Analytics; Pontos de Acesso Únicos significa o número de browsers diferentes que acederam ao RTP Arquivos no prazo de um ano. Cada Browser Único efectuou múltiplas sessões.

## SIC

### Digitalização da SIC

#### Transformação Digital dos processos internos de tratamento de conteúdos

**T**ransformação Digital do processo de tratamento de conteúdos da SIC *end-to-end*, desde a receção de conteúdos, uniformização, controlo de qualidade, armazenamento, tratamento, preparação para emissão e emissão, com sistemas automatizados e total integração digital na cadeia de produção, de todos os sistemas envolvidos, desde o planeamento à emissão.

Anteriormente, os processos de trabalho eram baseados em cassetes, com receção destas por correio (até de empresas estrangeiras), com circulação de cassetes entre áreas e fornecedores externos para tratamento, cópias de cassetes, edição e envio para emissão em cassete. Era um processo lento, com consumo de muitos recursos, com arquivo físico e circulação física dos materiais. Esta era a forma tradicional de todas as estações de televisão trabalharem. Foi necessário desenhar e formalizar todos os *workflows* entre áreas, implementar um novo sistema de

arquivo (e migrar o sistema anterior), implementar sistemas de *workflow*, sistemas de *ingest*, de transcodificação de conteúdos, de controlo de qualidade de conteúdos automatizados, de tratamento e visualização de materiais e implementar um novo sistema de emissão para os nove canais da SIC, suportando emissões em HD, incluindo sistemas de controlo sonoro e sistemas de gestão e monitorização de todos os sistemas e equipamentos. Para além da integração dos sistemas mencionados, foi necessário integrar com os vários sistemas já existentes, incluindo sistemas de programação e publicidade, sistemas editoriais de notícias, sistemas de produção de vídeo de notícias, sistemas de pós-produção áudio e vídeo e sistemas de grafismo.

## OBJETIVOS

- Aumentar a facilidade de receção, tratamento e circulação de conteúdos, com processos 100% digitais, sem movimento físico de materiais.
- Utilização dos próprios postos de trabalho dos colaboradores para tratamento dos materiais sem recorrer a postos de trabalho especiais para o efeito, com recursos caros e especializados.
- Facilitar a comunicação entre áreas. Existência de um controlo e visibilidade de todas as áreas envolvidas sobre o estado de todos os processos e dos materiais para emissão.
- Maior controlo da qualidade dos materiais com sistemas automáticos de controlo quer dos conteúdos recebidos do exterior, quer nos conteúdos para emissão.
- Criação de um arquivo digital único integrado da informação e do entretenimento da SIC, desde os materiais em tratamento para emissão até ao seu arquivo definitivo após a emissão.
- Facilitar a capacidade de emissão de conteúdos multiplataforma e em múltiplos formatos.
- Acesso partilhado e simultâneo a todos os conteúdos digitalizados, por oposição ao acesso, no passado, individualizado e sequencial a uma instância única de um conteúdo gravado em cassete;
- Facilitar os processos de distribuição de conteúdos para tratamento pelas entidades internas e externas encarregues desta tarefa e possibilitar a distribuição de conteúdos para os circuitos de vendas destes, a partir do posto de trabalho dos elementos da área de negócios internacionais.

## RESULTADOS

Hoje o projeto está em pleno funcionamento, alterando profundamente a forma de trabalhar de todas as equipas da SIC, do planeamento, programação, publicidade, gestão de conteúdos, tratamento de programas, equipas editoriais, auto-promoção, pós-produção, emissão.

Eliminação de todos os circuitos em cassete e de todos os dispositivos específicos de tratamento em cassete.

## MÉTRICAS

- Instalação de mais de 1000 equipamentos físicos.
- Emissão de nove canais em formato HD e SD.
- Tratamento de mais de 5000 programas e *clipes* em formato digital por mês, correspondendo a mais de 1300 horas de programação por mês.
- 1 PB de armazenamento de conteúdos em formato digital em disco.
- 4 PB de armazenamento em *nearline*.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Num projeto de tão grande complexidade, a escolha dos sistemas a utilizar, a sua facilidade de customização, as necessidades específicas de dados e de fluxos de trabalho e a sua facilidade de integração com outros sistemas é essencial.
- Trabalho profundo e detalhado, com participação ativa de equipas técnicas e restantes equipas envolvidas nos fluxos de trabalho na fase de desenho detalhado e na fase de testes. Tal revela-se fundamental para o sucesso do projeto e preparação das equipas para a utilização do sistema.
- Na entrada em produção, forte acompanhamento dos responsáveis técnicos dos sistemas às equipas de utilizadores do sistema, bem como resolução rápida de quaisquer impedimentos ao bom desempenho e boa utilização dos mesmos.
- Gestão de projeto forte e controlo permanente de custos para evitar descontrolo de custos, gerir o âmbito e os *timings*, ajustando às exigências do projeto, é essencial. Um projeto desta complexidade exige muitas decisões e detalhe ao longo do processo de implementação.

Coordenação: **Pedro Soares, Impresa**



1.12



MAR E  
AGRICULTURA

A introdução de sistemas *smart* no mar e na agricultura, bem como a aposta na utilização de plataformas *online* para partilhar informação entre produtores, retalhistas e consumidores, está a revolucionar o setor, assegurando eficiência e sustentabilidade. Também a qualificação de recursos humanos na área digital se revela crítica num universo onde se impõe uma gestão cada vez mais eficiente dos recursos naturais.

### Município de Abrantes

#### Bee2Irrigation

IoT

A Bee2Irrigation é uma solução para monitorização e controlo remoto de sistemas de rega. Surgiu da necessidade de otimizar os consumos de recursos, nomeadamente da água e da energia, garantindo, assim, uma atividade agrícola sustentável e com rega e fertilização eficientes.

A solução permite gerir, medir e controlar em *real-time* as necessidades efetivas de água de uma cultura ou de um jardim, otimizando e automatizando planos de rega, assegurando uma melhor e mais adequada utilização de água e de fertilizante a aplicar, através das seguintes funcionalidades:

- Controlo e atuação sobre os vários dispositivos de rega (aspersão, gota-a-gota e *pivots*);
- Controlo remoto de todos os dispositivos e instrumentos necessários, garantindo as condições específicas por tipo de planta ou de cultura;
- Gestão da operação: deteção automática de

falhas, roturas e entupimentos;

- Alteração automática do plano de rega em função das alterações climáticas;

- Paragem automática por deteção de precipitação;

- Controlo multidispositivo – Capacidade de, remotamente, ter o controlo e gerir integradamente os múltiplos dispositivos, sistemas de rega, instrumentos, equipamentos e sensores;

- Universalidade – Instalação simples para multiutilizadores e partilha social.

## OBJETIVOS

O município de Abrantes implementou a solução no início de 2016 com o objetivo de garantir os melhores índices de poupança e eficiência na rega.

Os principais objetivos deste município incidem no incremento da eficiência do consumo e na eficácia da gestão da água e da energia (sistemas de bombagem de água), bem como na sensibilização da população para um modo de vida sustentável, tendo como objetivo otimizar:

- O estado vegetativo quer da cobertura verde, quer dos exemplares arbustivos ou arbóreos;
- A utilização de fatores de produção;
- As funções e tempo dos recursos humanos.

O âmbito deste projeto consistiu na instalação de sistemas de automatização de rega, tendo o município de Abrantes encontrado na solução Bee2Irrigation o recurso estratégico para a transformação digital dos seus processos de gestão de espaços verdes, evoluindo de um paradigma de complexidade de controlo de gestão e fragmentação de recursos pelo território, para um contexto centralizado de gestão e atuação remota sobre os sistemas de rega instalados nos espaços verdes do concelho de Abrantes.



## RESULTADOS

Com esta ferramenta obteve-se um sistema de *smart irrigation*, que preconizou poupanças significativas nos consumos de água, de energia e dos recursos humanos afetos à gestão e operação dos espaços verdes.

O sistema Bee2Irrigation contribuiu não só para a esperada diminuição de consumos de água, mas também para uma elevada otimização da gestão de recursos humanos alocados à atividade de rega. Atualmente bastam apenas dez minutos e apenas um único posto de controlo para reprogramar os progressos dos variadíssimos espaços verdes existentes neste território. Anteriormente, para executar os mesmos processos, seriam necessárias semanas de trabalho e variadíssimos recursos dispersos pelo território.

Seguindo uma lógica de sistema colaborativo e um rigoroso mecanismo de controlo de acessos, será possível partilhar os programas de rega entre os diferentes utilizadores do município, assim como a comunicação e a atuação de outros intervenientes, nomeadamente os prestadores de serviços de manutenção de espaços.

Adicionalmente, a capacidade do sistema em ajustar automaticamente os processos com base em modelos preditivos suportados por dados meteorológicos, permitiu mitigar riscos e incertezas e contribuiu para poupanças significativas, atendendo a uma melhor otimização da operação com base nas condições naturais.

**Com a ferramenta Bee2Irrigation obteve-se um sistema de "rega inteligente" que pode dar origem a poupanças significativas nos consumos de água, energia e recursos humanos**

Com base nos resultados positivos verificados, o município de Abrantes está já a promover o alargamento do número de instalações de Bee2Irrigation para mais espaços verdes



## MÉTRICAS

Com base nos sistemas implementados até à data no município prevêem-se as seguintes mudanças:

- Redução em 30% nos consumos de água e energia;
- Redução em 40% dos custos com recursos humanos;
- Redução de custos de mobilidade;
- Redução das falhas humanas;
- Incremento em 25% da eficiência operacional.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- A Bee2Irrigation permite criar ambientes sustentáveis através da gestão eficiente dos processos de rega, obtendo retorno económico através da poupança nos consumos de água e energia, sem prejuízo para o equilíbrio do ecossistema.
- É uma solução intuitiva e simples de utilizar, o que torna a sua introdução e operação muito rápida pela unidade de espaços verdes do município.
- Por ser uma solução multicompatível, a sua instalação e integração com equipamentos já instalados foi muito simples e rápida.
- A larga capacidade de gestão centralizada e individualizada – com diferentes acessos e permissões segmentadas por funcionalidade – permitiu uma otimização enorme dos recursos humanos e o aumento da eficiência dos programas instalados.
- A capacidade de otimização com base em modelos preditivos de génese meteorológica, não tanto no uso da água como no da energia, é um dos fatores diferenciadores da solução que exponencia a capacidade das organizações em maximizarem a utilização dos seus recursos, pelo que está em curso o *scale up* da solução Bee2Irrigation para os restantes espaços verdes do município de Abrantes.

## Município de Abrantes

**ProdFarmer.com**

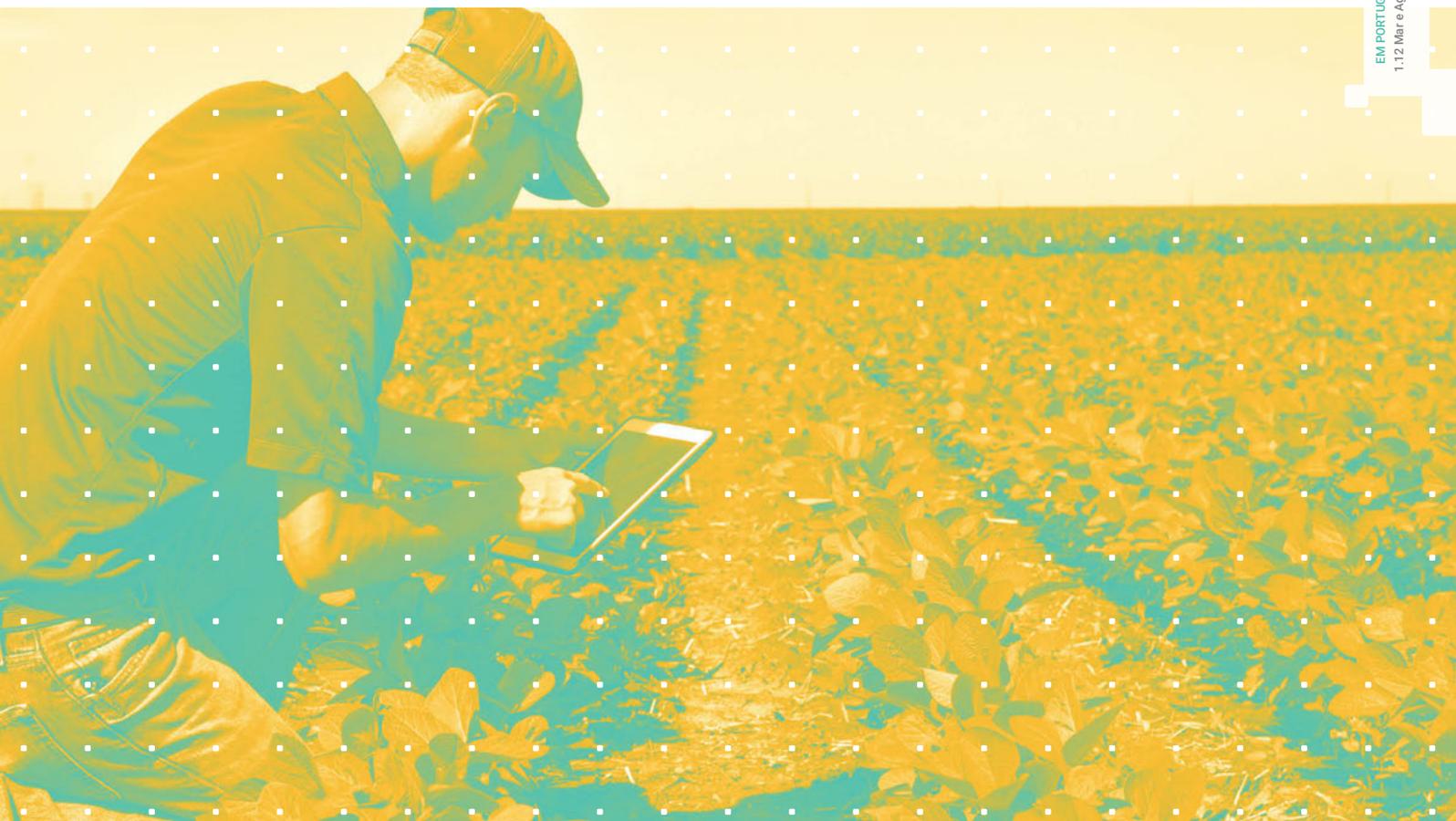
Digital

A ProdFarmer.com é uma plataforma *online* que pretende promover o comércio justo, os recursos endógenos de um determinado território e a descarbonização, através do estreitar dos canais entre produtores locais, retalhistas e consumidores finais.

A plataforma ProdFarmer permite dar a "conhecer" o produtor e a sua forma de produção, espelhando informação sobre os fatores de produção, as técnicas utilizadas, a completa rastreabilidade do produto e informação relativamente a pragas e tratamentos, dando ao consumidor a capacidade de saber tudo sobre a origem dos produtos que coloca à sua mesa. Por outro lado, por integração com a SGS (Société Générale de Surveillance) e diversos municípios, os produtores beneficiam da capacidade de poder certificar os seus produtos *online* de forma simples, rápida e desmaterializada.

A plataforma disponibiliza diferentes formas de pagamento eletrónico e oferece aos produtores um módulo de faturação *online*, um módulo logístico e um excelente canal de comunicação gratuito para os seus produtos, isenta de custos fixos, sendo que é cobrada uma comissão apenas quando ocorre a transação. O município de Abrantes desenvolveu em conjunto com a ProdFarmer um referencial de certificação do Produto Regional para dois níveis distintos de valorização do produto regional:

- **Silver:** Para produtores com sede, transformação ou produção em Abrantes;
- **Premium (Gold):** Para produtores com sede, transformação ou produção



em Abrantes, e certificações emitidas por outras entidades ou prémios de âmbito nacional/internacional.

## OBJETIVOS

A plataforma ProdFarmer tem como objetivos principais:

- Valorizar produtos singulares de microprodutores e de elevada qualidade apenas disponíveis nos mercados locais, no mercado nacional (e internacional);
- Promover produtos regionais que não são conhecidos do grande consumidor ao mercado;
- Potenciar o comércio justo;
- Alcançar mercados que valorizam mais o produto;
- Reduzir o peso dos custos de intermediação sobre um determinado produto.

O âmbito do projeto Prodfarmer no município de Abrantes consistiu no desenvolvimento de uma ligação com a

gestão das suas entidades de forma a ter acesso a mais informação sobre as empresas do concelho e/ou municípios e na gestão dos seus dados.

Além do maior conhecimento sobre as suas entidades, o município ajuda a tornar possível um canal de comunicação e venda para os seus produtores divulgar os respetivos produtos regionais para Portugal e para o mundo, de forma certificada.

## RESULTADOS

Os principais benefícios para o município foram o aumento da visibilidade e valorização dos produtos regionais de Abrantes, a dinamização de um canal de vendas gratuito para os produtores de Abrantes e a valorização e certificação dos produtos regionais, através de um conjunto de resultados transversais:

- Disponibilização de um canal de venda direto do produtor ao consumidor;

**Através da plataforma ProdFarmer, o consumidor poderá saber tudo sobre a origem dos produtos que põe na mesa**

## O conjunto de funcionalidades do Prodfarmer facilita a gestão agrícola, bem como a chegada dos produtos ao consumidor final, através da compra online

- Disponibilização de uma montra gratuita para o produtor;
- Tornou-se possível comprar produtos de grande valor (qualidade e emocional) em qualquer lugar, a qualquer hora e receber em casa;
- Facilitação da gestão e operação agrícola para o produtor.

### MÉTRICAS

- Registos: 1000.
- Anúncios ativos: 400.
- Pedidos de certificação – Produto Regional de Abrantes: 130.
- Abrantes foi o município pioneiro, com dois níveis de certificação para os seus produtos regionais (Silver e Premium).

Natália Margarido – Margaridos – Produtor com Selo Regional de Abrantes (Silver):

"Com a ProdFarmer será possível a ligação com as gerações mais antigas e mais novas. Levar os nossos produtos a mais locais".

Para Natália Margarido, a vantagem de vender online significa: "Poder levar às pessoas que são aqui da região e que vivem quer seja em Portugal, quer nas ilhas ou mesmo fora, produtos que tenham aquele sabor tradicional a que estavam habituados quando eram crianças. Levamos um bocadinho da saudade, da memória de infância para casa dos nossos clientes".

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- A Prodfarmer permite resolver os problemas das cadeias longas desde a produção até à entrega no consumidor, numa só plataforma.
- O conjunto de funcionalidades desenvolvidas facilita a gestão agrícola para o produtor antes e após a venda, bem como a chegada destes produtos ao consumidor final, através da compra automática *online*.

- Ao associar-se a entidades locais, como a Tagus-RI, o município garante um maior acompanhamento dos seus produtos desde o processo produtivo à certificação e venda dos produtos na plataforma. Além disso, todos os produtores do município passam a ter acesso a um leque alargado de serviços como: o transporte, a logística, a certificação alimentar, os pagamentos e a faturação.

Para garantir a disponibilização de um leque alargado de funcionalidades e serviços necessários a ProdFarmer associou-se às seguintes entidades:

■ **Transportes – Chronopost; CTT; Integra2:** Um dos maiores e mais reconhecidos problemas na distribuição alimentar é a logística do transporte. Para minimizar este problema a Prodfarmer associou-se à Chronopost, aos CTT – Correios de Portugal e à Integra2, que garantem o transporte dos produtos vendidos na plataforma.

■ **Qualidade e Certificação – SGS:** Para garantir a confiança e qualidade alimentar dos produtos transacionados na plataforma, a Prodfarmer, em parceria com a SGS, desenvolveu um modelo de validação documental e certificação, para que todos os produtores tenham acesso à certificação dos seus produtos na plataforma.

■ **Pagamentos automáticos – Easypay:** Todos os pagamentos através da Prodfarmer são automáticos. Este é um serviço prestado pela Easypay. Assim, com um simples pagamento de serviços por referência multibanco pode, de forma prática e segura, proceder-se a uma compra na plataforma.

■ **Faturação; Guias Transporte – Weoinvoice:** De forma a disponibilizar todos os meios para cumprir os requisitos legais exigidos, foi disponibilizado um módulo com *software* de faturação certificado.

## Viveiros do Atlântico

### Aquatropolis

#### Automatização

**O** Aquatropolis alinha com os princípios advogados pelo advento da Indústria 4.0, englobando inovações tecnológicas dos campos de automação, controlo e tecnologia da informação, aplicadas aos processos de produção e manutenção de recursos marinhos em cativeiro. Estas inovações materializam-se numa *framework* tecnológica que consubstancia uma arquitetura composta por: sensores e biosensores para monitorização e controlo de condições ecossistémicas (qualidade da água e atmosfera) e consumos (água, eletricidade, oxigénio e nutrientes); câmaras subaquáticas para avaliação de níveis de *stress* e monitorização do desenvolvimento da biomassa; e uma unidade de processamento de informação potenciada por modelos de inteligência artificial que visam apoiar os produtores na tomada de decisão, implementação de modelos de negócio mais eficientes, autónomos e sustentáveis, evoluindo dos atuais paradigmas de produção de base empírica para uma base sistemática. Os Viveiros do Atlântico foram inaugurados na década de oitenta, por uma equipa com forte experiência na distribuição de mariscos por toda a Grande Lisboa. Nos seus viveiros próprios, de grande capacidade, mantêm-se vivas diversas espécies de mariscos oriundos de todo o mundo. Por cumprir com rigorosos padrões de qualidade e de maneo, é-lhes reconhecido o mérito como os mestres no saber e no sabor, estatuto que só é possível manter ao longo de três décadas, pelo investimento permanente na adaptação do negócio ao mercado e à inovação tecnológica.

#### OBJETIVOS

Para os Viveiros do Atlântico a implementação desta tecnologia tem como principais objetivos:

- Otimizar o processo de manutenção em cativeiro de crustáceos vivos reduzindo perdas por mortalidade ou deformação, reduzindo os custos energéticos inerentes aos processos de arejamento, oxigenação, refrigeração, iluminação e recirculação da água;
- Incrementar as garantias de qualidade e segurança alimentar através de um controlo rigoroso e em tempo real dos parâmetros de qualidade de água e da atmosfera envolvente aos viveiros.

#### RESULTADOS

Numa primeira fase, o projeto incidiu em quatro focos de ação:

- Potenciar a interoperabilidade entre os diferentes subsistemas do viveiro;
- Instalar sensores para monitorização dos parâmetros de qualidade de água e atmosfera;
- Implementar modelos para otimização dos consumos de energia elétrica e oxigenação;
- Integrar um sistema de câmaras subaquáticas e modelos para otimização dos processos de alimentação.

Para João Carlos Silva, administrador dos Viveiros do Atlântico, "a primeira fase do projeto permitiu-nos compreender melhor os impactos do processo de transformação digital relativamente aos objetivos propostos de forma a definirmos um plano de ação estruturado para gerir a mudança, quer ao nível da infraestrutura, quer ao nível dos recursos humanos".

A segunda fase do projeto está, ainda, em processo de implementação e refere-se à construção de modelos económicos e protocolos de produção que permitem a calibração do processo produtivo em função do comportamento

**O Aquatropolis engloba inovações tecnológicas dos campos da automação, controlo e tecnologia da informação aplicadas aos processos de produção e manutenção dos recursos marinhos em cativeiro**



LOTE	PROGRESSO	MORTALIDADE	SGR	SFR	FCR	ALARMES ATIVOS	ALARMES 24 HORAS
00101 NOME DA ESPÉCIE			1,06%	1,06%	1,06%		
00217 NOME DA ESPÉCIE			1,35%	0,06%	2,06%		
00241 NOME DA ESPÉCIE			0,75%	9,38%	0,26%		
00218 NOME DA ESPÉCIE			1,06%	1,06%	1,06%		

**O fator humano é um fator crítico de sucesso no setor da aquacultura, pelo que a missão de capacitar profissionais com competências digitais aplicadas à produção aquícola é essencial**

dos mercados.

O administrador dos Viveiros do Atlântico considera que "numa primeira abordagem já se observam resultados ao nível da redução de custos, motivados por uma maior eficiência dos processos de manejo e aumento de rentabilidade motivada pela redução de perdas por mortalidade bem como da otimização de consumos energéticos". Já no que se refere à segurança alimentar, João Carlos Silva adianta que "este processo de transformação permitiu um refinamento dos atuais processos de gestão de qualidade através do aumento da frequência das amostragens e das capacidades preditivas que permitem atuar de forma proativa perante um potencial cenário não desejado".

### MÉTRICAS

Para a medição dos níveis de desempenho do processo de transformação digital foram tidos em conta os seguintes indicadores económicos:

- Custos de alimentação;
- Custos de oxigenação;
- Custos energéticos – e indicadores operacionais inerentes ao controlo de produção;
- Número de exemplares mortos por lote (mortalidade);
- Número de exemplares com condições fisiológicas não conformes (seleção);
- Taxa de conversão de alimento em biomassa (FCR);
- Crescimento específico das espécies por lote (SGR);
- Custos estimados de produção V.S. custos atuais (EPC/APC).

Em termos sumários, o processo de transformação impactou na redução em 20% de todos os custos energéticos (eletricidade e oxigénio); 15% nos custos de alimentação; redução em 25% das perdas por mortalidade; e redução em 5% das deformações e não conformidades.

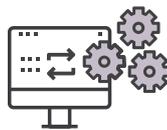
### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O setor da aquacultura em Portugal e na Europa caracteriza-se por um tecido empresarial muito fracionado, composto por muitas microempresas familiares, empreendedores pouco qualificados e, conseqüentemente, pouco preparados para liderar processos de transformação digital das suas organizações. Para mitigar este risco, no decorrer do ciclo de inovação do produto "Aquatropolis", os promotores do projeto criaram a "Aquatropolis Academy" com a missão de capacitar ativos e futuros profissionais com competências digitais aplicadas à realidade da produção aquícola. O fator humano é, assim, considerado o principal fator crítico de sucesso, pelo que os atores da educação têm um papel preponderante na preparação da sociedade para os seus processos de transformação.

Para os Viveiros do Atlântico a abordagem ao processo de transformação através de um projeto com objetivos faseados, permitiu uma melhor gestão, quer do investimento, quer do processo de mudança.

Coordenação: **Francisco Maria Balsemão**, APDC

2.



**CASOS DE  
TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL EM ÁREAS  
TRANSVERSAIS**

2.1



OUTSOURCING  
E NEARSHORING

A introdução de mecanismos cada vez mais inteligentes no *outsourcing/nearshoring* permitiu a automatização de serviços que anteriormente eram desempenhados de forma repetitiva por operadores. Desta forma foi possível reduzir custos, aumentar a produtividade e alargar o potencial operacional dos serviços. O *big data* no setor revela-se vital na melhoria da gestão da informação em empresas que operam em diversas latitudes.

### Empresas de *utilities* presentes na Península Ibérica

#### Introdução de automatismos nas atividades de *back-office* das *utilities*

Automatização através de RPA (*Robotic Process Automation*)

A Accenture executa atualmente serviços de *outsourcing* para as maiores *utilities* presentes na Península Ibérica, tendo no último ano apostado fortemente na introdução de automatismos cada vez mais inteligentes nas operações que presta a estes clientes. Nesse sentido, foi desenvolvido um conjunto de implementações, adaptadas a cada uma das operações, cujo objetivo era automatizar, através de *softwares* de RPA (*Robotic Process Automation*), processos de negócio que tradicionalmente eram executados de forma repetitiva por operadores.

#### OBJETIVOS

Os objetivos destas implementações nas operações de *outsourcing* estiveram muito além da óbvia redução de custos: pretendeu-se aumentar a produ-

tividade, reduzir o tempo de operação e alargar o potencial operacional para 24 horas por dia. Paralelamente, procurou-se a redução de erros para garantir consistência e qualidade de serviço mais elevados.

Do ponto de vista do talento, pretendeu-se libertar os operadores, que deixaram de executar tarefas repetitivas e menos estimulantes, para atividades tendencialmente mais criativas.

Por último, importa referir que os objetivos propostos estenderam-se também à melhoria da qualidade de serviço prestado aos clientes finais das empresas para quem a Accenture executa operações. A introdução de RPA nos processos de negócio permitiu acelerar as respostas que as empresas dão aos seus clientes e, com isto, proporcionar-lhes uma melhor experiência.

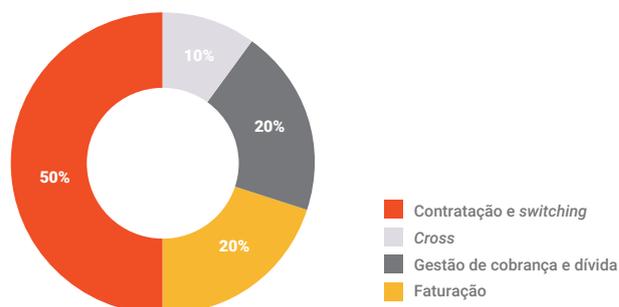
## RESULTADOS

Por ser a área onde tipicamente se executam no quotidiano tarefas administrativas com elevado volume, as automatizações desenvolvidas até agora incidiram maioritariamente sobre as áreas de *back-office*.

Em particular, a Accenture já automatizou processos que se traduziram numa redução significativa do esforço necessário à realização de tarefas relacionadas com o ciclo comercial das *utilites*, nomeadamente:

- **Contratação:** os *robots* desenvolvidos efetuam de forma autónoma a aceitação da oferta, fazem a ativação de produtos e anexam a documentação dos clientes;
- **Faturação:** os *robots* desenvolvidos têm a capacidade de carregar as leituras recolhidas junto dos clientes para os sistemas de faturação;
- **Gestão da cobrança e dívida:** os *robots* desenvolvidos conseguem fazer a conciliação automática de cobranças que não foram processadas corretamente.

## AUTOMATISMOS REPARTIDOS POR ÁREAS DO CICLO COMERCIAL



Fonte: Análise interna, Accenture Operations

## MÉTRICAS

### ESTIMATIVA DE POUPANÇAS E BENEFÍCIOS



Redução de FTEs por processo



Redução de tempos médios por processo



Redução de erros e simplificação de atividades



Poupança obtida

### LINHAS DE CUSTO ASSOCIADAS À ROBOTIZAÇÃO



Custos de implementação e manutenção



Penalizações e condições de saída de potenciais processos em regime de contrato de outsourcing

Fonte: Análise interna Accenture

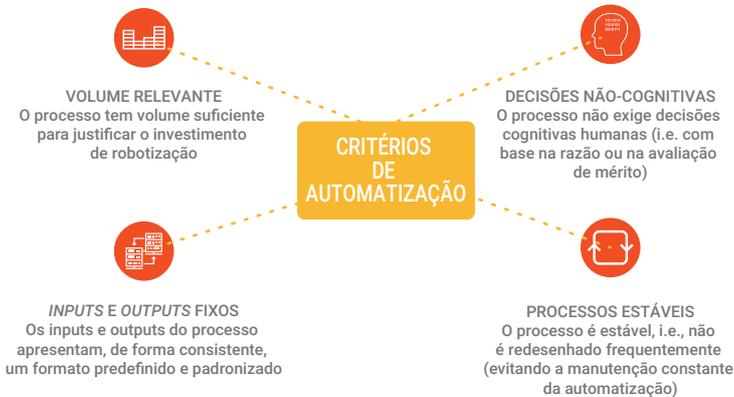
## MÉTRICAS

Após implementação de automatismos nas operações, as métricas utilizadas para avaliar o seu sucesso são direcionadas para, por um lado, estimar as poupanças e benefícios para as métricas da operação e, por outro, para contabilizar os custos associados ao desenvolvimento de *robots*.

Para medir os aumentos da produtividade são avaliados fatores como o tempo de execução de tarefas com RPA versus sem RPA, número de FTEs que são rea-

**Através de softwares de RPA (Robotic Process Automation), a Accenture automatizou processos de negócio que tradicionalmente eram executados de forma repetitiva por operadores**

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



locados a outras tarefas e a redução de erros com a introdução destas automatizações.

Em termos de linhas de custos associadas à robotização são contabilizados os custos de implementação e manutenção das ferramentas de automação, bem como toda a supervisão e gestão da operação associada.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O desenvolvimento de automatismos começa com a identificação dos processos e das tarefas passíveis de automatizar, bem como do seu impacto nos indicadores globais, quer dos processos quer da operação. Assim, a seleção de processos para automatização é crítica e apenas o cumprimento de critérios rigorosos de seleção permite confirmar o potencial de robotização.

Importa também garantir a exaustividade do desenho que suporta a implementação de RPA e que deverá ter como base um conhecimento detalhado do processo e das tarefas em causa, bem como dos critérios de validação e decisão em cada etapa do processo – ao desenvolver um RPA, nenhuma das tarefas anteriormente executadas por operadores poderá ser descurada, apenas será transformada para que possa

ser executada sem intervenção humana. Importa também destacar que do lado das equipas técnicas deverá existir um entendimento dos *drivers* de negócio subjacentes aos pedidos de automatismos, de forma a desenvolver uma solução alinhada às necessidades e à forma de trabalhar da operação.

Coordenação: **Joana Nabais Cunha e Nuno Pignatelli**, Accenture Digital

## CHEP UK

### Contact Center

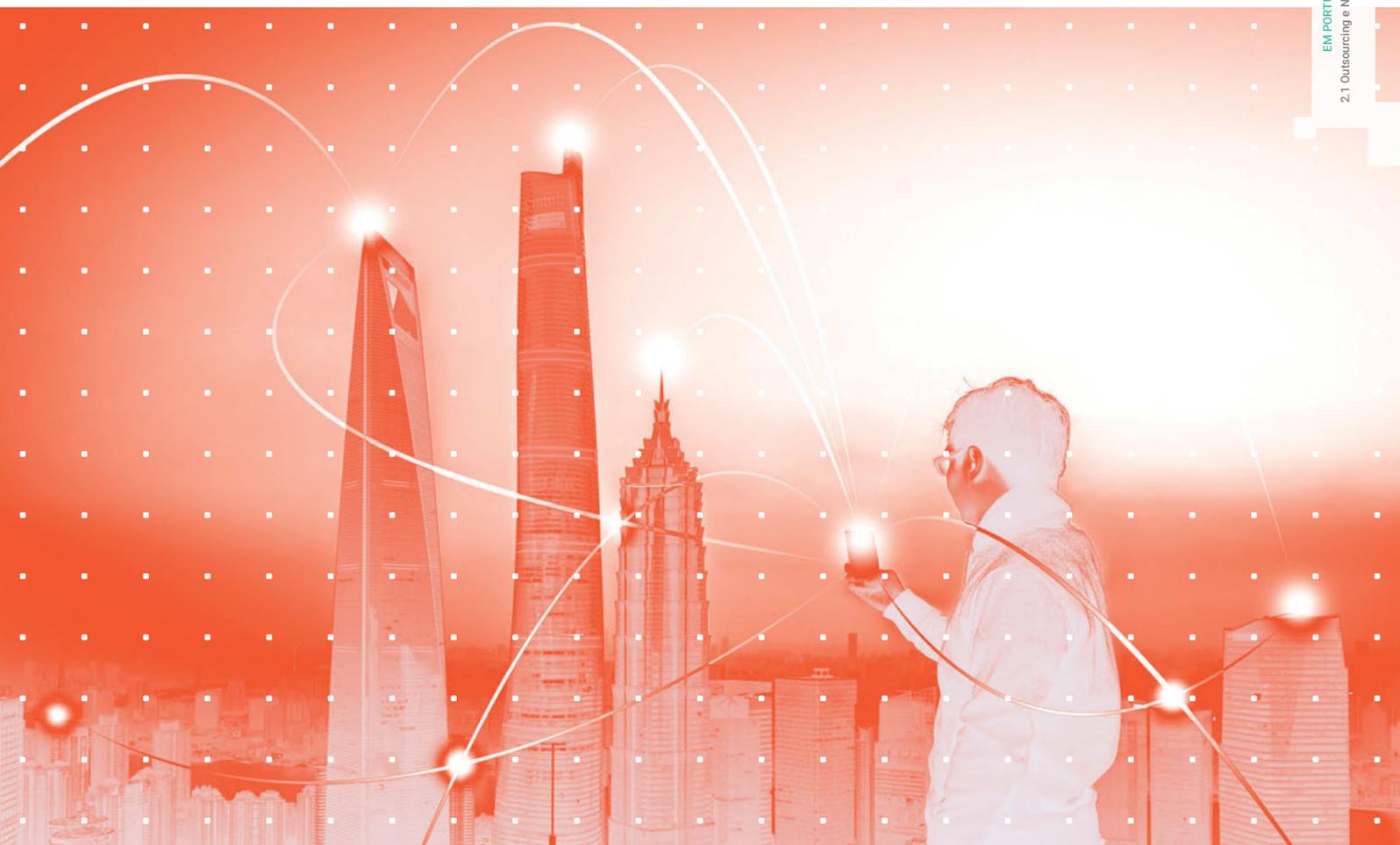
**Centralização da operação de agendamento de recolha de paletes na Europa.**

**A** CHEP integrada no grupo Brambles, oferece serviços de *pooling* de paletes e contentores desde 1954, é líder mundial com mais de 300 milhões de paletes e contentores a serem utilizados nas cadeias de abastecimento dos seus clientes todos os dias.

A CHEP tem operações em 49 países em todo o mundo, e está comprometida em servir as necessidades dos grandes setores, incluindo bens de consumo, retalhistas, fabricantes, setor automóvel, aeroespacial, produtos alimentares frescos e produtos químicos.

A operação da MEO é responsável pelo agendamento de recolhas de paletes junto dos clientes e parceiros da CHEP garantindo que diariamente o seu *service center* recebe todas as paletes que os clientes libertam para reassemblagem, garantindo assim a sua recolocação no circuito de distribuição.

A parceria com a CHEP teve início em fevereiro de 2007 com quatro países com seis *skills* linguísticos. Hoje há na operação 29 países, tendo o cresci-



mento sido baseado na qualidade do trabalho prestado e na inovação que a PT apresentou ao longo do tempo. A solução de *contact center* é suportada por sistemas da MEO com interligações automáticas com os sistemas do cliente.

### OBJETIVOS

Centralizar num único país a operação Europeia da CHEP. A escolha de Portugal assentou nos seguintes fatores:

- Geografia;
- Custos com trabalho;
- Capacidade de recrutamento de colaboradores nativos de vários pontos da Europa.

### RESULTADOS

- Melhor qualidade de serviço.
- Otimização e redução de recursos.

### MÉTRICAS

- 250 mil chamadas atendidas/ ano.
- 890 mil chamadas realizadas/ ano.
- 131 milhões de paletes solicitadas para recolha/ ano.
- 29 países.
- 25 línguas faladas.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Operação a 15 minutos do aeroporto.
- Capacidade de recrutamento de colaboradores nativos de vários pontos da Europa (*multilingual*).
- Capacidade de trabalho em ambiente multicultural.

Coordenação: **Mafalda Gomes, PT**

**A solução de *contact center* da CHEP é suportada por sistemas da MEO com interligações automáticas com os sistemas do cliente**

## GALP Distribuição Gás

### OPEN SGC

*In-house e on-site para service based e localização mista*

A manutenção e evolução do portfólio aplicacional de qualquer organização tem dois grandes desafios, à partida antagónicos. O sistema, alinhado com o negócio, deverá proporcionar o maior número de vantagens com o menor custo. De forma a endereçar estes dois objetivos, a GALP decidiu alterar a lógica de

manutenção *in-house* do sistema OPEN SGC e delegar esta manutenção sobre a forma de um contrato de serviços à SOFTINSA.

Este projeto visa assim a transformação dos serviços de manutenção da aplicação OPEN SGC da GALP, de uma lógica *in-house* e *on-site*, para um cenário de serviço externo e com um misto de localizações *on-site* e *nearshore* de forma a serem reutilizadas neste projeto experiências e conhecimentos inerentes a estes centros de competência.

#### OBJETIVOS

- Maior eficiência e eficácia na resolução de incidentes.
- Alteração dos processos de gestão do *pipeline* de desenvolvimento (priorização e consolidação de requisitos, incluindo as adaptações normativas e legais).
- Melhoria contínua do sistema, de forma a diminuir o número de incidências reportadas.
- Otimização de custos.

#### RESULTADOS

Na fase de *due diligence* deste projeto foi detetado que o número de incidentes registados pelos utilizadores era superior à capacidade instalada para os resolver. Em consequência foi definida uma abordagem em três fases para se atingirem os objetivos do projeto.

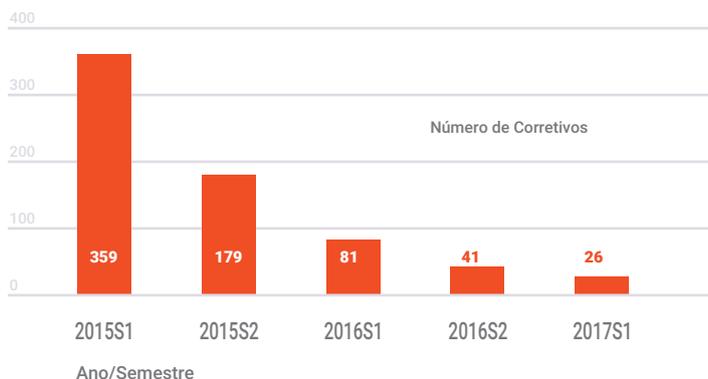
##### Fase de Transição (Nov 2014 a Fev 2015):

- Reavaliação do *backlog* de incidentes abertos;
- Levantamento de necessidades mais críticas para o negócio seu agrupamento / planeamento;
- Definição de um modelo de *governance* para a abertura de incidentes e de um processo para o seu escalamento.

##### Fase de Transformação (Mar a Jun 2015):

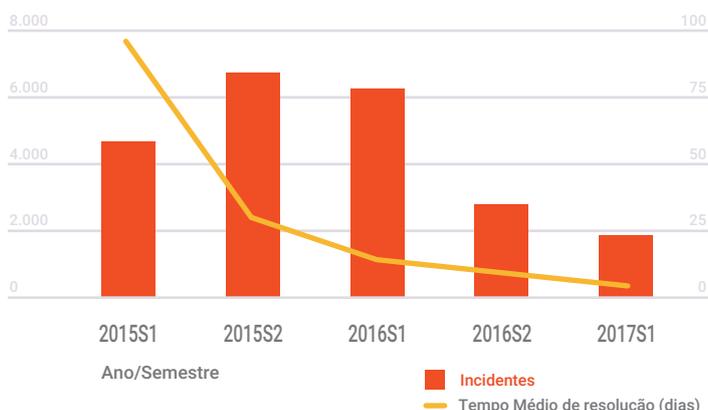
- Análise estatística e funcional sobre

#### EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INCIDENTES CORRETIVOS ABERTOS



Fonte: Ferramenta gestão de pedidos do projeto

#### EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INCIDENTES DE SUPORTE E SUA RESOLUÇÃO



Nota: No gráfico 1, as incidências reportadas no primeiro semestre continham vários problemas que necessitavam da intervenção de várias equipas. A sua desmultiplicação, apesar de ter contribuído para aumento das incidências entradas, veio permitir a otimização da sua resolução.

Fonte: Ferramenta gestão de pedidos do projeto

o universo de incidentes: orientação FIFO substituída por resolução à “Casuística”;

- Redefinição de procedimentos, tipificação de incidentes e reorganização das equipas técnicas por competências / centros;
- Em conjunto com as áreas de negócio, redefinição dos procedimentos de abertura de incidentes de forma a cada incidente reportar uma única casuística de resolução e contribuir assim para a diminuição do seu tempo de resolução;
- Envolvimento da área de negócio em reuniões de gestão operacional para assegurar o devido acompanhamento, gestão de expectativas e priorização das necessidades;
- Implementação de um sistema de *releases* visando o controlo mais eficaz das alterações aplicacionais de forma a diminuir a necessidade de desenvolvimentos corretivos.

#### Fase de Estabilização (Após Jul 2015):

- Execução das iniciativas identificadas na fase de transformação;
- Resolução dos incidentes por casuística e por centros de competência técnica/funcional, otimizando os tempos de resolução e seu custo;
- Melhoria contínua ao sistema de gestão de *releases* com envolvimento de todas as entidades (SOFTINSA, GALP IT, GALP Negócio e equipa de Testes de Aceitação);
- Identificação de melhorias técnicas com base nos incidentes criados mensalmente com o objetivo de se diminuir o número de incidentes abertos.

#### MÉTRICAS

Os gráficos demonstram os resultados das ações implementadas, ou seja, a diminuição do número de incidentes/corretivos entrados e tempos de resolução.

#### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Estabelecimento de um compromisso entre a equipa de projeto e a equipa de gestão do cliente.
- Envolvimento do cliente na gestão de prioridades e no modelo de desenvolvimento assente em *releases/sprints*.
- Os centros de competências, devido à sua dimensão, experiência multi-cliente e equipas especializadas, são essenciais para se conseguir obter sinergias e flexibilidade para gerir os picos de trabalho.

Coordenação: **Henrique Mourisca**, IBM

#### ORSAN - Chile

### Prestação de Serviços de Gestão Documental em Portugal para o Mercado Chileno

Digitalização e custódia de cheques devolvidos

**O** Chile, considerado por muitos como a Silicon Valley da América do Sul, tem manifestado desde 2010 um crescimento elevado do investimento, o qual tem gerado uma diversificação do portfólio de serviços e produtos das empresas a operar no mercado.

O Grupo ORSAN, existente há mais de 30 anos neste território, tem vindo a aproveitar o potencial inerente a este crescimento apostando na diversificação das suas linhas de serviço. Através de um modelo B2B orientado ao setor de retalho e baseado numa elevada componente tecnológica, o grupo participa atualmente, com diferentes serviços, no setor financeiro não bancário, de cobranças e transacional.

**A GALP decidiu alterar a lógica de manutenção in-house do sistema OPEN SGC e delegar esta manutenção sobre a forma de um contrato de serviços à SOFTINSA**

## Em parceria com a SIBS Processos, o Grupo ORSAN procurou, em 2016, otimizar o processo de gestão documental da cobrança de cheques devolvidos

Foi nesta vertente que, em parceria com a SIBS Processos, o Grupo ORSAN procurou, em 2016, otimizar o processo de gestão documental da cobrança de cheques devolvidos.

Este desafio consistia em transformar o processo existente, otimizando-o através da automatização das atividades e do *outsourcing* das atividades de *back-office* para a SIBS Processos. A solução preconizada consiste na desmaterialização descentralizada da documentação, tratamento e integração sistémica de informação obrigatória, baseada em plataformas sob a gestão da SIBS Processos.

Neste contexto, cabe ao Grupo ORSAN a captura e envio para os sistemas da SIBS Processos das imagens dos documentos de cada processo, bem como o arquivo físico dos mesmos, durante os períodos legais requeridos, passando a ser ónus da SIBS Processos a extração de dados, aplicação das regras de validação de negócio e disponibilização do resultado de tratamento para integração com os sistemas da ORSAN.

### OBJETIVOS

Atualmente, o serviço prestado pelo Grupo ORSAN aos seus clientes encontra-se orientado para cobrança de cheques que, após o processo de compensação, foram devolvidos por motivos claramente identificados e tipificados nas normas legais instituídas. Este processo permite aos seus clientes gerir, com maior facilidade, as suas necessidades de tesouraria.

Executado maioritariamente de forma manual, este serviço visava a entrega, recolha e validação de requisitos de todos os documentos obrigatórios (lista de cheques, cheques e respetivos talões de devolução) por um operador no momento da sua entrega e posterior inserção dos dados de cada documento nos diferentes sistemas de suporte, implicando muitas vezes dupla digitação.

A otimização e transformação do processo vigente, baseou-se na implementação de uma solução que permitisse a captura descentralizada da totalidade dos documentos, entregues em território chileno, com recolha de campos de informação base, e a conseqüente recolha de campos de informação adicionais e validação de requisitos em Portugal. Mediante a implementação desta solução, suportada na desmaterialização de imagens, mecanismos de reconhecimento automático e integração automática de informação, a SIBS Processos disponibiliza um serviço que assegura o processamento da informação e integração nos sistemas da ORSAN, bem como o arquivo ótico das imagens desmaterializadas, de forma mais otimizada.

### RESULTADOS

A implementação da solução preconizada conferiu ao Grupo ORSAN um conjunto de oportunidades que lhe permitem otimizar o serviço prestado junto dos seus clientes, através de:

#### ■ Maior abrangência geográfica

**do serviço:** Através da solução de captura descentralizada de imagens, é possível alargar geograficamente os pontos de entrega de processos pelos clientes, e em simultâneo, reduzir os custos inerentes ao transporte. Considerando a dimensão do país, e existindo apenas um ponto de entrega em Santiago do Chile, a implementação de uma solução descentralizada disponível em qualquer ponto do país, permite, sem custos adicionais, disponibilizar mais opções para a entrega. Complementarmente à eliminação das distâncias territoriais, reduzem-se simultaneamente os tempos de entrega dos processos para tratamento, desde o cliente até às instalações do grupo.

#### ■ Melhoria do nível de serviço (SLA)

**contratado:** Em complemento à redução dos tempos de entrega, a automatização do processo de tratamento



de cheques devolvidos, através das componentes de recolha de dados, validação de requisitos e integração de informação nos diferentes sistemas do Grupo ORSAN, contribuiu para uma redução do tempo médio de tratamento de cada processo sendo possível concluir todo o processo de forma mais célere e com menos impacto junto dos clientes.

■ **Automatização de processos de trabalho:**

O tratamento dos processos no modelo vigente requeria um elevado nível de intervenção manual em todas as etapas da sua execução. Se por um lado era necessário efetuar a recolha de informação no momento de entrega da documentação pelo cliente, e validação de requisitos pelos colaboradores, por outro era, também, necessário assegurar a inserção manual dos dados nos diferentes sistemas da ORSAN, implicando por vezes a inserção da mesma informação em sistemas distintos sem qualquer integração automática. Com a automatização destas atividades, tornou-se exequível

a redução dos níveis de intervenção manual e, conseqüentemente, dos custos operacionais decorrentes destas atividades, e redução do número de erros.

■ **Uniformização de regras e requisitos de negócio:**

A automatização da componente de validação de requisitos permitiu assegurar a sistematização e priorização das regras de negócio, inerentes à determinação de processos com e sem anomalia, assegurando que as mesmas se aplicam de forma uniforme para todo e qualquer processo. Foi inclusive possível, a criação de novos requisitos para assegurar maior nível de coerência dos processos tratados.

■ **Arquivo ótico centralizado de imagens:** O arquivo ótico das imagens possibilita à ORSAN a criação de um repositório centralizado e a indexação das imagens de todos os documentos de um processo, podendo estas ser integradas nos diferentes sistemas e consultadas em qualquer momento. No modelo anterior, apenas eram consideradas as imagens dos cheques

**Através da solução de captura descentralizada de imagens é possível alargar geograficamente os pontos de entrega de processos pelos clientes e reduzir custos de transporte**

devolvidos e respetivos talões. A lista de cheques entregues era apenas passível de consulta através do arquivo físico mantido.

O processo de transformação conferiu à ORSAN uma valorização do serviço prestado junto dos seus atuais clientes, bem como aumentar o número de potenciais clientes interessados na adesão do serviço. Face aos benefícios inerentes, é estratégia do grupo dinamizar a divulgação deste serviço e avaliar a expansão do âmbito desta solução a outros produtos cujas características do serviço possam ser facilmente replicáveis.

## MÉTRICAS

O projeto de transformação do serviço de cheques devolvidos visou a redução do tempo médio de tratamento de três para um dia, por via da automatização do processo.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A implementação de um projeto num mercado vincado por naturais diferenças culturais e diferentes características de negócio, legais e regulamentares revela-se, na maioria das vezes, um enorme desafio com elevada probabilidade de insucesso, caso não sejam adotadas as medidas de mitigação adequadas. Apesar das barreiras linguísticas, *time zone* distintas e implementação à distância, existiu um conjunto de fatores cruciais para o sucesso da iniciativa de transformação e *outsourcing* deste serviço:

■ **Envolvimento dos intervenientes chave nas diferentes fases de projeto:** Para o sucesso de um projeto com estas características é crucial a identificação de interlocutores chaves nas diferentes etapas. Numa primeira fase, tornou-se imperativo que fosse efetuado um levantamento detalhado do processo AS-IS com as áreas de negócio e áreas técnicas, com o objetivo de definir os requisitos a implementar e validar as necessidades de informação e sistemas de suporte subjacentes. A não inclusão destes intervenientes desde início gerou, em fase de início de testes, a revisão dos requisitos e identificação de situações não previstas gerando, como tal, atrasos no *rollout* do serviço. Foi assim, relevante que estes interlocutores acompanhassem as etapas subsequentes de modo a garantir a correta adesão às necessidades identificadas e o cumprimento dos requisitos definidos.

### ■ Levantamento detalhado de processo *in loco*:

Considerando a reduzida complexidade da transformação subjacente ao tratamento de cheques devolvidos, foi tomada a decisão pela SIBS Processos de, numa primeira instância, basear a definição da nova solução em atividades de levantamento não presenciais. No entanto, e após constatação das diferenças culturais, de negócio, legais e regulamentares existentes no tratamento de cheques no mercado português *versus* o mercado chileno, verificou-se que alguns requisitos não haviam sido identificados, gerando a necessidade da sua revisão. Independentemente da complexidade do processo em questão, deverá verificar-se um levantamento *in loco* detalhado das atividades e requisitos inerentes ao serviço a implementar. Desta forma, é possível determinar as oportunidades de melhoria que deverão suportar a transformação e otimização do processo, bem como as atividades no âmbito da externalização. Importa ainda salientar a relevância de efetuar um levantamento presencial junto dos intervenientes que executam diariamente o serviço, de modo a obter uma perceção real dos constrangimentos diários sentidos na execução de cada atividade.

■ **Definição e aprovação de plano de projeto:** A constituição de uma equipa por elementos a laborar fisicamente em territórios distintos, tornou ainda mais relevante a definição de um plano de trabalho que consagrasse *timings* compatíveis com as prioridades e contingências da SIBS Processos e do Grupo ORSAN, e que permitisse uma sistematização clara das atividades a desenvolver por cada uma das partes quer a nível técnico, quer a nível funcional.

■ **Articulação e acompanhamento constante pelos gestores de projeto:** Para assegurar a execução das atividades de projeto dentro dos *timings* definidos e garantir a articulação dos desenvolvimentos à distância, foi necessário assegurar um acompanhamento semanal pelos gestores.

■ **Eliminação de barreiras linguísticas:** Este projeto implicou a identificação de um interveniente que assegurasse a correta adoção linguística da terminologia inerente ao processo, às plataformas de suporte, bem como no processo de articulação entre os recursos envolvidos.



2.2



CIDADES E  
TERRITÓRIOS  
DIGITAIS

**A** orgânica das cidades funcionará, cada vez mais, como um todo, onde a conectividade é a palavra-chave. Nas novas urbes, através da tecnologia o cidadão poderá aspirar a índices de qualidade de vida superiores, uma vez que a digitalização está a provar ter impactos muito positivos ao nível ambiental, social e económico. Em Portugal os projetos em torno das *smart cities* sucedem-se a um ritmo entusiasmante, provando o potencial do país.

## **Câmara Municipal de Abrantes**

### **Transformação digital – Smarter Cities**

#### **Implementação de projeto de Smarter Cities**

**O** projeto global de "Abrantes Cidade Inteligente" nasceu há oito anos quando a presidência da câmara se deparou com a inexistência de soluções que lhe permitissem ter uma visão holística da relação entre a Câmara Municipal de Abrantes (CMA) e seus serviços, com os seus municípios. Era necessário uma solução que permitisse suportar a desmaterialização dos processos, a gestão das interações com o município e ferramentas operacionais de otimização da gestão dos recursos utilizados.

#### **OBJETIVOS**

O projeto global visou a transformação digital da autarquia para otimizar o seu funcionamento interno e a interação com os municípios. A estratégia implementada focou-se inicialmente na componente de transformação interna através do desenvolvimento, interno e externo, de um conjunto de ferramentas:

repositório digital, gestão de identidades, gestão de processos, gestão de pesquisas, Intranet, gestão do Parque Tejo, gestão de cemitérios, gestão de arquivo, gestão de bibliotecas e gestão da comunicação, gestão de piscinas, gestão de empreitadas, ERP de recursos humanos, orçamento participativo, ERP financeiro, SIG, gestão da assiduidade e Smarter Cities.

O desenvolvimento destas ferramentas criou, de forma continuada e progressiva, um ecossistema digital que permitiu a criação e disponibilização da Plataforma Abrantes 360, canal único de comunicação bidirecional.

O projeto tinha de compatibilizar a capacidade interna da CMA e dos seus colaboradores e a identificação de soluções comprovadas no mercado com capacidade de adaptação aos requisitos específicos e foi desenvolvido tendo por base a premissa de integração de todas as soluções. Com base na necessidade da otimização e da racionalização dos recursos, o projeto de Smarter Cities tinha como objetivo a melhoria operacional e a criação de ferramentas de apoio à decisão nas áreas identificadas de gestão de energética, gestão de resíduos, gestão de rega, interação com o cidadão, comércio justo, vídeo vigilância, transportes e mobilidade, e monitorização centralizada.

## RESULTADOS

Os resultados da implementação do projeto de Smarter Cities podem ser divididos em quatro áreas:

### Ambiental

- Gestão mais eficiente.
- Controlo, redução e monitorização de consumos.
- Controlo da manutenção de equipamentos e seu efeito ambiental.
- Definição de indicadores de impacto na gestão do ambiente.
- Desenvolvimento urbano sustentável.

### Social

- Ligação da informação entre áreas de atuação.
- Melhoria da capacidade de resposta.
- Maior eficiência dos serviços públicos prestados.
- *Benchmarking* entre instituições ou serviços.
- Maior proximidade entre o município e o munícipe.

### Económico

- Gestão integrada.
- Controlo documental integral.
- Potencial de poupança orçamental.
- Melhor planeamento de investimentos.

### Político

- Antecipação dos problemas críticos – alarmística.
- Maior responsabilização das equipas.
- Melhoria de gestão operacional e da coordenação das equipas.
- Centralização numa aplicação de toda a informação relevante.
- Apoio à tomada de decisão.
- Maior nível de *accountability*.

## MÉTRICAS

Dada a abrangência dos projetos foram implementadas métricas financeiras e de desempenho adequadas às especificidades dos projetos existentes. Os objetivos são mensuráveis nas diversas unidades orgânicas da CMA e os mais relevantes são partilhados de dois em dois meses na Assembleia Municipal. Do ponto de vista da relação com o munícipe e da adoção da plataforma Abrantes 360, a métrica é a adesão dos mesmos à ferramenta através do acesso ao sistema de gestão de identidades adotado.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Um processo de transformação digital, qualquer que seja, não pode ser efetua-

**O projeto Smarter Cities visou a transformação digital da Câmara Municipal de Abrantes para otimizar o seu funcionamento interno e a interação com os munícipes**

**Ao permitir a conectividade de diferentes *devices* de mobilidade em tempo real, o *mobi.Cascais* possibilita a implementação de novos serviços de mobilidade partilhada**

do sem uma clara definição dos objetivos a atingir, de um plano detalhado da sua implementação, da monitorização da sua execução e da criação de condições para redução ou eliminação das barreiras às mudanças envolvidas nessa transformação. O plano é atualizado de acordo com a evolução das necessidades da CMA e dos seus municípios. As alterações têm em conta a evolução do estado da arte da tecnologia e uma avaliação dos custos envolvidos, tendo em conta a racionalidade dos recursos existentes, a busca do aumento da operacionalidade da CMA e a melhoria do serviço aos seus municípios.

O envolvimento dos recursos humanos da CMA foi suportado pela adequada capacitação e pelo seu envolvimento na adoção, adequação e introdução de melhorias das soluções implementadas. A escolha dos parceiros tecnológicos, dos quais se destacam a Compta e a IBM na componente de *Smarter Cities*, foi efetuada com base na robustez das soluções, da experiência e na credibilidade das empresas envolvidas.

Coordenação: **António Pires dos Santos, IBM**

### **Câmara Municipal de Cascais**

#### **mobi.Cascais**

**Desenvolvimento e implementação de ecossistema integrado de mobilidade sustentável**

**D**esenvolvimento e implementação do conceito *mobi.Cascais*, viabilizado pela plataforma *mobi.me®*, agnóstica em termos de tecnologia e modelo de negócio, que ao permitir a conectividade de diferentes *devices* de mobilidade em tempo real possibilita a implementação de novos serviços de mobilidade parti-

lhada e transporte à medida, de forma integrada com a rede de transportes públicos e outros serviços de mobilidade e transportes do concelho de Cascais.

### **OBJETIVOS**

- Posicionar Cascais como território farol na implementação de ecossistemas de mobilidade e transportes sustentáveis de nova geração.
- Criar um ecossistema de inovação liderado pela CM Cascais em parceria com o CEiiA que envolva os parceiros locais no setor da mobilidade e transportes e outros parceiros de inovação, académicos e da indústria nacional, que trabalhem conjuntamente ao longo do ciclo de vida do projeto num ambiente colaborativo.
- Mapear e redesenhar o perfil de mobilidade dos utilizadores do sistema de mobilidade e transportes de Cascais, para conhecer em detalhe o ciclo de mobilidade dos utilizadores, de forma a criar uma experiência personalizada de mobilidade mais fácil, transparente e cómoda para o utilizador final.
- Tornar a experiência de mobilidade do utilizador do ecossistema de mobilidade e transportes de Cascais mais sustentável do ponto de vista económico, social e ambiental.
- Reduzir a fatura de mobilidade dos cascalenses com base na integração de serviços e na otimização do "mix" de mobilidade dos utilizadores.
- Quantificar em tempo real as emissões de CO2 do processo de mobilidade de pessoas e bens no concelho de Cascais, de forma agregada e individualizada.
- Potenciar o desenvolvimento de novos serviços, produtos e experiências de mobilidade no território de Cascais.
- Implementar o conceito de mobilidade como serviço integrado com sistemas de incentivo indutores de práticas de mobilidade sustentável.



## RESULTADOS

- Centro de Operações Integrado de Cascais.
- *App* e portal *mobi.Cascais* – plataforma digital de mobilidade sustentável.
- Sistema universal de *bikesharing&parking*.
- Pacotes integrados de mobilidade.
- Fatura integrada de mobilidade (em desenvolvimento).
- Perfil de sustentabilidade do utilizador *mobi.Cascais* (em desenvolvimento).
- Sistema de recompensa e *gaming* (em desenvolvimento).

## MÉTRICAS

- 6 meses de operação.
- 4000 utilizadores registados na plataforma.
- 82 estações de *bikesharing&parking* (em implementação).
- 616 lugares de estacionamento e partilha de bicicletas (em implementação).
- 10 linhas dedicadas de autocarros.

- Redução da fatura da mobilidade das famílias até 10%.
- 10 Ton CO2 evitadas.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Conhecer em detalhe o ecossistema de mobilidade e transportes de Cascais.
- Definir e implementar *standards* de interoperabilidade e integração, com base na solução de autenticação única (*Cascais id*) criada e gerida pelo município, que viabilizem a integração de serviços externos numa única plataforma.
- Envolver os utilizadores no desenho do ecossistema e do "mix" de mobilidade.
- Desenvolver projetos *pop-up* para validação da viabilidade operacional, tecnológica e de negócio.
- Garantir uma experiência de uso de excelência.

Coordenação: **Vladimiro Feliz**, CEiiA

**Um dos objetivos é tornar a experiência de mobilidade do utilizador do ecossistema de mobilidade e transportes de Cascais mais sustentável do ponto de vista económico, social e ambiental**

**O SOL é um programa de implementação de startups focado na validação e integração de soluções inovadoras construídas para a melhoria da qualidade de vida na cidade**

## Câmara Municipal de Lisboa

### Smart Open Lisboa (SOL)

**Acelerador internacional de dados abertos com casos de uso de Smart Cities**

O Smart Open Lisboa (SOL) é o grande projeto de “Inovação Aberta” na cidade de Lisboa, em que a matéria-prima são os dados abertos providenciados por entidades públicas e privadas que foram desafiados pela autarquia de Lisboa a partilhar os seus dados.

O projeto SOL é promovido pela Câmara Municipal de Lisboa e tem os seguintes membros fundadores: Turismo de Portugal, ALTICE-PT, CISCO, Beta-i e StartUp Lisboa.

O SOL é um projeto de implementação, que é algo diferenciador face a outros programas de inovação e empreendedorismo já existentes, na medida em que a principal diferença entre um programa de aceleração – que tem um foco no *mentoring*, na formação e no fornecimento de ferramentas que possam contribuir para o sucesso dos fundadores – e um programa de implementação, que tem um foco principal na execução, com colaboração direta com potenciais clientes.

Os resultados de um programa de implementação são exatamente o que:

- A. Um potencial cliente precisa de saber para superar o receio de trabalhar com uma *startup*;
- B. Um investidor procura para mitigar o risco na avaliação tecnológica e de equipa.

O projeto SOL tem a cidade de Lisboa como um laboratório de experimentação, um verdadeiro *Living Lab* em que, para além dos dados abertos da cidade de Lisboa, acessíveis através do portal de dados abertos, estão também disponíveis os diferentes serviços da Câmara

Municipal de Lisboa (CML) para o apoio à experimentação, as tecnologias e serviços dos parceiros e o apoio destes na aceleração do progresso.

O projeto SOL tem o seu enquadramento em quatro grandes desafios para as *startups*:

■ **Mobilidade:** O aumento da mobilidade significa formas mais eficientes, seguras, confortáveis e sustentáveis para movimentar pessoas e bens na cidade.

■ **Cidadania:** Os cidadãos devem ser partes interessadas, não usuários - a forma como lidamos com os serviços públicos ainda pode ser melhorada e otimizada.

■ **Cultura e turismo:** São atividades centrais para a cidade. Para melhorar a forma como os cidadãos e os visitantes experimentam a cidade, como novos serviços podem ser construídos e como as intermináveis combinações de experiências podem atrair ainda mais turistas para Lisboa.

■ **Sustentabilidade:** Considerando temas como a iluminação, o controlo de tráfego, a produção de energia, o consumo de energia, água, resíduos e a procura por uma forma mais inteligente e melhorada para diminuir a pegada ecológica da cidade e ser mais eficiente.

Estes desafios servem para definir o âmbito das soluções a desenvolver para a cidade.

#### OBJETIVOS

Criação de um programa de implementação de *startups*, com processo de aceleração e experimentação, focado na validação e integração de soluções inovadoras construídas para a melhoria da qualidade de vida na cidade, através do uso ou contribuição para *open data*.

#### RESULTADOS

A nível macro:

- 7 de 8 *startups*, alcançaram o obje-

tivo para “prova de conceito” e criaram um caso de uso sólido.

- 6 de 7 *startups* que criaram um caso de uso, atingiram o objetivo de concretizar os primeiros negócios com clientes importantes.

- 4 de 5 *startups* que procuraram investimento já fecharam ou estão a fechar rondas de investimento.

## MÉTRICAS

- Número de candidaturas: 100

- Número de candidaturas para implementação: 8

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O projeto SOL permitiu, na sua primeira edição, a conclusão de alguns fatores críticos para o seu sucesso que fomentaram o crescimento e melhoria do programa em 2017.

- Através da disponibilização de um portal de dados abertos muito relevante, com contribuições de várias entidades e com dados cada vez mais ricos e dinâmicos, potenciou-se a inovação. Foi possível a melhoria e criação de soluções inovadoras para a cidade de Lisboa e evidenciou-se a necessidade de se evoluir para um sistema de partilha e uso dos dados abertos mais dinâmico, através do uso e exposição dinâmica de APIs.

- Nomeação de um responsável pela gestão dos dados produzidos por empresas, população, ou entidades públicas, denominado por *Chief Data Officer* de Lisboa. Este responsável evidencia não só a importância que assume a disponibilização dos dados abertos da cidade, como a sua partilha fomenta o empreendedorismo e a melhoria da qualidade de vida na cidade de Lisboa.

- A criação de um programa de aceleração integrado no projeto SOL, que permite o *mentoring*, a formação e a disponibilização de ferramentas que,

por sua vez, permitiram a implementação de soluções para a cidade com clientes reais.

- Ter os parceiros certos. A contribuição das várias entidades é fundamental e o seu envolvimento é conseguido através da seleção criteriosa dos temas em foco no programa.

- A fase de experimentação é muito importante e constitui um processo de aprendizagem relevante para todos os participantes, pois permite alimentar o ciclo de inovação, disponibilizando dados mais ricos e em tempo real para o portal de dados abertos. Aprendizagem e agrupamento dos vários departamentos da CML e restantes entidades, na criação de condições no terreno para a concretização e implementação da transformação de Lisboa num laboratório vivo.

- Quanto mais concretos forem os desafios e a proximidade aos parceiros, que se pretendem setoriais, mais fácil é ao ecossistema dar resposta.

- É importante garantir o investimento por parte da cidade na criação de condições para estes projetos de inovação aberta e o apoio às diferentes entidades, disponibilizando a cidade como espaço de experimentação. O SOL dá estrutura e organização ao objetivo de transformar a cidade num laboratório vivo e permite a aprendizagem, num ambiente colaborativo e envolvente.

- O programa SOL está a ajudar a CML a ver esta temática de forma mais transversal, estimulando a colaboração entre diferentes departamentos (Espaço Público, Higiene Urbana, Educação, Desporto, Economia e Inovação, Sistemas de Informação, Atendimento, COI, *Open Data*, *Sharing Cities*, Lisboa e-Nova, etc.). No programa de 2017 pretende-se envolver outras empresas do universo camarário como a EMEL, CARRIS e a Lisboa -nova, bem como o envolvimento do

**O SOL dá estrutura e organização ao objetivo de transformar a cidade num laboratório vivo e permite a aprendizagem, num ambiente colaborativo e envolvente**

## A Fundação Vodafone implementou na aldeia do Sabugueiro tecnologia funcional e utilitária, como pilar de uma sociedade sustentável

projeto farol europeu "Sharing Cities".

■ Este projeto é útil para as empresas fundadoras do projeto e outras envolvidas, no sentido em que colocam a sua tecnologia à disposição e experimentação das *startups* e da cidade, o que permite uma melhor perceção da mesma, bem como a oportunidade de se encontrarem startups que queiram incorporar nos seus respetivos programas de startups e empreendedorismo. Este projeto enquadra também a possibilidade de se criar um contexto de um IT Store da CML, com base na disponibilização e teste de novas aplicações para a cidade.

Coordenação: **António Feijão, Cisco; Carlos Sá-Carneiro e Raul Junqueiro, PT**

### Câmara Municipal de Seia

#### Aldeia Inteligente de Montanha

**Desenvolvimento e implementação de tecnologia para valorização das potencialidades socioeconómicas das zonas interiores e populações rurais**

A Fundação Vodafone colaborou com a Câmara de Seia através da criação de um projeto-piloto, designado por Aldeia Inteligente de Montanha (*Smart Mountain Village*).

Sempre respeitando os traços da aldeia e da sua envolvente, a Fundação Vodafone e os seus parceiros implementaram tecnologia funcional e utilitária, como pilar de uma sociedade sustentável, em áreas tão diversas como a eficiência energética dos edifícios e domicílios, a mobilidade, a saúde, a iluminação pública e os recursos hídricos do Sabugueiro. No terreno, deu-se a instalação, por exemplo, de soluções M2M (*Machine*

*to Machine*) ou IoT (*Internet of Things*) que permitem responder eficazmente a algumas das necessidades e desafios que hoje se colocam à sociedade.

Este projeto-piloto procura, acima de tudo, valorizar as potencialidades e o aproveitamento socioeconómico das zonas interiores e populações rurais, antecipando o futuro e as necessidades tecnológicas que os cidadãos, cada vez mais, têm ao nível da inovação, criatividade e empreendedorismo. Por norma, ouve-se falar da aplicação deste tipo de tecnologias em grandes espaços urbanos. Mais rara é a sua disponibilização em espaços afastados dos principais centros de decisão. É um exemplo de sucesso de utilização da tecnologia de ponta ao serviço da sociedade.

#### ÂMBITO

**Gestão de Infraestruturas** – Medição e monitorização em tempo real do perfil energético e pegada ecológica: edifício público (residência sénior), habitação doméstica e iluminação pública.

Identificação de consumos fora do normal, possibilitando a adoção antecipada de medidas corretivas; redução da fatura energética e promoção da eficiência. Monitorização e controlo remoto e em tempo real das principais instalações de abastecimento de água potável (reservatórios) e estações elevatórias de água residual.

A centralização de toda a informação proporciona uma melhor gestão de recursos e permite melhorar a qualidade do serviço prestado aos municípios.

**Saúde** – Solução de monitorização à distância de sinais vitais, apoiando a prestação de cuidados de saúde e garantindo um acompanhamento próximo do utente no domicílio.

**Mobilidade** – Promoção de boas práticas ambientais, designadamente na área dos transportes.

**Entretenimento** – Instalação de infraestrutura de fibra ótica.

**Localização** – A aldeia do Sabugueiro, com cerca de 478 habitantes permanentes, encontra-se localizada acima dos 1000 metros de altitude. É visitada anualmente por milhares de pessoas. Apresenta um contexto muito particular, paisagens deslumbrantes, património secular, tradições ancestrais, constituindo-se como o abrigo de muitas espécies autóctones únicas, assim como de fauna e flora selvagem.

## OBJETIVOS

Este projeto tem como objetivo instalar soluções tecnológicas na aldeia do Sabugueiro que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da comunidade, e que possam funcionar como alavanca para a melhoria do desempenho ambiental e desenvolvimento económico deste espaço rural, uma das nove aldeias de montanha.

## RESULTADOS

### Gestão de Infraestruturas / Eficiência Energética Doméstica

- Sistema instalado em 40 casas particulares do Sabugueiro: 10% do edificado.
- A monitorização e controlo dos consumos energéticos é efetuada a partir de qualquer dispositivo com acesso à Internet e em qualquer lugar com visualização e controlo disponíveis através de PC, *smartphone* e *tablet*.
- Os utilizadores podem consultar os seus consumos e receber conselhos para redução dos mesmos.
- A medição e monitorização de consumos permite saber onde e quanto se está a gastar, em tempo real e, conseqüentemente, adotar comportamentos estratégicos e promotores da racionalização dos recursos.
- O sistema de monitorização permite não só mostrar de forma gráfica os consumos de energia, mas também fazer algumas comparações com períodos homólogos. Desta forma, é pos-



sível identificar desvios que indiquem desperdícios de energia, eventuais falhas de funcionamento, número de horas de funcionamento de circuitos específicos, etc.

### Telegestão de Recursos Hídricos

- O sistema de gestão instalado está baseado em unidades remotas de monitorização, que comunicam os dados via SMS, GPRS para um servidor central.
- A solução de telegestão implementada é constituída por unidades de aquisição de dados com tecnologia de comunicação via GSM/GPRS. No reservatório estão instalados, para além de outra instrumentação, *dataloggers* "SMAlert", responsáveis pela aquisição e transmissão dos dados para o centro de gestão da Câmara Municipal de Seia.

A arquitetura tecnológica da solução encontra-se dividida em três níveis:

**SMAlert** – Equipamento ISA instalado no local a gerir, ligado aos vários aparelhos a monitorizar, que transmite os dados via GPRS para o servidor de recolha e gera alertas através do serviço SMS.

**Trata-se de um projeto-piloto com repercussão em áreas como a eficiência energética de edifícios e domicílios, a mobilidade, a saúde, a iluminação pública e os recursos hídricos**

## Com o princípio do não desperdício de água e o seu uso eficiente, foi instalado um sistema de telegestão que permitiu aumentar a eficiência operacional

**Servidor Central de Recolha** – Computador instalado no centro de comando que inclui o software de gestão e de recolha de dados.

**SCADA** – *Software* disponibilizado pelo fornecedor tecnológico que permite a gestão dos dados recolhidos dos SMA-lerts.

O não desperdício de água e o seu uso eficiente devem ser um modo de vida da atual geração. Foi com este princípio que, no âmbito deste projeto, foi instalado um sistema de telegestão que permitiu aumentar a eficiência operacional através da monitorização e controlo das várias variáveis do processo de abastecimento de água em tempo real, tal como o volume de água residual afluente à ETAR. Assim, é possível a recolha de dados fiáveis e a sua disponibilização à Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos – ERSAR.

### Saúde e bem-estar / Monitorização à distância

- A escolha dos utentes abrangidos teve como pressuposto um mapeamento da unidade local de saúde da Guarda através do centro de saúde de Seia, com incidência em utentes com doenças crónicas, nomeadamente hipertensão arterial, obesidade e diabetes. Estes utentes efetuam as medições no seu ambiente domiciliário que, de imediato, são monitorizadas à distância pelo seu médico, de forma segura, confortável e económica.

- As monitorizações são efetuadas pelo utente com a frequência adequada a cada caso, dependendo do tipo de utilizador. As avaliações são feitas através de um conjunto de aparelhos sem fios: um medidor de tensão arterial, uma balança ou qualquer outro aparelho de medição de biosinais com capacidade de comunicação *Bluetooth*.

### Mobilidade

- Foram doados dois veículos elétricos Nissan LEAF AC Síncrono 80 KW. Os veículos estão a ser geridos a

partir do centro dinamizador da rede de Aldeias de Montanha localizado em Seia. Estes veículos foram doados para serem utilizados no âmbito da dinamização do projeto da rede de Aldeias de Montanha, bem como para efetuar o transporte de pessoas com maiores vulnerabilidades sociais e necessidade de cuidados de saúde, designadamente para deslocações destinadas a consultas médicas ou outras de índole semelhante, numa lógica de eco táxi social. São usados também como meio de divulgação de boas práticas na área ambiental.

### Entretenimento

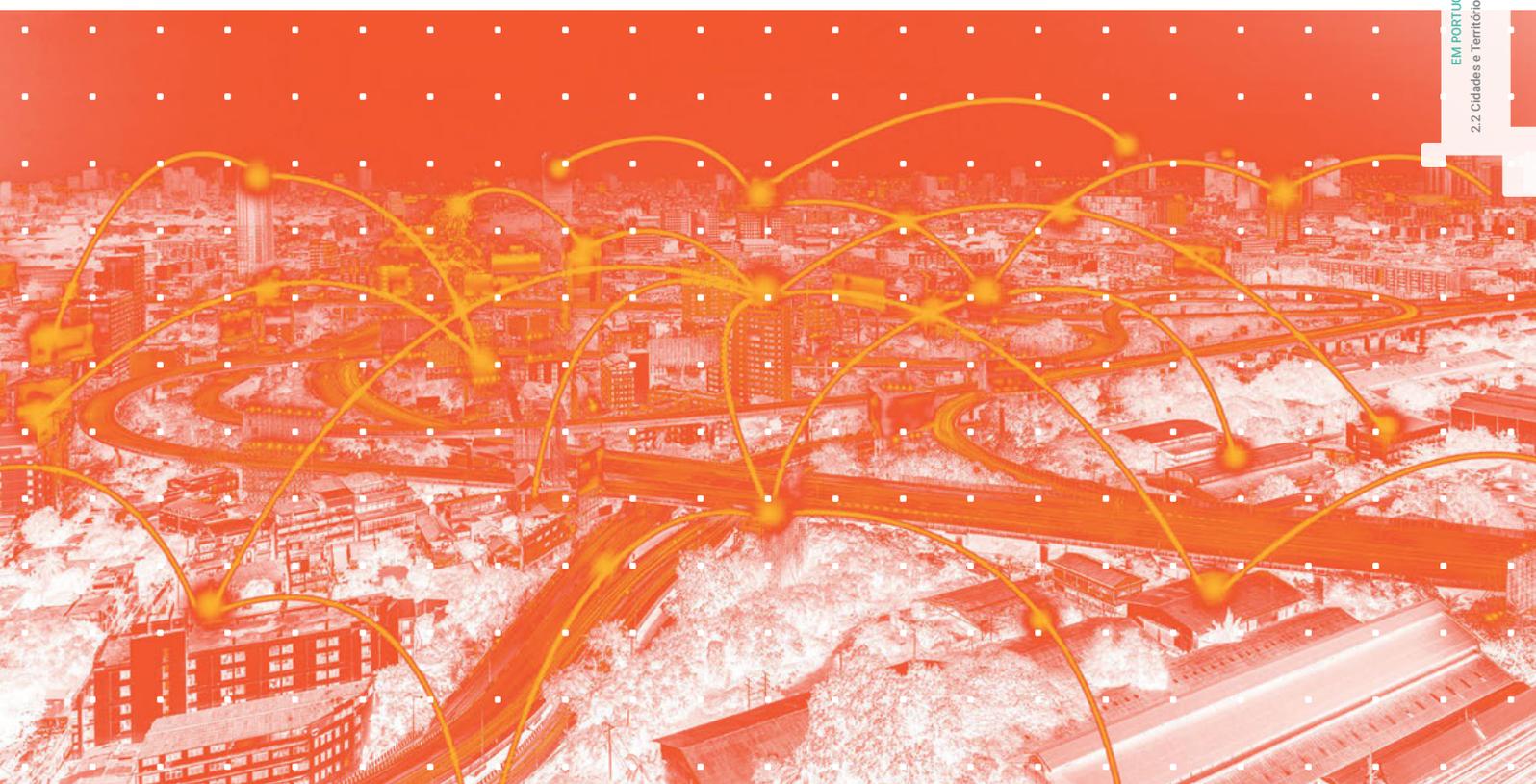
- Instalação de fibra ótica de última geração na aldeia do Sabugueiro.
- Disponibilização de um ponto de acesso à Internet no posto de turismo.
- Doação do serviço Vodafone TV + NET + VOZ a oito famílias residentes no Sabugueiro.
- A Doação de Computadores portáteis a três famílias residentes no Sabugueiro.
- Doação do pacote Vodafone TV + NET+ VOZ à Associação de Beneficência do Sabugueiro, residência sénior.

### MÉTRICAS

#### Gestão de Infraestruturas / Eficiência Energética Doméstica

- O sistema instalado em 40 casas particulares do Sabugueiro, 10% do edificado, contribuiu decisivamente para a mudança de hábitos de consumo e gerou economias de cerca de 20%.

- A residência sénior da Associação de Beneficência com consumos da ordem de grandeza de 70 000 KW/ano enquadra-se no lote dos maiores consumidores de energia da aldeia do Sabugueiro. Após análise dos consumos, reconfiguraram-se e otimizaram-se os equipamentos de acordo com o perfil de utilização dos mesmos, o que trouxe poupanças imediatas e, nos ra-



ros casos em que houve necessidade, com investimentos muito baixos.

■ Na zona histórica da aldeia do Sabugueiro, foram substituídas 24 luminárias de vapor de sódio de alta pressão por tecnologia Led. Cerca de um mês após a instalação, verificou-se uma redução real diária de cerca de 9% comparativamente com a tecnologia de iluminação anterior. A implementação da medida permitiu uma redução anual na ordem dos 880 kwh, representando uma redução na ordem da meia tonelada de  $co_2eq/ano$ .

#### **Telegestão de Recursos Hídricos**

■ Conseguiu-se uma diminuição significativa do tempo de resposta em casos de anomalias, uma redução das perdas originadas por fugas e aumentou-se a vida útil da rede devido à precisão dos dados estatísticos. Tanto o gestor da rede, como o cliente final, desfrutaram das vantagens da implementação deste sistema.

■ Resultados obtidos apontam para uma redução nas perdas reais da rede

de distribuição de água em sistemas monitorizados na ordem dos 12%, valores que traduzem a eficiência das medidas instaladas.

#### **ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

A implementação da ligação em fibra ótica à aldeia do Sabugueiro revestiu-se de várias peculiaridades advenientes da sua localização rural, pela orografia e clima. Este traçado de cerca de sete quilómetros entre Seia e o Sabugueiro é aéreo na sua totalidade e está longe das principais redes rodoviárias, o que implicou a execução do trabalho sem auxílio de maquinaria pesada.

Dentro da aldeia do Sabugueiro foram instalados cerca de 5km de cabo de fibra, cobrindo os cerca de 400 pontos de terminação (entre casas, lojas de comércio local, e edifícios da junta de freguesia). Esta instalação de cabo foi efetuada em equipa com a colaboração da EDP, tendo ambas as empresas como referência o cariz de carácter social

**Um fator crítico para o sucesso deste tipo de projetos é o envolvimento, preparação e acompanhamento da população mais sénior para a utilização de novas tecnologias**

## O modelo de serviços partilhados TIC tem como objetivo criar um novo paradigma de desenvolvimento económico e social que projete o Alentejo para o futuro

deste projeto. Por essa razão, houve um extraordinário acolhimento por parte da população local que frequentemente ofereceu alimentação aos técnicos em trabalho.

A instalação deste troço acomodou algumas preocupações pouco usuais comparativamente com a instalação da rede de fibra Vodafone noutros locais, como seja a necessidade de planear os trabalhos tendo em consideração o clima, designadamente previsão de queda de neve ou frio intenso.

Outro fator crítico para o sucesso deste tipo de projetos é o envolvimento, preparação e acompanhamento da população sénior para a utilização de novas tecnologias. Este trabalho foi assegurado no terreno por equipas da Câmara Municipal de Seia.

Coordenação: **Ana Mesquita Veríssimo**, Fundação Vodafone

**Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC) / Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL)**

**Centro de Serviços Partilhados TIC de Base Territorial no Alentejo Central**

**Modelo de centro de serviços partilhados TIC de base territorial**

**D**esenvolvimento de um centro de serviços no domínio das tecnologias de informação, alicerçado numa estratégia inclusiva e integradora de parceiros, que potencie a fixação de recursos técnicos, o aumento da qualidade dos serviços prestados e geradora de novos projetos de elevada intensidade tecnológica e

de inovação. Evolução faseada para um modelo de serviços partilhados em TIC, iniciada pela definição de uma visão comum para a região, dotada de capital humano e de infraestruturas tecnológicas de elevado valor.

O processo de definição de uma estratégia integrada iniciou-se com o projeto de Região Digital e serviços partilhados em 2004 com a opção política e operacional por uma lógica intermunicipal de consolidação TIC para racionalização de CAPEX e OPEX e permitindo um aumento dos níveis de serviço, seguido em 2008 pela concretização da Rede Comunitária do Distrito de Évora (RCDE), uma infraestrutura de comunicações de alto débito que interliga Parques Empresariais, Municípios, CIMAC, ADRAL e outros organismos regionais, em modelo de rede aberta (OAN – Open Access Network). Elemento chave desta primeira fase de desenvolvimento foi a implementação do Centro de Tecnologias Digitais (CTD) liderado pela ADRAL em parceria com a CIMAC que permitiu a consolidação de competências, o desenho de novos projetos e a persecução de uma visão coerente e incremental potenciadora de maior impacto no território.

Em 2011 concretizou-se uma nova fase relevante, com a inauguração do centro de dados de última geração, onde são disponibilizados serviços TIC aos diferentes organismos da administração pública e empresas, de que é exemplo o serviço comum de comunicações unificadas para voz e vídeo abrangendo 14 municípios, a CIMAC, a ADRAL, incubadoras e outros serviços, e que terá interoperabilidade com a Universidade de Évora e a CCDRA.

Apesar de, desde 2006, dispor de infraestrutura *cloud* de serviços partilhados, 2015 marca a evolução para modelos *cloud* avançada, com a disponibilização de um portal *self-service* e serviços de valor acrescentado para os parceiros. Atualmente estão em fase de estudo

e implementação novos projetos que comprovam a vitalidade deste modelo cooperativo, relacionados com a temática das cidades inteligentes, o turismo, a eficiência energética e sustentabilidade, *cloud* da AP, gestão urbana, etc.

## OBJETIVOS

Consolidar as melhores infraestruturas e os melhores serviços, potenciar um maior desenvolvimento das TIC e assim contribuir para a dinamização dos processos de inovação e modernização tecnológica do território, das instituições e das empresas, criando um novo paradigma de desenvolvimento económico e social que projete a região para o futuro.

## RESULTADOS

- Rede comunitária de banda larga com infraestrutura ótica superior a 1000 Km, interligando diversas redes públicas e privadas no território nacional.
- Redes municipais (LAN e MAN) com operação, manutenção e gestão centralizadas.
- Centro de dados com redundância e ligações de alto débito.
- Gestão de redes e *help-desk* centralizado baseado no modelo ITIL.
- Desenvolvimento aplicacional ágil que dá resposta às necessidades dos municípios.
- Agilidade nas comunicações e vulgarização da utilização do vídeo.
- *Cloud* avançada de serviços partilhados *on-premises* com autonomia de gestão de catálogo de serviços por cada cliente público.

## MÉTRICAS

- Comunicações Intermunicipais a débitos gigabit (20Gbps e 2Gbps) em alta disponibilidade.
- Número total de equipamento sob gestão superior a 1600;
- 180 edifícios integrados em redes municipais, incluindo municípios e

juntas de freguesia, escolas, a Universidade de Évora, Águas de Portugal, Incubadoras, Administração Regional de Saúde e Hospital de Évora.

- Tarifa plana de comunicações e chamadas grátis entre municípios, com redução de custos superior a 50%.
- *Cloud* de última geração com capacidade de 232 Cores; 3,3 TB RAM; 120 TB Disco.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- O estabelecimento de uma visão comum sobre o papel da tecnologia e de um planeamento estratégico substanciado numa implementação faseada que promova o desenvolvimento económico, social e ambiental do território.
- A cooperação com todos os atores locais, promovendo iniciativas comuns e projetos conjuntos no espírito de parceria que constitui um elemento fundamental para cumprir com êxito os objetivos.
- A capacidade dos recursos locais de entregar rapidamente serviços, que demonstrem a capacidade técnica e que promovam a confiança dos agentes e parceiros.
- Capacidade de demonstrar recorrentemente aos políticos e decisores as opções, expondo todas as vantagens e dificuldades, para criar um clima de confiança na estratégia e no investimento.
- A criação de equipas multidisciplinares de operação, manutenção e gestão com valências que assegurem o alinhamento estratégico das TIC com as necessidades do território, e a capacidade de executar ao nível do desenvolvimento e gestão de projetos inovadores, apoio técnico, aquisições e financiamento.
- Estratégia inclusiva de recursos humanos, nunca sobrepondo, mas sim

**É essencial uma estratégia inclusiva de recursos humanos, incluindo e mantendo autónomas as equipas, dotando-as de conhecimentos e ferramentas-chave**

incluindo e mantendo autónomas as equipas municipais, dotando-as de conhecimentos e ferramentas chave para o seu enriquecimento.

■ A implementação do Centro de Tecnologias Digitais (CTD) liderado pela ADRAL em parceria com a CIMAC é, reconhecidamente, o grande fator de sucesso destes 12 anos de excelente e inovador impacto no desenvolvimento de projetos TIC na região. A capacidade de desenhar com racionalidade, análise de impacto, visão para o futuro, inclusão e sustentabilidade as ações e projetos a desenvolver que permitiu ter hoje um real centro de serviços partilhados TIC ao serviço da região. Também foi fundamental a capacidade dos políticos e decisores do território para definir as metas, absorver as estratégias e confiar nas equipas técnicas multidisciplinares na liderança das ações.

Coordenação: **António Feijão**, Cisco; **Laila Ferreira**, HPE; **Raul Junqueiro**, PT

## Junta de Freguesia da Estrela

### GeoEstrela e Estrela Limpa

#### Transformação digital

O mecanismo de descentralização de competências obrigava à modelação das estruturas de natureza local – as novas freguesias – que tivessem real capacidade de intervenção no espaço público, fosse no âmbito da manutenção, fosse no âmbito da higiene e limpeza. Porém, no âmbito deste novo quadro de competências, o desafio era ir mais longe.

#### OBJETIVOS

A organização da transformação digital da junta de freguesia pressupunha que os próprios serviços internos teriam de ser reorganizados e teriam de estar estruturados dentro de uma plataforma digital que pudesse assegurar não só uma rápida comunicação com a comunidade, como também uma rápida resolução dos problemas expostos pela mesma.

#### RESULTADOS

Inicialmente foi lançada uma primeira plataforma: o GeoEstrela. O objetivo era implementar um mecanismo de facilidade e rapidez na comunicação, ao mesmo tempo assegurando que, do lado da junta de freguesia, todos os mecanismos processuais estariam otimizados para a rápida resolução das questões. Assim, aboliu-se o mecanismo burocrático de centralização processual – muitas vezes em suporte físico – desmaterializaram-se os processos, transformando-os e ligando-os digitalmente aos intervenientes (internos ou subcontratados).

#### MÉTRICAS

O número de interações com a comunidade passou de uma média de 100 mensais para mais de 1500 mensais, tendo a capacidade da junta de freguesia passado de uma taxa de execução de perto de 10% para uma taxa de execução de cerca de 70%. A existência de KPIs, que permitem a criação de indicadores e, conseqüentemente, níveis de serviço, distingue a Junta da Estrela de outras organizações.

#### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Estruturar e operacionalizar uma transformação desta natureza tem implicação com dois fatores fundamentais. Por um lado, a metodologia operacional (mudar mais de 40 anos de procedimentos cristalizados numa organização) e por outro, envolver os recursos humanos que também estão cristalizados nos mecanismos tradicionais e não beneficiaram de formação que os posicionasse de forma capaz de compreender e interagir com processos e procedimentos digitais e que origina um enorme potencial de resistência à mudança.

Compreender estes dois fatores foi crítico para o sucesso da transformação.

Coordenação: **Diogo Silva**, NOS

2.3



EMPREENDEDORISMO  
DIGITAL

**A**pareceram, cresceram, multiplicaram-se e transformaram o mercado, como nem os primeiros "profetas" da economia digital previram. Quase todas tecnológicas, ou com modelos de negócio baseados em tecnologia, as *startups* tornaram-se numa referência no mundo dos negócios. O fenómeno ocorreu em todo o planeta e Portugal não foi exceção. Hoje ninguém duvida da vocação nacional para o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo digital.

**EM 2012**, Paul Graham do Y Combinator, um dos melhores aceleradores e investidores de startups do mundo, deu como definição de startup: "uma empresa que é desenhada para crescer rápido".

Hoje Portugal vê muitas destas empresas. Empresas que inovam, que transformam, e que crescem. *Startups* que, como David assustou Golias, assustaram os gigantes de algumas indústrias da nossa economia. Como podiam estas pequenas e ágeis empresas atirar a burocracia pela janela e democratizar muitas das suas soluções? Como é que puderam, sorratamente, roubar quotas de mercado a grandes empresas que até então eram inabaláveis?

Aconteceu um pouco por todo o mundo e em Portugal também. Uma Uniplaces transformou o mercado imobiliário, uma Talkdesk mudou para sempre o atendimento ao cliente, uma Feedzai combateu a fraude bancária, e muitas outras empresas transformaram as suas indústrias.

Estas empresas cresceram e os gigantes estremeeceram. No entanto, da mesma forma que surgiram estas *startups*, apareceram também novos modelos de colaboração entre *startups* e grandes empresas. David e Golias sentaram-se na mesma sala. Hoje a transformação vem desta colaboração. O mundo corporativo é cada vez mais o impulsor da inovação, que é conduzida pelas *startups*. Existem

**Estudos indicam que as startups com dois a três fundadores são as que mais facilmente se conseguem impor e revelar percursos de maior sucesso**

hoje programas de aceleração como o Protechting da Fidelidade e Fosun, para a indústria dos seguros; o SIBS PayForward, com uma SIBS a dinamizar o futuro das *startups* de finanças; o The Journey, focado em soluções para o turismo, que conta com algumas das maiores empresas da indústria como o Turismo de Portugal ou o Grupo Pestana; um Smart Open Lisboa para as áreas da mobilidade e *smart cities*, que conta com o apoio de empresas como a PT, a Cisco, ou a Câmara Municipal de Lisboa, e muitos outros programas.

Dados recentes, recolhidos pelo 'Global Startup Ecosystem Report', apontam no sentido de 76% das *startups* de Lisboa terem dois a três fundadores, o que coloca a cidade no 3º lugar mundial neste *ranking* em particular. E qual a relevância disto? De acordo com o mesmo estudo, as *startups* com dois a três fundadores são as que mais facilmente se conseguem impor, e acabam por ter percursos muito acima de qualquer outra combinação ou métrica de fundadores, o que coloca Lisboa numa boa posição quanto à taxa de sucesso das suas *startups*.

Assim, Portugal parece estar bem colocado para ser um país de escolha para o arranque de novas *startups* globais, pois somos cada vez mais capazes de reter e atrair os recursos necessários para criar uma *startup* de alcance global. A digitalização da economia tem permitido às *startups* revolucionar várias indústrias, nomeadamente *fintech*, educação, *e-commerce*, *medtech* entre muitas outras. Neste capítulo estão reunidas as 16 melhores *startups* que estão a transformar a economia digital. São 16 empresas que têm vindo a crescer e que ocuparam o seu espaço no mercado, que vêm as grandes corporações como clientes e parceiros.

O futuro passa por aqui.

## 360imprimir

**Fundadores: Diogo Silva, João Matias, Jorge Correia, José Salgado, Pedro Gaspar e Sérgio Vieira**

### ELEVATOR PITCH

1ª gráfica portuguesa *online*, que oferece em simultâneo serviços de *marketing*, impressão, *design*, e outros serviços complementares, como *SMS Marketing*.

### HISTÓRIA:

A 360imprimir é uma *startup* que nasceu em 2013 como a 1ª gráfica portuguesa *online*. Neste momento, além do mercado português, tem também operações em Espanha, no Brasil e no México. Conta com mais de 250.000 clientes nos

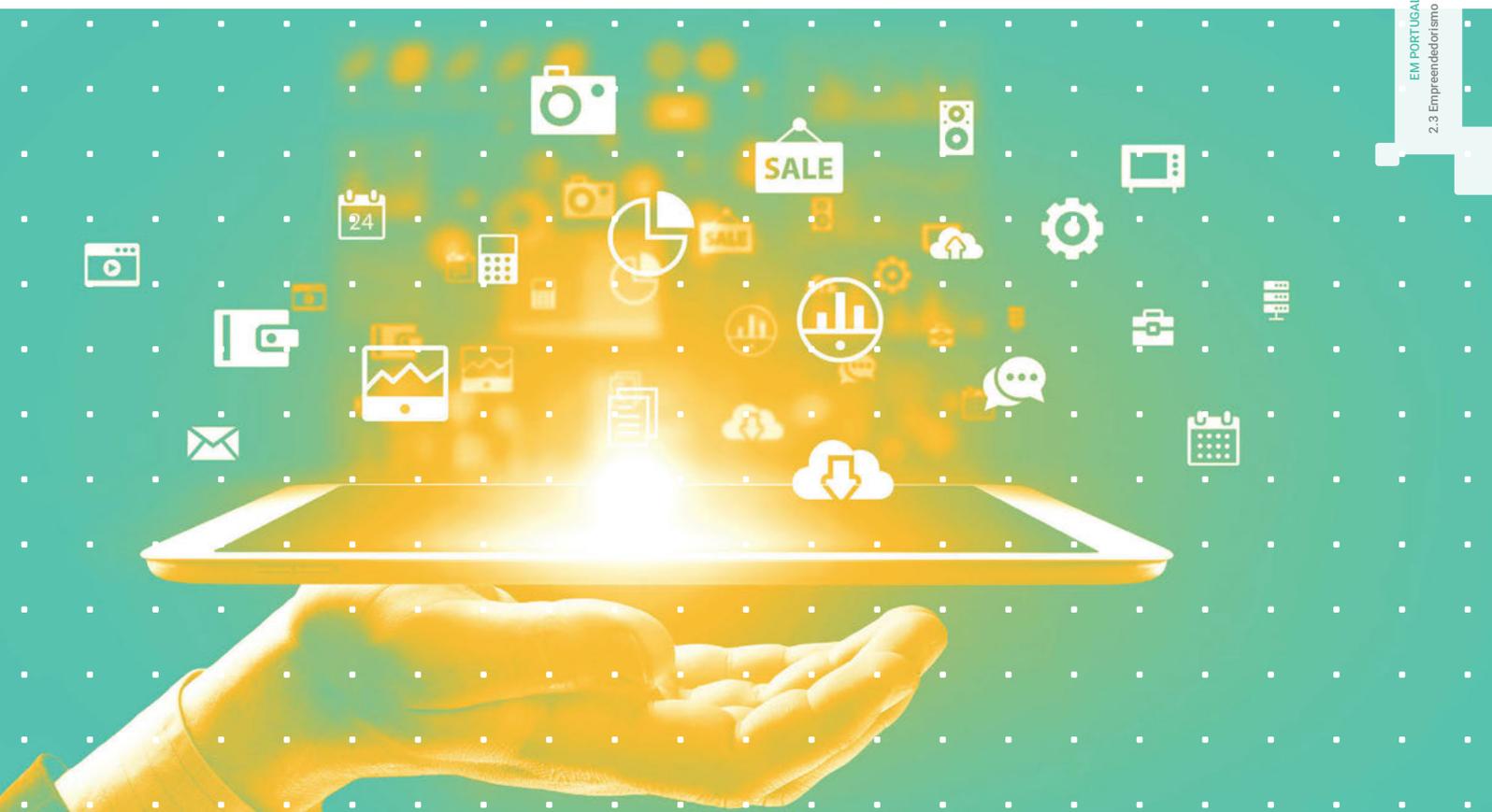
quatro mercados e pretende ser uma *one-stop-shop* de produtos de *marketing* para PMEs. A empresa surgiu quando se verificou existir uma lacuna entre a procura (por

parte de pequenos clientes com dificuldades em definir as suas necessidades) e a oferta (talhada para grandes produções). Para isso, a empresa apostou no desenvolvimento de uma plataforma de *e-commerce* focada no *do-it-yourself* por parte dos clientes. O negócio assenta num modelo *Fabless* – não tem capacidade de produção própria –, o que permite uma rápida evolução para todos os produtos físicos impressos e serviços associados. A 360imprimir procura dar resposta a empresários em nome individual (ENI) e a PMEs, no que respeita às suas estratégias de *marketing*.



### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de criação:** 2013
- **# de pessoas na equipa:** 120 colaboradores
- **Investimento:** € 4 Milhões
- **# de clientes:** Mais de 250.000 clientes



■ **Presença Internacional:** Portugal, Espanha, Brasil e México

#### **FUNDING STAGE**

10.000€ investimento inicial + fundos de Venture Capital

**Investidores:** Sócios da empresa (10.000€), Pathena e Omnes Capital (4 Milhões de Euros)

**Info:**  
**Website** [www.360imprimir.pt](http://www.360imprimir.pt)  
**Facebook** <https://www.facebook.com/360imprimirPT>  
**Twitter** [https://twitter.com/360imprimir\\_pt](https://twitter.com/360imprimir_pt)  
**Instagram** [https://www.instagram.com/360imprimir\\_pt/](https://www.instagram.com/360imprimir_pt/)

### **Agentifai**

**Fundadores:** Rui Lopes (CEO), Maria Costeira (CGO), Tiago Carção (Head of Technology)

#### **ELEVATOR PITCH**

A Agentifai desenvolve agentes digitais com base em inteligência artificial, que

permitem às marcas automatizarem o apoio ao cliente e a aquisição de *leads*, em vários idiomas.

#### **HISTÓRIA**

Os três promotores são apaixonados por inteligência artificial e conheceram-se no ecossistema da Startup Braga. A ideia surgiu pela dificuldade, ainda hoje sentida, para aceder aos serviços de saúde – a começar pela marcação de uma simples consulta. Das chamadas

**Agentifai**

em espera, até à demora de confirmação (até 48 horas!), todo o processo é inconveniente, moroso e uma barreira ao acesso a um serviço crucial. O objectivo inicial da Agentifai foi construir um agente inteligente que facilitasse o acesso a serviços de saúde pela simplicidade de marcação de consultas e pelo fácil acesso a infor-

**Algumas startups nascidas em Portugal estão a contribuir para a transformação da economia**

Portugal está bem colocado para ser um país de escolha para o arranque de startups globais, pois revela cada vez mais capacidade para atrair e reter os recursos necessários

mação. Um assistente pessoal, sempre disponível, e com quem cada utilizador pudesse falar, da mesma forma que fala com os seus amigos.

#### FACTOS E MILESTONES

- **# de pessoas na equipa:** 5
- **Presença em acelerador:** Startup Braga. A Agentifai foi a vencedora do prémio Caixa Capital (100k euros), sendo considerada a *startup* mais promissora do programa de aceleração de 2017
- **# de clientes:** Mais de 30 centros médicos já aderiram à plataforma
- **Presença Internacional:** Portugal, Brasil, Argentina, Espanha e Chile
- **Outros dados:**
  - Taxa média de automatização de 87%
  - De julho 2016 a maio 2017 foram processadas mais de 3 milhões de mensagens
  - Redução de custo por contacto de 75%
  - Mais de 14 milhões de euros de valor processados pelo Agente Inteligente (consultas médicas e *leads* qualificadas)

#### FUNDING STAGE

*Self-funded* + Investimento de *business angel*. Estão ainda em discussão os termos do prémio da Caixa Capital.

**Investidores:** <http://karlmaslo.pe/>

parceiros ou concorrentes, quando lançam novos produtos, recrutam ou recebem investimento.

#### HISTÓRIA

Os fundadores sempre tiveram vontade de explorar a ideia de como as pessoas irão consumir informação no futuro. Perceberam que, dada a quantidade praticamente infinita de conteúdo gerado, será impossível consumir todos os conteúdos e, por isso, torna-se muito vantajoso dispor de um assistente pessoal de informação – algo que



attentive.us

perceba o contexto do utilizador e lhe recomende a informação mais útil no momento. Durante 2015,

os criadores da Attentive começaram a materializar esta ideia num produto, e perceberam que o primeiro mercado a explorar (e que teria o maior potencial de negócio a curto-prazo) seria o mercado de vendas, ajudando as equipas a terem a melhor informação possível sobre os clientes com quem negociavam ou estavam em vias de o fazer. Depois de vencerem o Lisbon Challenge em Portugal, a Attentive participou num dos maiores programas de aceleração do mundo, o Techstars, em Boulder, Colorado, cidade original do programa.

#### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de fundação:** 2015
- **# de pessoas na equipa:** 5
- **Presença em acelerador:** Lisbon Challenge (2015) e Techstars Boulder (2017)
- **Investimento:** € 240,000
- **Clientes:** SendGrid, Hubspot, Full-contact, SCN, entre outros
- **Presença Internacional:** Portugal e EUA
- **Outros dados:** 5,000 *insights* enviados a mais de 100 empresas e clien-

### Attentive

**Fundadores:** Daniel Araújo, Luís Miguel Braga, Pedro Araújo.

#### ELEVATOR PITCH

A Attentive dá informação em tempo real às equipas sobre os seus clientes,

Info:

Website: [www.agentifai.com](http://www.agentifai.com)

Facebook: <https://www.facebook.com/agentifai/>

tes só em 2017; considerada “Top 10 B2B *startup*” na Europa pela Google, McKinsey e Rocket Internet (fonte)

### FUNDING STAGE

Fundos de *venture capital*.

**Investidores:** Alex Benzer (Alumni Techstars); Caixa Capital; Cristina Fonseca; Pedro Trinité; Techstars; Telmo Valido; Warren Shaeffer (fundador da vid.me)

Info:  
Website: <https://attentive.us>  
Facebook: <https://facebook.com/attentiveus>  
Twitter: <https://twitter.com/attentiveus>  
Instagram: <https://instagram.com/attentiveassistant/>

## Codacy

**Fundadores:** Jaime Jorge e João Caxaria

### ELEVATOR PITCH

O Codacy é um sistema que funciona com um corretor ortográfico do Word, mas para código.

### HISTÓRIA

A Codacy automatizou a revisão de código em larga escala, para que os programadores informáticos possam



dedicar-se ao que mais importa e entregar os projetos mais rapidamente. À medida que um programador está a trabalhar,

a Codacy funciona como um assistente, dando alertas e conselhos: “cuidado com o estilo de código”, “cuidado com as boas práticas”, “podes ter um problema de segurança”. Além disso, a Codacy consegue quantificar os níveis de melhorias da qualidade de código, ajudando as equipas de engenharia a mostrar métricas que revelam essas mesmas melhorias.

### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de fundação:** 2012
- **Investimento:** \$ 1,5 milhões USD
- **Clientes:** Accenture, ING, Schneider Electric, 47deg, TopTal, Avetta e 99 Taxis, entre outros.
- **Presença Internacional:** Portugal, Reino Unido, EUA
- **Outros dados:** Aproximadamente 50% dos clientes são dos EUA.

### FUNDING STAGE

**Investidores:** Capitais de risco e *business angels*

Info:  
Website: <https://www.codacy.com>  
Facebook: <https://www.facebook.com/codacy/>

## Cook4me

**Fundadores:** Guilherme Andrada e João Reis

### ELEVATOR PITCH

A Cook4me é uma rede de cozinheiros caseiros que preparam refeições saborosas e saudáveis, de forma sustentável, entregues em casa ou no escritório.

### HISTÓRIA

A Cook4me nasceu em 2016 com a vontade de ser a *startup* que desbloqueia o mercado C2C no setor de comida confeccionada. Os fundadores foram sendo “encontrados” de diversas formas, mas sempre com a mesma paixão pela missão.



### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de fundação:** 2016
- **# pessoas na equipa:** 4 + 2 estagiários
- **Presença em acelerador:** Vodafone Power Labs

O talento para explorar novos modelos e potencialidades de negócio parece infinito à medida que estas novas empresas se vão afirmando no mercado

Algumas das startups que nasceram em Portugal orgulham-se de ter investidores e clientes desde o primeiro dia de funcionamento, algo difícil mesmo no ambiente da economia digital

- **Investimento:** Mais de € 30 mil
- **% crescimento:** Mais de 1000 refeições vendidas em modo beta
- **Presença Internacional:** Para já, apenas Portugal
- **Outros dados:** Avaliação pelos clientes de 4,6 (em 5)

#### FUNDING STAGE

Investimento *pre-seed*; procura investimento *seed* até 2018.

**Investidores:** *Business angels* e sócios fundadores.

Info:  
Website: [www.cook4.me](http://www.cook4.me)  
Facebook: <https://www.facebook.com/cook4me>  
Twitter: <https://twitter.com/cook4menow>  
Instagram: <https://www.instagram.com/cook4menow/>

### Coolfarm

**Fundadores:** Eduardo Esteves, Gonçalo Cabrita, João Igor, Liliana Marques

#### ELEVATOR PITCH

A Coolfarm desenvolveu um sistema inteligente que permite fazer crescer plantas sem intervenção do utilizador e que pode ser controlado através de uma aplicação para *smartphone* ou *tablet*.

#### HISTÓRIA

A *startup* nasceu em Coimbra, entre amigos de longa data que queriam encontrar uma solução eficiente e economicamente viável para produzir vegetais de alta qualidade.



Em conversas de café, João Igor e Gonçalo Cabrita discutiam a falta de acesso a estes produtos dentro das cidades e os desafios colocados pelo crescimento da população mundial. Decidiram trans-

formar as suas ideias em negócio em 2014, em conjunto com Liliana Marques e Eduardo Esteves e, nesse mesmo ano, participaram no acelerador Lisbon Challenge, promovido pela Beta-i. Hoje, tendo já captado 2M de investimento, é uma das mais conceituadas e premiadas *startups* portuguesas.

#### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de fundação:** 2014
- **# de pessoas na equipa:** 20 pessoas
- **Presença em acelerador:** Lisbon Challenge
- **Investimento:** € 2 Milhões
- **Presença internacional:** Europa, Singapura e EUA

#### FUNDING STAGE

Investimento privado e Fundos Europeus

Info:  
Website: <https://cool-farm.com/>  
Facebook: <https://pt-pt.facebook.com/coolfarm/>

### Defined Crowd

**Fundadores:** Daniela Braga

#### ELEVATOR PITCH

É uma plataforma inteligente de recolha, enriquecimento, processamento e transformação de dados para sistemas de inteligência artificial e *machine learning*.



#### HISTÓRIA

Poucas *startups* se podem orgulhar de ter clientes desde o primeiro dia. A Defined Crowd é um caso de sucesso desde que foi criada por Daniela Braga, em Agosto de 2015. A fundadora e CEO, especialista em *Data Science* e *Natural Language Processing*, apercebeu-se de

uma oportunidade de mercado na área da Inteligência Artificial. Bastou uma ideia, um *powerpoint* e um almoço para convencer os primeiros investidores a apostar nesta plataforma.

### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de Fundação:** 2015
- **# de pessoas na equipa:** 21
- **Presença em acelerador:** Microsoft Ventures Accelerator Seattle
- **Investimento:** \$ 1.1 milhões USD
- **# de clientes:** 15
- **Clientes:** Accenture, Nikon, Jibo, entre outras empresas Fortune 500
- **Presença Internacional:** Portugal e EUA
- **Outros dados:** Está prevista a abertura de um escritório no Japão ainda em 2017

### FUNDING STAGE

Angel e Venture Capital

**Investidores:** Amazon Alexa Fund, Sony Innovation Fund, Portugal Ventures, Busy Angels

#### Info

**Website:** <https://www.definedcrowd.com/en-us/>

**Facebook:** <https://www.facebook.com/definedcrowd/>

## Feedzai

**Fundadores:** Nuno Sebastião, Pedro Bizarro e Paulo Marques

### ELEVATOR PITCH

A Feedzai é uma empresa global com sede nos EUA, que torna a banca e o comércio eletrónico seguros usando *machine learning* em tempo real, para analisar grandes quantidades de dados para detetar e prevenir fraude em transações eletrónicas. Todos os dias o mundo produz *peta-bytes* de dados. A Feedzai permite que

as empresas analisem com precisão essas informações para manterem os dados e as transações dos seus clientes seguros. Os clientes usam o Fraud Prevention That Learns™ da Feedzai, um *software* para reduzir os riscos inerentes às compras *online* e às operações bancárias, quer pessoalmente, quer *online* ou através de dispositivos móveis, detetando fraudes através de uma profunda análise histórica e comportamental dos dados da organização.

### HISTÓRIA

A ideia que originou a criação da Feedzai surgiu em 2007, no âmbito do MBA do Nuno Sebastião na London Business School. Após ter criado uma empresa na área aeroespacial, Nuno Sebastião deci-



de apostar novamente na criação de uma empresa na área tecnológica, convidando os restantes fundadores com quem já tinha

trabalhado, uma vez que todos eram da área de engenharia, com experiências e *backgrounds* diferentes que poderiam combinar bem. O Nuno Sebastião contava com as simulações e a experiência da Agência Espacial Europeia (ESA) e o conhecimento de gestão de negócio, o Pedro Bizarro tinha um doutoramento em processamento de *big data* em tempo real, e o Paulo Marques construiu sistemas distribuídos de alta escala, mecanismos infalíveis.

### FACTOS E MILESTONES

- **# de pessoas na equipa:** 170
- **Presença em acelerador:** IPN (Instituto Pedro Nunes) em Coimbra.
- **Investimento:** \$32 Milhões USD
- **Clientes:** Redes de pagamento, processadores, bancos (1 em cada 5 do Top 25 dos maiores bancos mundiais) e retalhistas.

**Algumas das melhores ideias que inspiraram negócios nasceram da identificação de lacunas de mercado que só o olhar fresco de um outsider pode alcançar**

**Data e inteligência artificial são áreas de crescimento incontornáveis para um número cada vez maior de pequenas empresas que nascem com grandes ideias**

■ **Presença internacional:** Estados Unidos da América e Europa, mas está presente um pouco por todo o mundo.

■ **Outros dados:** Existe um plano de crescimento, prevendo-se que a empresa aumente de 170 para cerca de 300 colaboradores até ao final de 2017.

### FUNDING STAGE

Fundos de *venture capital*

**Investidores:** Vários investidores nacionais e internacionais, incluindo Citi Ventures, Capital One Growth Ventures, Oak HC/FT, Sapphire Ventures, Armilar Venture Partners, Data Collective, EDP e Novabase Capital.

Info:

Website: [feedzai.com](http://feedzai.com)

Facebook: <https://www.facebook.com/Feedzai/>

Twitter: <https://twitter.com/feedzai>

Instagram: <https://www.instagram.com/feedzai/>

## GuestU

**Fundadores:** Euclides Major, João Mendes, Leonel Soares e Ricardo Vilares

### ELEVATOR PITCH

A GuestU tem por objetivo equipar todos os quartos de hotel com a solução GuestU Phone, que permite aos hóspedes uma melhor conexão com os hotéis e os seus destinos.

## GUESTU HISTÓRIA

Os fundadores da GuestU começaram a trabalhar juntos em 2007, quando lançaram a GocarTours, empresa que explora hoje mais de dez marcas de animação turística em Lisboa, Porto e Madrid. Desta empresa nasceu a oportunidade que viria a dar origem à

GuestU, com a visão de melhorar a forma como os turistas exploram a cidade. Inicialmente, a abordagem focou-se no desenvolvimento de *apps* em *white label* para hotéis e apartamentos num modelo SaaS e, no início de 2017, evolui para o GuestU Phone, combinando *software*, *hardware* e conectividade, o que se tornou numa verdadeira *dream amenity* para os turistas.

Receberam 2 milhões de euros da Portugal Ventures.

### FACTOS E MILESTONES

■ **# de pessoas na equipa:** 18

■ **Investimento:** \$ 2 Milhões USD

■ **# clientes:** 230 clientes

■ **Cientes:** Grupo Pestana, Hotel Alma Lusa, Hotel 1908, By Oporto, Feels like home Prime suites, Taj Hotels, Queens Gate Hotel, The Mandeville

■ **Presença Internacional:** 32 países

■ **Outros dados:** Os hóspedes utilizam a GuestU Phone, em média 65 minutos por dia e o índice de satisfação é de 9 em 10 (45% dos hóspedes responderam ao questionário).

### FUNDING STAGE

Externo – Fundos de *Venture Capital*

**Investidores:** Portugal Ventures

Info:

Website: [guestu.com](http://guestu.com)

Facebook: <https://www.facebook.com/GuestUConnect>

Twitter: [https://twitter.com/GuestU\\_](https://twitter.com/GuestU_)

Instagram: [https://www.instagram.com/guestu\\_/](https://www.instagram.com/guestu_/)

## Hole19

**Fundador:** Anthony Douglas

### ELEVATOR PITCH

A Hole19 é uma aplicação disponível para várias plataformas que permite aos golfistas descobrirem e marcarem

campos de golfe, guardarem e visualizar estatísticas de jogo, e partilharem as suas experiências com golfistas em todo o mundo.

## HISTÓRIA

A ideia da Hole19 surgiu da necessidade de Anthony Douglas (o fundador), melhorar a comunicação com o seu professor de golfe. Depois de ter jogado basquetebol semi-profissional durante vários anos e de ter tido de abandonar a modalidade devido a um problema no joelho, Anthony (na época a trabalhar na Sony, na Suécia) decidiu abraçar o golfe



e começou a ter aulas. Uma das interações que teve com o seu professor despertou o desejo de criar uma ferramenta para

ajudar os golfistas a medirem os seus jogos e a utilizarem o poder da tecnologia e dos dados para jogarem melhor. A aplicação passou depois a apresentar mapas satélite de aproximadamente 98% dos campos de golfe do mundo, oferecendo aos golfistas distâncias para o buraco precisas, baseadas em GPS, bem como a possibilidade de descoberta e marcação de campos de golfe em todo o mundo. Por fim, foi criada uma camada social que permite aos golfistas partilharem os seus resultados e interagirem com outros membros da comunidade Hole19.

## FACTOS E MILESTONES

- **# de pessoas na equipa:** 26
- **Presença em acelerador:** Seedcamp, Londres.
- **# de clientes:** Mais de 1 milhão de golfistas em todo o mundo e mais de 1000 campos de golfe, no produto de reservas *online*.
- **Clientes:** Grupo Pestana, Quinta do Lago, e Vale de Lobo, entre outros.

■ **Presença Internacional:** Mais de 180 países.

■ **Outros dados:** 66% dos golfistas que jogam, pelo menos, uma volta de golfe com a Hole19, continuam a utilizar a aplicação passados 12 meses.

## FUNDING STAGE

Externo – Fundos de *venture capital*

**Investidores:** Caixa Capital; e42 Ventures (Fundadores da WunderList e Scanbot); EdWray (Fundador da Betfar); Faber Ventures; Kibo Ventures; Lucas Von Cranach (Fundador da One Football); Seedcamp; Whitestar Capital.

Info:

**Website** - [www.hole19.com](http://www.hole19.com)

**Facebook** - <https://www.facebook.com/hole19/>

**Twitter** - <https://twitter.com/hole19golf>

**Instagram** - <https://www.instagram.com/hole19golf/>

## Infraspeak

**Fundadores:** Felipe Ávila da Costa e Luís Martins

## ELEVATOR PITCH

É uma plataforma de gestão da manutenção de equipamentos e infraestruturas que aumenta a eficiência das equipas e reduz os custos da operação nas empresas.

## HISTÓRIA

Felipe Ávila da Costa e Luís Martins, conheceram-se no Parque de Ciência e Tecnologia do Parque da Universidade do Porto (UPTEC), onde cruzaram



conhecimento e projetos que ambos tinham em desenvolvimento. Em 2015, detetaram no mercado a necessidade e a

oportunidade para colocarem em prática uma ideia conjunta: uma plataforma

**Do desporto à culinária, passando por áreas da economia mais próximas do mundo digital, as startups posicionam-se como parceiras ideais para grandes negócios**

O primeiro  
terapeuta  
digital com  
inteligência  
artificial do  
mundo nasceu  
em Portugal,  
a partir da  
inventiva do  
CEO de uma  
das startups  
portuguesas  
de maior  
sucesso

de gestão que facilitasse a manutenção de infraestruturas. Criaram assim, em 2015, a Infraspak, uma *startup* portuguesa que desenvolveu uma plataforma de gestão da manutenção de equipamentos e infraestruturas. Uma ferramenta que através da sua flexibilidade e de tecnologias como NFC, APIs, *apps* e sensores, aumenta a eficiência das equipas e reduz os custos da operação.

**FACTOS E MILESTONES**

- **Ano de fundação:** 2015
- **Presença em acelerador:** Lisbon Challenge e “500 Startups”
- **Investimento:** \$ 250.000 mil USD
- **# de clientes:** Mais de 50 clientes
- **% de crescimento:** Crescimento superior a 240%, em 2016
- **Cliente:** Siemens, Domino's Pizza, Hotéis Vila Galé, Intercontinental e Holiday Inn Express, entre outros.
- **Presença Internacional:** Portugal, Brasil, Angola
- **Outros dados:** Está neste momento em processo de expansão para outros países da Europa

**FUNDING STAGE**

Seed – *inside investment*

**Investidores:** Caixa Capital e “500 Startups”

Info:

Website: [home.infraspak.com/pt-pt](http://home.infraspak.com/pt-pt)  
Facebook: <https://www.facebook.com/infraspakmaintenance/>

**Knok Healthcare**

**Fundadores:** António Miranda, Carolina Relvas, José Bastos, Pedro Moreira, Iterar - software para a Saúde

**ELEVATOR PITCH**

A Knok pretende ser o *omni-channel* da saúde primária. A knok liga doentes a médicos em tempo real, para consultas

presenciais ou em vídeo. “Your Healthcare, Everywhere”.

**HISTÓRIA**

O tema surgiu quando José Bastos e Pedro Moreira, amigos de há muitos anos, conversavam sobre alguns problemas de saúde dos respetivos filhos, e sobre o tempo passado nas urgências hospitalares. Isso fê-los refletir no modelo de saúde primária e em como esse modelo é pouco eficiente e nada orientado para o doente: longas filas de espera, impossibilidade de escolher o médico, partilha

de informação insuficiente e difícil acesso ao médico. Adicionalmente, as urgências aumentam o risco de trazer doenças



que não se levaram.

Para quem tem idosos a cargo, acresce outro problema – a deslocação dos idosos ao hospital ou ao centro de saúde, que geralmente é custosa para o doente e para os cuidadores, sendo muito difícil conseguir que um médico especialista se desloque ao domicílio. Com este contexto, José e Pedro pensaram que qualquer pessoa deveria ser capaz de chamar o mesmo médico a casa sempre que necessitasse, analisando as avaliações que outros doentes lhe atribuíram e idealmente, deveriam também poder falar com o especialista por telefone ou vídeo, sem ser necessária a deslocação. O médico poderia sempre ser contactado e a melhor estratégia de tratamento combinada.

**FACTOS E MILESTONES:**

- **# de pessoas na equipa:** 9
- **Presença em acelerador:** Lisbon Challenge, da Beta-i
- **Investimento:** £ 300.000 (na fase Seed)
- **Presença Internacional:** Portugal e

Espanha

■ **Outros dados:** 10.000 *downloads*;  
30% dos utilizadores registados na Knok, utilizaram a plataforma mais do que uma vez

## FUNDING STAGE

Seed – *inside investment*

**Investidores:** Mustard Seed Impact, Londres

**Info:**  
**Website:** <http://www.knokcare.com>  
**Facebook:** <https://www.facebook.com/knok.healthcare/>  
**Twitter:** @knokhealthcare  
**Instagram:** [https://www.instagram.com/knok\\_medicos\\_onde\\_precisar/](https://www.instagram.com/knok_medicos_onde_precisar/)

## Line Health

**Fundadores:** Diogo Ortega, Joana Vieira, Luís Casto, Sofia Simões de Almeida

## ELEVATOR PITCH

A Line Health criou o primeiro dispensador inteligente de medicação.

## HISTÓRIA

A Line Health está a construir a farmácia do futuro. A *startup* que foi de Lisboa para os Estados Unidos criou um dispensador inteligente de medicação. Uma ideia que surgiu quando Diogo Ortega,



um dos fundadores da empresa, viu a sua avó enganar-se a tomar os medicamentos. Hoje, com a criação do dispensador “Leah”,

a Line Health garante que os doentes crónicos tomam a medicação certa à hora certa e disponibiliza também uma ferramenta de gestão para hospitais e seguradoras.

O objetivo passa agora por fazer um pi-

loto com doentes crónicos, para depois passar para a produção em escala.

## FACTOS E MILESTONES

- **Presença em acelerador:** Lisbon Challenge, da Beta-i
- **Investimento:** \$1 milhão USD
- **Clientes/parceiros:** Farmacêutica Bayer, a seguradora Arkansas Blue Cross Blue Shield e o grupo de saúde Baptist Health.
- **Outros dados:** 98% de adesão à medicação no User Testing da Leah (dados de Novembro 2016, Boston).

## FUNDING STAGE

**Investidores:** Bayer, Ganexa Capital e Bolt

**Info:**  
**Website:** <https://www.linehealth.com/>  
**Facebook:** <https://www.facebook.com/linehealth.co>

## Loqr

**Fundadores:** Jorge Silva, José Dias e Ricardo Costa

## ELEVATOR PITCH

O Loqr é um sistema de segurança que encarrega o *smartphone* de fazer a autenticação, através de biometria, reconhecimento facial e até de um algoritmo capaz de identificar o utilizador pelo comportamento.



Tudo encriptado, para que a informação não esteja acessível a ninguém – nem ao utilizador, nem à Loqr.

## HISTÓRIA

Ricardo Costa, 37 anos, engenheiro informático da Universidade do Minho, criou uma solução que combina vários níveis de segurança para proteger o

**Há *fintechs* portuguesas a dar cartas junto das grandes financeiras e banca internacional. As parcerias sucedem-se num mundo onde as assimetrias são só aparentes**

Em 2012, quando Paul Graham, da aceleradora e investidora Y Combinator, publicou a sua definição de "startup" eram poucos aqueles que em Portugal sabiam do que se estava a falar

sistema financeiro global de fraudes que, só nos EUA, já custaram 14,5 mil milhões de euros e fizeram 13 milhões de vítimas. Surgiu assim a Loqr, startup que desenvolveu uma tecnologia única no mundo para proteger transações. A ideia foi acelerada na Startup Braga e depois amadurecida, com cada vez mais membros a integrar a equipa (alguns já trabalham juntos desde a Universidade, em projetos de identidade digital).

#### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de Fundação:** 2015
- **Presença em acelerador:** Startup Braga
- **Outros dados:** 11 pessoas na equipa estão a validar o sistema em Portugal, no Instituto Politécnico do Porto, junto de 20 mil utilizadores.

#### FUNDING STAGE

**Investidores:** RedAngels e Onetier Capital.

Info:

**Website:** <https://loqr.io/>

**Facebook:** <https://www.facebook.com/loqrcode/>

### SWORD Health

**Fundadores:** Márcio Colunas, Virgílio Bento

#### ELEVATOR PITCH

A SWORD Health criou o primeiro terapeuta digital com inteligência artificial do mundo.

#### HISTÓRIA

Virgílio Bento, CEO da empresa, quis resolver um problema a que assistiu desde pequeno, quando o seu irmão fez fisioterapia para recuperar de um acidente. Nesse momento, percebeu a dificuldade no acesso dos pacientes a uma reabilitação intensiva e foi para democratizar esse acesso que nasceu o SWORD Phoenix.

O SWORD Phoenix permite aos pacientes fazerem reabilitação em sua casa, com a ajuda de sensores de movimento

e de um *tablet* em que Arya, a terapeuta digital, dá *feedback* ao paciente sobre o seu desempenho em tempo real.

Os pacientes são sempre monitorizados pela equipa clínica que tem acesso aos detalhes de cada sessão através da plataforma.

#### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de fundação:** 2013
- **Cientes:** Entre outros, Genesis Rehab Services, o maior grupo de reabilitação dos EUA, que trata 40 mil pacientes por dia.
- **Outros dados:** Mais de 215 000 minutos de terapia desde a criação do SWORD Phoenix.

Info

**Website:** <https://www.swordhealth.com/#/>

**Facebook:** <https://www.facebook.com/SWORDHealth1/>

### Unbabel

**Fundadores:** Bruno Silva, Hugo Silva, João Graça, Vasco Pedro

#### ELEVATOR PITCH

A Unbabel tem como missão tornar-se o "the world's translation layer", isto é, criar uma plataforma que permita a comunicação, sem fricção, entre pessoas de línguas distintas.

#### HISTÓRIA

A Unbabel desenvolveu uma tecnologia que combina inteligência artificial, processamento automático de linguagem, algoritmos para estimar qualidade e uma rede global de 40 mil pessoas que



revêem a tradução inicial. Depois de terem sido a primeira *startup* portuguesa no Y Combinator, e de terem levantado \$ 8 milhões de investimento, são hoje um caso de sucesso em Portugal. O futuro passa pelo



desenvolvimento de novos produtos e pela entrada em novos mercados como a Ásia e América do Sul.

### FACTOS E MILESTONES

- **Ano de fundação:** 2013
- **Presença em acelerador:** Y Combinator
- **Investimento:** \$8 milhões
- **% de crescimento:** Crescimento de 200%, previsto para 2017
- **Clientes:** King, Pinterest e Skyscanner, entre outros

### FUNDING STAGE

Bootstrap – *self-funded, without outside investment*

**Investidores:** Caixa Capital, Faber Ventures, Notion Capital, Y Combinator, entre outros

**E**m 2012, quando Paul Graham – do Y Combinator, um dos melhores aceleradores e investidores de *startups* do mundo –, publicou a sua definição de "*startup*" eram poucos aqueles que, em Portugal, sabiam o que era uma *startup*. Hoje, não só sabem, como criam as melhores condições para que elas prosperem. Temos em Portugal um dos melhores ecossistemas de *startups* do mundo, e estas 16 empresas aqui apresentadas são prova disso.

Mas, e o que nos reserva o futuro? Que transformações vamos ver nos próxi-

mos anos? Que implicações teve este crescimento de modelos alternativos de negócio e produto, que muitos empreendedores desenvolveram?

Como explicou Tendayi Viki –que desenvolveu um sistema de inovação para a Pearson, vencedor, em 2015, do 'Best Innovation Program' – "a inovação não são ideias, mas sim os modelos de negócio sustentáveis que saem dessas ideias".

"As ideias novas, *cool*, as tecnologias e outras coisas interessantes que estão a emergir são fantásticas, mas para perceber a inovação tens de agarrar nestas coisas todas e transformá-las em modelos de negócio sustentáveis e lucrativos", continua Tendayi Viki.

Assim, as *startups* precisam das grandes empresas tanto quanto as grandes empresas precisam das *startups*. Seja como clientes, parceiros, ou investidores.

É verdade que há um ano teríamos de explicar e descrever o ecossistema de *startups*, mas hoje a sua força e valor são inquestionáveis. Faz, por isso, sentido falar em colaboração e parcerias. É daí que surgem as melhores ideias, as melhores equipas, e os melhores negócios.

É isso que vemos acontecer. Steve Case, um dos mais conhecidos empreendedores americanos que foi CEO da AOL, escreveu recentemente um livro chamado "The Third Wave". Neste livro explica as várias fases da evolução da tecnologia e diz que estamos prestes a entrar numa terceira fase. Nesta fase, a inovação chegaria às indústrias mais complexas e difíceis de penetrar, como a indústria da banca, a indústria alimentar, ou a da saúde.

Para que a inovação chegue a estas indústrias não basta que um empreendedor se feche num quarto ou garagem, tem de executar a sua ideia e fazer parcerias para que o negócio cresça. O futuro passa por aqui.

Coordenação: **Hugo Vaz de Oliveira, Maria Almeida e Pedro Rocha Vieira, BETA-i**

**O mundo corporativo é, cada vez mais, o impulsor da inovação, o seguro de vida dos negócios com futuro**



**A** importância do desenvolvimento de capacidades associadas ao pensamento computacional no combate à iliteracia digital colocou na agenda oficial a introdução de programas e ferramentas tecnológicas que trouxeram sucesso e eficiência às escolas e cursos de formação que os adotaram. A desmaterialização de processos administrativos também resultou num claro benefício para as escolas, libertando os professores para o seu *core* – o ensino.

### **Agrupamento de Escolas da Trofa**

#### **Transformação Digital**

##### **Digital**

**O** Agrupamento de Escolas da Trofa (AET), é constituído por uma Escola Secundária, uma Escola Básica do 2.º e 3.º ciclo e 7 Escolas do Ensino Básico. O agrupamento pertence ao distrito do Porto, concelho da Trofa com a sede localizada bem no centro da cidade com o mesmo nome. O concelho da Trofa assume-se como uma área em franco processo de expansão demográfica e urbanística com uma base económica marcada pela construção civil e indústria, em especial a têxtil, que revela debilidade acentuada, e a metalomecânica. Paralelamente, ainda coexiste uma agricultura de subsistência do agregado familiar, disseminada por todo o concelho, mas não deixa também de ser notória a existência de agricultura intensiva de produção de leite e de estufas hortícolas. O concelho da Trofa apresenta-se como uma região que possui imensos recursos, moderno e capaz de responder aos desafios a que se propõe, mas que apresenta fragilidades estruturais e sociais, que urge ultrapassar. Registe-se

que a crise económica atual e o consequente aumento das taxas de desemprego têm vindo a atingir a população do concelho.

A necessidade de se traçar um projeto de transformação digital coincidiu com a decisão governamental de criar o AET, bem como tentar aproximar a escola à oferta, a nível tecnológico, que a sociedade disponibiliza a todos os alunos e professores.

A base de lançamento do projeto partiu da premissa de que seria necessário criar um sistema fiável de comunicação entre escolas, respetivos professores, alunos, encarregados de educação e órgão de gestão.

Após o levantamento das necessidades e de uma pesquisa profunda daquilo que existia no mercado, a aposta recaiu no Office 365.

Este serviço, prestado pela Microsoft, foi aquele que logo à partida pareceu dar mais garantias para a prossecução dos objetivos definidos, pois não se limitava apenas a um serviço de *email*.

## OBJETIVOS

Como principais objetivos salienta-se os seguintes:

- Sistema eficaz de comunicação;
- Existência de uma única plataforma de apoio à prática educativa e de apoio à gestão;
- Desmaterialização de *workflows* manuais;
- Poupança de papel;
- Melhoria dos processos de trabalho colaborativo;
- Substituição das *pen drives* por espaço na *cloud*;
- Diminuição de investimento em sistemas *on-premise* (servidores, sistemas de *backup*...);
- Centralização de todas as comunicações nos órgãos de gestão;
- Disponibilização eficiente dos modelos de documentos em utilização.

## RESULTADOS

Além do serviço de *email*, o agrupamento passou a ter espaço na *cloud* para que cada utilizador pudesse colocar a sua informação, dispensando assim as *pen drives*.

O Office 365, ao disponibilizar a plataforma Sharepoint, possibilitou a criação de um repositório de informações, apresentou-se também como um excelente suporte para o trabalho colaborativo *online* e acima de tudo permitiu a desmaterialização de diversos *workflows*, como a Gestão do Plano Anual de Atividades, a Gestão de Apoios, a Gestão de Avaliações Intercalares, a Gestão de Pedidos de Impressão, entre outros.

Para além das vantagens elencadas, existe o benefício de ter uma gestão de contactos centralizada e organizada, que permite uma partilha de informação mais eficaz.

Saliente-se ainda a utilização do PowerBI que facilitou, além do tratamento estatístico das informações recolhidas, a desmaterialização de processos, por exemplo a monitorização dos resultados escolares. Um trabalho complexo e que requer muita energia, que de uma forma simples tem estado acessível a todos os professores e membros do órgão de gestão para que assim possam refletir sobre esses mesmos resultados e tomar medidas antecipadamente.

Importa referir que no AET todos os professores, alunos, encarregados de educação, assistentes técnicos e operacionais possuem uma conta Office 365, que lhes permite aceder aos serviços referidos anteriormente, conforme a política de permissões definidas pelo diretor.

## MÉTRICAS

São apresentados dados entre 19/01/2017 e 18/07/2017.

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

"(...) O Agrupamento tem desenvolvido

**A plataforma Sharepoint, da Microsoft, revelou-se um excelente suporte para o trabalho colaborativo online no agrupamento de escolas do concelho da Trofa**



**A transformação digital traz às escolas novos métodos de ensino, mais estimulantes, em que a criatividade e a colaboração na resolução de problemas são características distintas**

mecanismos e circuitos de informação e comunicação interna e externa, sendo um ponto explicitamente abordado no projeto educativo. Neste âmbito é de salientar o sucesso que tem tido a implementação da plataforma digital enquanto meio de comunicação valorizado pelo pessoal docente e não docente, pelos alunos e pelos pais e encarregados de educação, promovendo a proximidade e a colaboração entre todos, tanto em questões administrativas como de articulação pedagógica. (...)"

**In Avaliação Externa das Escolas - Relatório Agrupamento de Escolas da Trofa, 18/06/2015**

"Conscientes de que a emergência da sociedade do conhecimento e da informação e o desenvolvimento da economia do conhecimento nos acarretam novos desafios e novas dinâmicas, tanto ao nível da esfera produtiva como a nível do mundo da educação, decidimos a generalização da utilização desta tecnologia, e em boa hora o fizemos, uma vez que contribui para facilitar métodos administrativos e proporcionar a redução dos custos que lhe estão associados, assim como para a facilidade do relacionamento entre todos os elementos da comunidade educativa."

**Paulino Macedo, Diretor do Agrupamento de Escolas da Trofa**

**Coordenação: Vânia Neto, Microsoft**

**Direção-Geral da Educação**

**Iniciação à Programação no 1.º Ciclo do Ensino Básico**

**Promoção do pensamento computacional, literacia digital e ciências da computação em contexto multidisciplinar**

O projeto-piloto "Iniciação à Programação no 1.º Ciclo do Ensino Básico" (IP1CEB)

foi implementado nas escolas portuguesas, públicas e privadas, no biénio 2015/17, tendo sido um estímulo para a criação de uma visão centrada nas finalidades educativas definidas pelo Ministério da Educação (ME) para este ciclo de ensino, numa perspetiva de preparação para o desenvolvimento harmonioso e equilibrado dos alunos na sociedade do século XXI. Pretendeu ser um contributo para o desenvolvimento de capacidades associadas ao pensamento computacional, à literacia digital e fomentar competências transversais ao currículo. Os conceitos a ele associados reforçaram não só o domínio da computação, mas também conceitos-chave noutros domínios de aprendizagem (leitura, escrita, matemática, ciências, expressões, música, arte, etc.). A importância de tornar as aprendizagens cada vez mais significativas e contextualizadas é relevante e, para isso, torna-se necessário desafiar os alunos a desenvolverem competências multidisciplinares, reforçando a confiança nas suas capacidades. O *focus* na programação foi relevante, mas acima de tudo centrar o processo nas ideias, na criatividade, na colaboração e na resolução de problemas, assumindo uma perspetiva pedagógica diferenciadora e motivadora.

Neste projeto foram produzidos dois documentos estruturantes, as Linhas Orientadoras Gerais e, no segundo ano, as Linhas Orientadoras para a Robótica,

criando, desta forma, tangibilidade aos processos introduzidos no primeiro ano.

## OBJETIVOS

Sumariamente, os objetivos do projeto centravam-se nos seguintes aspectos:

- Desenvolver competências nas diferentes áreas das componentes do currículo, bem como nas áreas transversais, por exemplo, no âmbito da Educação para a Cidadania;
- Desenvolver competências numa metodologia de trabalho de projeto;
- Planificar, criar, apresentar e partilhar projetos de forma estruturada, no seu grupo/turma e na comunidade educativa, em espaços físicos e digitais, para posterior análise e comentários por parte dos pares;
- Usar as Tecnologias de Informação e Comunicação de forma responsável, competente, segura e criativa.

## RESULTADOS

Esta iniciativa obteve uma enorme reatividade, entusiasmo e motivação por parte das comunidades educativas. Permitiu o desenvolvimento do pensamento computacional e fomentar a literacia digital, combatendo a info-exclusão.

Foi possível, ainda, constatar o aumento da motivação, da criatividade, da autonomia e do empenho dos alunos, para as abordagens práticas, lúdicas e apelativas na aprendizagem da programação e da robótica.

A partilha de conhecimentos, experiências e colaboração entre professores de diversos grupos de recrutamento, incrementou a importância da interdisciplinaridade e uma dinâmica de trabalho de equipa. Esta interação situou-se nos domínios da planificação, execução e avaliação dos projetos desenvolvidos.

Ao nível das instituições de ensino, favoreceu a importância de desenvolver e aprofundar uma cultura pedagógica e organizacional favorável ao desenvol-

vimento e implementação de projetos educativos inovadores.

## MÉTRICAS

Foram desafiados a participar todos os estabelecimentos de ensino públicos e privados de Portugal, com os seus alunos dos 3.º e 4.º anos de escolaridade. No ano letivo 2015/16, o projeto IP1CEB, contou com a participação 242 Agrupamentos de Escolas de Portugal Continental, Açores e Escolas Portuguesas de Macau e Timor. Estiveram envolvidas 625 escolas, 1483 turmas, e 27810 alunos e 667 professores (lista de participantes). No ano letivo 2016/17, o projeto contou com a participação de 388 Agrupamentos de Escolas de Portugal Continental, 84 instituições de Ensino Privado, 43 escolas da Região Autónoma da Madeira, 1 escola da Região Autónoma dos Açores e a Escola Portuguesa de Macau, envolvendo de 44393 alunos (lista de participantes).

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

As diversas comunidades escolares reconheceram o conjunto de benefícios para os alunos, professores e escolas decorrentes da implementação do projeto, atribuindo grande valorização e relevância à aprendizagem da programação por crianças e jovens, aspetos que faziam parte dos objetivos gerais da iniciativa (cf. Estudos de Avaliação do Projeto-Piloto). Destes estudos ficou patente, por parte destas comunidades, a ideia de que o alargamento da iniciativa era desejável. Nesta medida, o ME optou pela integração das áreas da programação e robótica em todos os anos de escolaridade do ensino básico. À semelhança do realizado, a participação é voluntária, cabendo a tomada de decisão aos órgãos competentes dos estabelecimentos de ensino.

**Coordenação: Vânia Neto, Microsoft**

**O projeto-piloto "Iniciação à Programação no 1º Ciclo do Ensino Básico" promoveu o uso das TIC de forma responsável, competente, segura e criativa**

## Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

### Implementação das Academias Microsoft no IEFP

(Re)Qualificação da população ativa portuguesa

**N**um contexto de elevada carência de pessoal qualificado no domínio das TIC e de elevadas taxas de desemprego, designadamente jovem, com a assinatura, em maio de 2014, do acordo de cooperação entre o IEFP e a Microsoft Portugal, e do Memorando de Entendimento em maio de 2015, procedeu-se à instalação e entrada em funcionamento das Academias Microsoft.

#### OBJETIVOS

Promover o incremento da qualidade da formação, avaliação e certificação internacionalmente reconhecida dos formandos no domínio TIC, na rede de centros de formação do IEFP.

#### RESULTADOS

- A constituição de 31 Academias Microsoft abrangendo a totalidade dos centros de formação profissional do IEFP, com abrangência nacional, devidamente equipados com equipamentos informáticos e bons acessos à *internet*.
- O incremento da qualidade da formação profissional no âmbito das TIC, recorrendo à plataforma Microsoft, enquanto recurso didático de excelência.
- A certificação de formandos e formadores no domínio MOS - Microsoft Office Specialist & MTA - Microsoft Technology Associate, internacionalmente reconhecida.
- A disponibilização gratuita do Office 365 ao universo de formandos do IEFP.

#### MÉTRICAS

##### Instalação das Academias Microsoft no IEFP

Todos os serviços de formação profissional do IEFP (31 no total) têm uma Academia Microsoft. Tais academias têm permitido utilizar a plataforma Microsoft como recurso didático de excelência de apoio à formação, nomeadamente:

- Recursos didáticos de apoio à formação profissional no domínio TIC;
- Conteúdos de formação permanentemente atualizados;
- Manuais, vídeos, textos e exercícios de apoio à formação;
- Instrumentos de autoaprendizagem;
- Um recurso de partilha/rede entre profissionais e formadores IT de todo o mundo.

Os formadores TIC estão mobilizados no sentido de utilizar a referida plataforma.

##### Formação de referência (percursos modulares de formação)

Foi possível alinhar as formações do Catálogo Nacional de Qualificações no âmbito das TIC à totalidade dos conteúdos das formações/certificações MOS e MTA, permitindo, desta forma, possibilitar o acesso direto dos formandos aos exames de certificação Microsoft, bem como o desenho de percursos de formação modulares visando a certificação MOS e MTA.

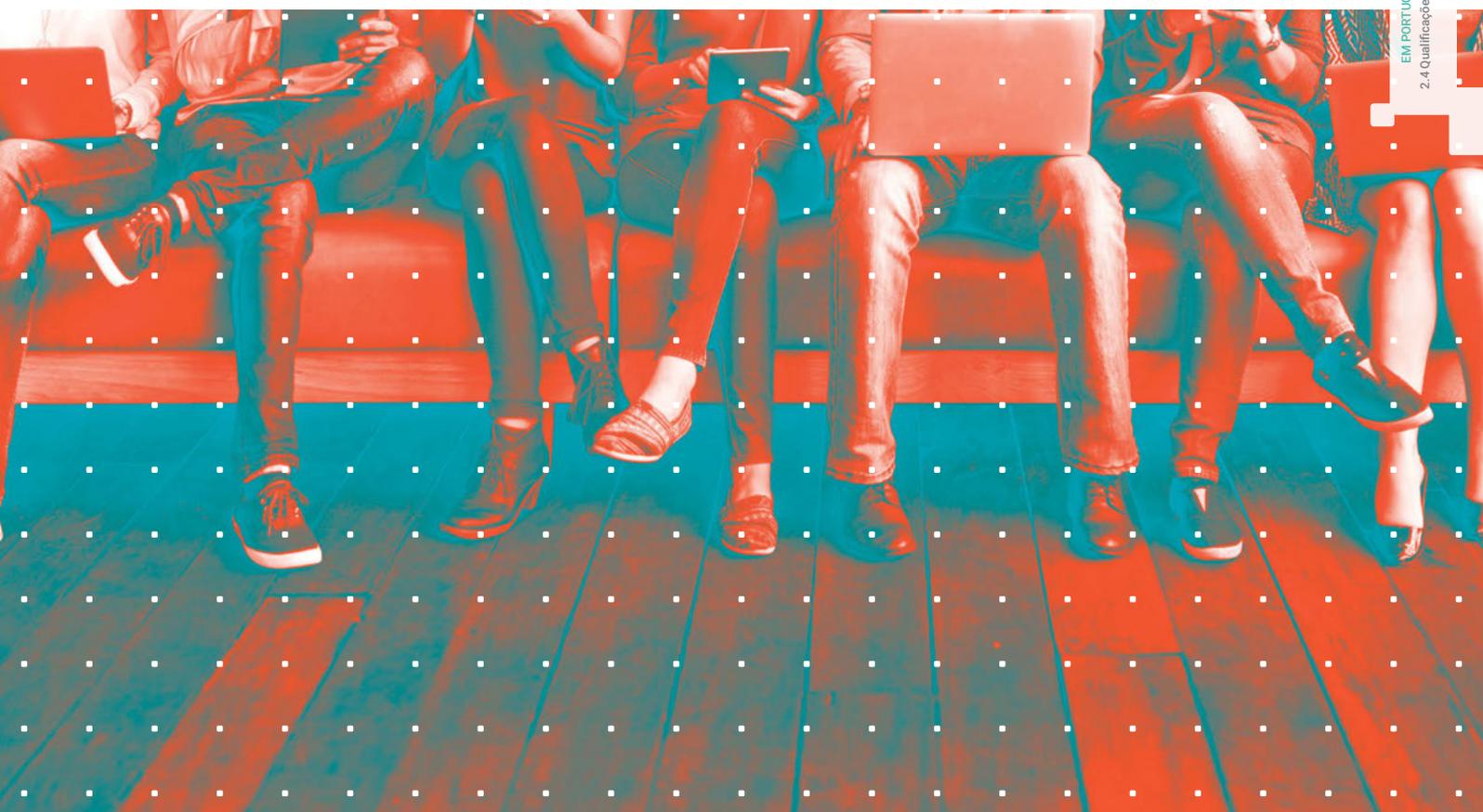
##### Acesso gratuito ao Office 365

Desde a existência do acordo entre o IEFP e a Microsoft, foi já possível o acesso ao Office 365 a 1472 formandos desempregados do IEFP, permitindo o acesso gratuito às aplicações de produtividade da Microsoft. Este acesso tem permitido melhorar a qualidade da formação bem como combater a info-exclusão.

##### Certificações MOS e MTA

Desde a criação das Academias Microsoft, foi possível ao IEFP certificar nas

**O acesso gratuito dos desempregados do IEFP ao Office 365 tem permitido combater a infoexclusão bem como melhorar a qualidade da formação profissional**



mais diversas certificações integradas no âmbito MOS e MTA, cerca de 3400 formandos/desempregados.

### **ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

A Associação do IEFP à Microsoft, enquanto empresa tecnológica mundialmente reconhecida, através das Academias Microsoft e das certificações associadas, tem permitido valorizar o estatuto da formação profissional, o qual se nota na procura por parte dos utentes na obtenção destas certificações.

A associação desta certificação ao portfólio formativo dos formandos incrementa a empregabilidade, na medida em que a mesma é reconhecida pelo mercado de trabalho.

Por outro lado, o acesso gratuito dos formandos desempregados do IEFP ao Office 365 tem permitido combater a infoexclusão, bem como melhorar a qualidade da formação profissional, na

medida em que estas ferramentas de produtividade são disponibilizadas de forma transversal a todos os domínios da formação.

As Academias Microsoft têm permitido, de igual forma, potenciar a formação e certificação de formadores no domínio TIC, incentivando à sua utilização enquanto recurso didático de apoio às atividades pedagógicas, na medida em que dispõem de conteúdos permanentemente atualizados.

Como fatores críticos de sucesso, elenca-se a necessidade de uma boa infraestrutura dotada de bons equipamentos informáticos com acessos à *internet* de banda larga, a integração destas certificações no âmbito dos currículos de formação, designadamente TIC, administradores das academias com formação específica ao nível da referida plataforma e formadores devidamente qualificados/certificados.

**Coordenação: Vânia Neto, Microsoft**

**As Academias Microsoft têm permitido potenciar a formação e certificação de formadores no domínio TIC, incentivando a sua utilização enquanto recurso didático**

## Randstad

### ITLab

#### Reconversão de competências para developers de outsystems

O IT Lab tem como objetivo formar profissionais de Engenharia e Matemática numa área com elevada empregabilidade – a programação em Outsystems – e dar resposta à elevada procura de OutSystems *developers* que existe no mercado.

O primeiro momento do IT Lab é composto por uma sessão de esclarecimento seguida de uma fase de *assessments*, na qual os candidatos passarão por vários testes para validação de competências (raciocínio lógico, matemático, conceitos básicos de algoritmia) e motivação. Esta fase de *profiling* que antecede a entrada em formação dos finalistas é fundamental, pois trata-se de um projeto de reconversão de competências onde, além da análise de competências técnicas base, é necessário avaliar a motivação e a capacidade do candidato sair da sua zona de conforto e fazer uma alteração (muitas vezes profunda) da sua carreira. Este fator emocional é crítico para o sucesso do mesmo nas fases que se seguem.

Os selecionados para o ITLab têm três meses de formação intensiva, em regime *full-time*, com avaliações intercalares e foco tanto na componente técnica como na comportamental.

A formação culmina com o exame e certificação em OutSystems. Os formandos com aproveitamento positivo terão assegurado um contrato de trabalho por um ano.

#### OBJETIVOS

Aumentar o número de profissionais disponíveis numa área de grande empregabilidade e procura. Esta acção

permite a reconversão de competências de licenciados que podem estar numa situação de desemprego ou com reduzidas perspectivas de carreira.

#### RESULTADOS

Em 2014 foi lançada a primeira academia, foram formados e colocados no mercado 10 novos programadores Java. Esta ação teve 100% de empregabilidade, sendo que todos continuam hoje profissionais ativos de IT.

Motivados por este sucesso, arrancou-se com a 2ª edição em Abril de 2016, desta feita reforçando o setor com dez novos OutSystems Associate Developers, devidamente certificados.

Existem, atualmente, cinco academias completas de OutSystems e 30 *developers* ativos no mercado de trabalho, estando a preparar uma academia de verão para os meses de julho e agosto, sendo que outras seguramente se seguirão.

#### MÉTRICAS

Já foram realizadas cinco academias, onde iniciaram 59 candidatos, dos quais terminaram e se certificaram 30, estando todos ativos no mercado.

Todos os formandos propostos a exame tiveram aproveitamento, sendo a taxa de sucesso de 100%.

A nota média é de 87%.

#### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Existem três factores críticos:

- Os talentos nacionais têm capacidade para fazer uma reconversão de competências desde que o queiram. Quer isto dizer que neste projeto a fase de recrutamento é crítica para avaliar a motivação para esta transformação profissional.
- A formação tem de ser certificada, para que exista uma melhor aceitação no mercado destes novos profissionais. Na primeira ação de Java

O IT Lab tem como objetivo formar profissionais de Engenharia e Matemática numa área com elevada empregabilidade, permitindo a reconversão de competências de licenciados

retirou-se essa aprendizagem de que era fundamental ter um parceiro de formação e certificação em vez de ter formadores/professores qualificados para esta aprendizagem.

■ O período de integração na profissão tem de estar assegurado para acelerar a entrada destes profissionais. No ITLab fez-se contrato de um ano para que estes talentos possam trabalhar em projetos na Randstad e nos seus clientes, permitindo-lhes adquirir experiência e confiança nesta nova função. Ao mesmo tempo demonstrou-se também ao mercado o valor destas pessoas (comprovado pela taxa de sucesso de integração dos mesmos).

**Coordenação: Ana Petrucci e Inês Veloso,**  
Randstad

## Vodafone

### Studo

**Fomentar a prática do estudo em casa através da tecnologia**

**S**tudo é uma aplicação interativa que desafia as crianças a resolverem exercícios escolares em casa e que, depois de solucionados, desbloqueiam o acesso aos seus canais favoritos.

Idealizada por um cliente do serviço de TV da Vodafone, professor do Ensino Básico, que durante anos ouviu os encarregados de educação queixarem-se do efeito hipnotizador que a televisão exerce sobre os alunos, roubando-lhes, assim, tempo e dedicação para as tarefas escolares, a Studo quer ser uma aliada dos pais na hora de garantir que as horas de estudo em casa não passam para segundo plano.

A aplicação é simples e intuitiva: a televisão está bloqueada até que os alunos consigam completar, com sucesso, o plano de estudo definido pelos pais. São eles que controlam e decidem os dias, as horas e o número de perguntas que querem que os filhos respondam.

O conteúdo, para já focado na disciplina de Matemática e alinhado com o Programa Curricular do Ensino Primário, é desenvolvido por uma equipa pedagógica formada por professores do Ensino Básico do 1.º ciclo e vai sendo disponibilizado ao longo do ano letivo.

Na primeira utilização o aluno cria a sua personagem, define o ano de escolaridade que frequenta e o domínio da Matemática que se pretende explorar. As questões são depois selecionadas automaticamente pela Studo, tendo estas variáveis em conta. Concluídos os exercícios, a televisão é, então, desbloqueada.

Toda a apresentação da Studo é bastante apelativa, com o grafismo em desenho animado e o formato ao jeito de um jogo a tornar a aplicação de fácil usabilidade para as crianças. Por cada resposta correta ganham-se pontos, fazendo-se assim evoluir a personagem ao ritmo do desempenho de cada um na aplicação. Quando a resposta está errada, a Studo fornece ajuda para melhorar a compreensão da matéria.

A solução nasceu da competição TV Innovation Challenge, desenvolvida no Vodafone Power Lab.

#### OBJETIVOS

- Contrariar a distração que a TV provoca em horas de estudo.
- Fomentar a prática do estudo em casa.
- Aliar o uso da tecnologia à aprendizagem.

#### RESULTADOS

Dados de maio 2017: 2575 utilizadores ativos.

**Idealizado por um professor do Ensino Básico, o Studo é uma aplicação interativa que desafia as crianças a resolver exercícios escolares em casa que, depois de solucionados, desbloqueiam o acesso aos seus canais favoritos**

## MÉTRICAS

Utilizadores registados.  
Acessos a partir da TV Box Vodafone.

**Coordenação: Margarida Nápoles, Vodafone**

## Vodafone

### Bright Future

#### Inovação no Ensino Profissional

**P**rotocolo de colaboração celebrado a 2 de julho de 2014 entre a Vodafone Portugal e o Ministério da Educação e Ciência para fornecer aos alunos do Ensino Secundário Profissional a formação, conhecimentos e instrumentos necessários para o seu desempenho no mercado de trabalho.

A Vodafone acredita que o Ensino Secundário Profissional cumpre um papel fundamental na preparação de técnicos qualificados e prontos a entrar na vida profissional. Como tal, criou a iniciativa “Bright Future” para apostar nos Cursos de Gestão de Equipamentos Informáticos e Electrónica e Telecomunicações, que serão lecionados na Escola Secundária Fonseca Benevides, em Lisboa, e na Escola Secundária Fontes Pereira de Melo, no Porto. Desde 2006 está a ser feito um piloto com os Pupilos do Exército Lisboa).

Os alunos têm de ter menos de 18 anos, o 9.º ano de escolaridade concluído e sentir a vocação para uma carreira profissional na área das tecnologias. Após três anos de curso, ficam com o 12.º ano de escolaridade e com Qualificação Profissional de Nível IV. No final, os alunos com aproveitamento ficam aptos a desenvolver atividade profissional na Vodafone nas áreas de especialização respetiva. Estes cursos de 12º ano conferem

também uma preparação para ingressar nos novos cursos Técnicos Superiores Profissionais nos Institutos Politécnicos e nas Licenciaturas nas áreas de Engenharia Eletrónica, Informática e Telecomunicações, caso estes alunos optem por prosseguir estudos superiores, permitindo aos futuros engenheiros terem um contacto prévio com as matérias que vão depois ser lecionadas na universidade, mantendo o contacto com a Vodafone.

Programa:

- Dois anos de estágio nas instalações da Vodafone (11º e 12º anos), cada um com 330 horas;
- Cada turma é acompanhada por um tutor;
- No final do 12º ano, os alunos com aproveitamento escolar e no estágio têm oportunidade de ingressar nos parceiros da Vodafone, trabalhando diretamente com a Empresa.

## OBJETIVOS

- Ultrapassar a crise de desemprego jovem em Portugal.
- Proporcionar estágios remunerados a alunos dos cursos profissionais.
- Formar técnicos de informática e telecomunicações com perfil “Vodafone”.

## RESULTADOS

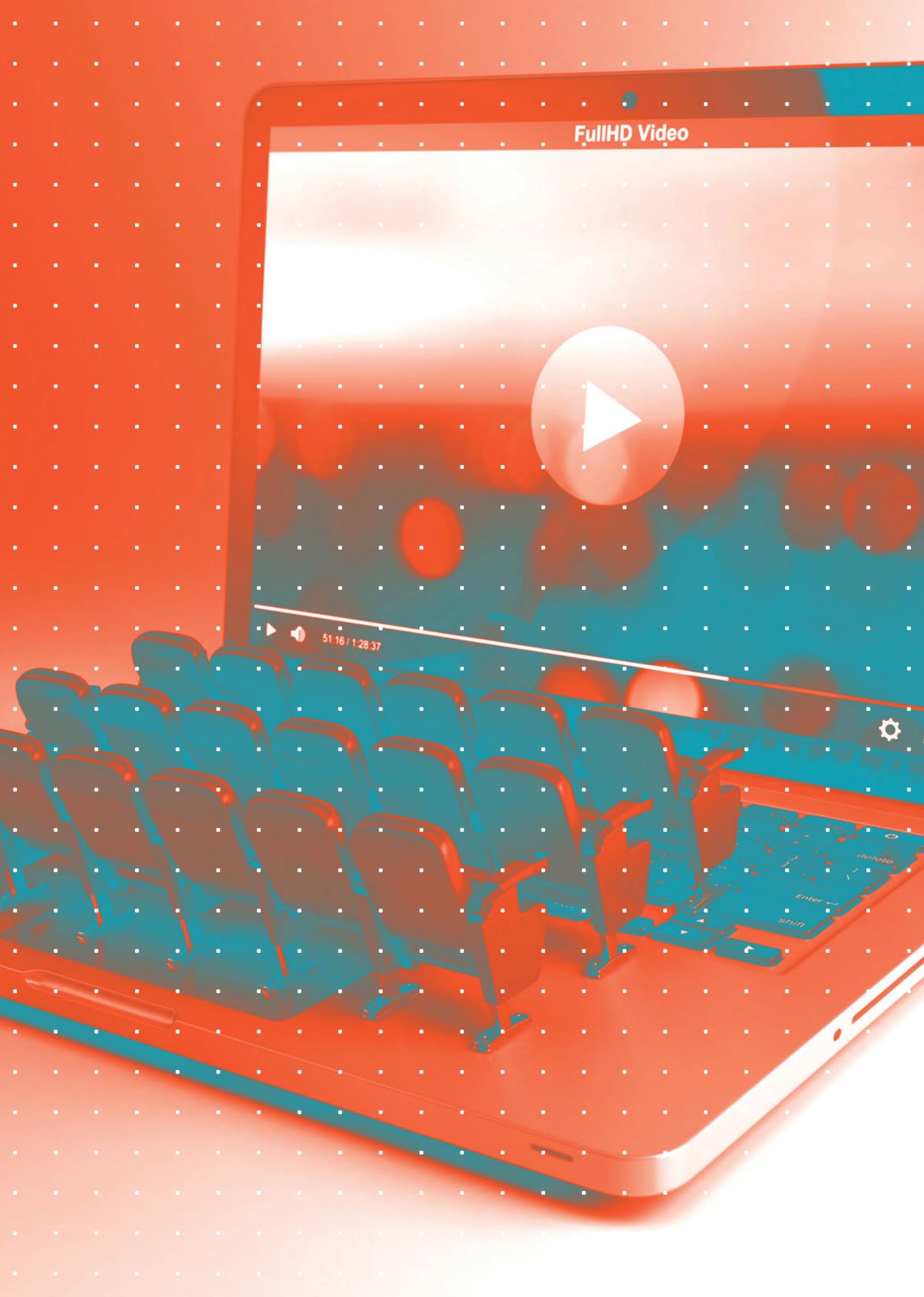
Total de alunos que participaram no programa: 160

- 2014-2015: 37
- 2015-2016: 65
- 2016-2017: 58

Total de alunos admitidos após a conclusão do programa: 22 (alunos que se encontravam elegíveis e com aproveitamento escolar e no estágio).

**Coordenação: Margarida Nápoles, Vodafone**

**Através do programa Bright Future, os alunos do Ensino Secundário Profissional com vocação para a área das tecnologias obtêm diploma e a possibilidade de estagiar na Vodafone**





A transformação digital deve envolver a sociedade no seu conjunto, incluindo os seus elementos mais vulneráveis. Para combater a infoexclusão junto das camadas da população que têm dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica, estão a surgir programas cuja receptividade ultrapassa as expectativas. Da robótica também chegam propostas importantes para a inclusão das pessoas com deficiência.

## **Câmaras Municipais**

### **Geração Net Sénior**

#### **Literacia digital**

Hoje em dia, envelhecer com qualidade constitui um dos mais importantes desafios que se colocam à responsabilidade coletiva e individual. Conscientes da relevância desta matéria, tem sido feita uma intervenção cada vez mais integrada e continuada junto da população sénior, através da implementação de programas dirigidos aos cidadãos com 65 ou mais anos, visando a criação de condições para seu desenvolvimento pessoal e social e/ou envelhecimento ativo. O uso das novas tecnologias e da internet pela população sénior contribui para o acesso à informação e mantém a aprendizagem ao longo da vida, utilizando a informática para interagir com o mundo à sua volta. A internet é vista como um fator de inclusão social. Contando com a parceria e envolvimento de Municípios e organizações não governamentais (ONGs), a Vodafone tem vindo a desenvolver um programa de formação em novas tecnologias para seniores, com o nome de Geração Net Sénior.

A formação Geração Net Sénior visa facilitar o cumprimento de tarefas burocráticas e obrigações do dia-a-dia dos cidadãos seniores, como o pagamento de serviços, emissão de documentos, consulta e gestão de contas bancárias ou o acesso aos serviços de saúde *online*.

O conteúdo programático da formação está adaptado à população sénior sem experiência de utilização das novas tecnologias, facilitando que os formandos adquiram competências que lhes permitam utilizar de forma independente um computador, designadamente editar documentos, consultar páginas *web*, utilizar o correio eletrónico, utilizar sistemas de conversação ou videoconferência, redes sociais, marcar consultas e usar os *sites* dos organismos governamentais e Administração Pública.

A metodologia de ensino utilizada está alavancada numa forte componente prática em que os formandos são continuamente expostos à utilização individual dos suportes digitais acima referidos. Todos os conteúdos ministrados estão suportados por manuais, especificamente elaborados para este programa tanto em formato papel como em suporte digital.

O conteúdo programático foi dividido em dois níveis:

**Nível 1** – Pessoas que nunca tenham usado um computador, *tablet* ou *smartphone*. Objetivo no final do curso: utilizar de forma autónoma estes suportes digitais.

**Nível 2** – Pessoas com alguma experiência na utilização de computador, *tablet* e *smartphone*. Objetivo no final do curso: navegar de forma compreensiva na *internet*, utilizar as redes sociais e os diversos serviços públicos disponíveis *online*.

## OBJETIVOS

O programa de formação tem como objetivo não só contribuir para reduzir



o isolamento dos idosos, mas também ajudá-los com as tarefas burocráticas e obrigações do dia-a-dia, nomeadamente o pagamento de serviços, movimentação das contas bancárias ou o acesso a serviços de saúde e marcação de consultas na *internet*, utilizar o correio eletrónico e ligar-se às redes sociais, de modo a comunicarem mais e melhor, estreitando os laços com as gerações mais jovens e com a sua comunidade.

## RESULTADOS

Neste programa já participaram mais de 1000 seniores, com idades compreendidas entre os 65 e os 95 anos. Além das sessões levadas a cabo no edifício sede da Vodafone Portugal, em colaboração com o município de Odivelas, foram também realizadas ações de formação a seniores nas instalações do Espassus 3G da freguesia de Carnide e no Centro de Dia de Santa Eugénia da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

## MÉTRICAS

Cada ação de formação tem a duração de 27 horas, distribuídas por três dias da semana, no final das quais é preenchido pelos formandos um questionário de avaliação da formação e dos formadores. São promovidas comunicações regulares com os parceiros sobre a utilização dos meios digitais por parte dos formandos no seu dia-a-dia.

A título de exemplo: dinamização de

**O uso das novas tecnologias e da *internet* pela população sénior é um fator de inclusão social. Contribui para o acesso à informação, utilizando a informática para interagir com o mundo**

**Enquanto empresa socialmente responsável, a Vodafone tem assumido um papel dinâmico na promoção da utilização das TIC como ferramenta de inclusão de cidadãos com necessidades especiais**

*blogs* ou páginas de comunidades em redes sociais dos centros de dia ou instituições que frequentam.

### **ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

- Efetuar a seleção dos formandos de modo a assegurar-se homogeneidade das turmas e assim obter-se maior rendimento em sala.
- Assegurar um número máximo de dez formandos em cada turma, de modo a que possam ter um acompanhamento mais individualizado ao longo de todo curso.

Coordenação: **Ana Mesquita Veríssimo**, Fundação Vodafone

### **Vodafone**

#### **Oferta para Pessoas com Necessidades Especiais**

**Utilização das tecnologias de informação e comunicação como ferramenta de inclusão de Pessoas com Necessidades Especiais**

**E**nquanto empresa socialmente responsável, a Vodafone assume um papel dinâmico na promoção da utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação, como ferramenta de inclusão de cidadãos com necessidades especiais. Desde 2005 que a Vodafone Portugal tem vindo a instalar nos telefones móveis um *software* “*mobile accessibility*”, permitindo que estes se tornem acessíveis a pessoas cegas ou amblíopes. Este *software* permite traduzir o texto exibido nos ecrãs dos equipamentos para voz, facilitando o acesso a diversas funcionalidades do telefone móvel, tais como receber e enviar mensagens escritas (SMS), navegar no portal móvel, navegar na *internet*, saber quem está a

ligar, iniciar uma chamada a partir da lista de contactos, utilizar a agenda e ainda aceder a todos os menus, de modo a configurar o telefone de acordo com o gosto e as necessidades do utilizador. Ao longo dos últimos 12 anos tem vindo a ser atualizado, estando atualmente adaptado aos mais recentes equipamentos terminais com o sistema operativo Android. Com uma componente de voz – totalmente desenvolvida para portugueses de Portugal – e com uma interface simplificada, cuja informação textual é reproduzida usando a voz, podendo também interagir com um monitor ou saída Braille.

A Vodafone Portugal tem também vindo a disponibilizar planos tarifários com condições mais vantajosas para pessoas com necessidades especiais: o Vodafone SAY Voz, o Vodafone SAY Net e o Vodafone SAY Casa, integrado nas ofertas de soluções sobre fibra ótica. Está também disponível o Vodafone Say Videochamada, com uma tarifa especialmente destinada a pessoas com deficiência auditiva oferecendo uma solução mais vantajosa para as comunicações de vídeo e *sms*.

Na vertente do serviço de apoio a clientes, desde 2012 que a Vodafone Portugal disponibiliza o Serviço de Apoio a Clientes em Língua Gestual Portuguesa (LGP) para surdos e pessoas com deficiência auditiva. Foi criado com o intuito de colmatar as dificuldades específicas na comunicação com clientes possuidores de deficiência auditiva, está disponível através de uma videochamada gratuita para o número 12717 nos dias úteis, entre as 09h00 e as 20h00.

Para implementar esta linha de apoio, a Vodafone criou uma equipa de assistentes de *call center* fluentes em LGP. Estes foram acompanhados durante o seu período de formação por uma intérprete profissional de LGP e pela Associação Portuguesa de Surdos, que adequaram e transpuseram para Língua Gestual Por-



tuguesa todos os módulos de formação de atendimento ao Cliente.

Para fazer face à inexistência em LGP de determinados vocábulos específicos do léxico das telecomunicações, como "pen de acesso à internet", "tarifário" ou "rede", foram adaptados gestos que foram gradualmente introduzidos na comunidade utilizadora de Língua Gestual Portuguesa. Mais recentemente a Vodafone passou a disponibilizar as FAQs especialmente dedicadas a esta comunidade em Língua Gestual Portuguesa, que podem ser consultadas no website da Vodafone, na secção destinada a Perguntas Frequentes, seleccionando o tema Necessidades Especiais.

### OBJETIVOS

Assegurar um serviço de excelência a todos os clientes, independentemente das suas necessidades, promovendo o desenvolvimento de produtos e serviços adaptados às necessidades das pessoas.

### RESULTADOS

A Fundação Vodafone Portugal foi distinguida, em 2016, com o Galardão da Inclusão na categoria "Acessibilidades", pelo trabalho que tem desenvolvido ao longo dos últimos anos na promoção de programas na área da educação, no

combate à iliteracia digital e na inclusão de pessoas com necessidades especiais, em estreita colaboração com entidades governamentais e não-governamentais.

O galardão foi atribuído pelo Centro de Recursos para a Inclusão Digital (CRID) da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais – Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria), por um júri composto por Adalberto Fernandes, do Instituto Nacional de Reabilitação, Jorge Fernandes, da Fundação para a Ciência e Tecnologia, e Rui Carreteiro, em representação dos pais das crianças e jovens com deficiência.

### MÉTRICAS

Entre abril de 2014 e março de 2016 foram efetuadas mais de 500 ativações dos vários tarifários que compõem a oferta Vodafone Say.

### ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O setor das comunicações tem um impacto profundo na transformação da vida das pessoas e das empresas, que se reflete na forma como comunicamos, como estudamos, como trabalhamos e fazemos negócios. Hoje ninguém se imagina a viver sem um telefone e sem internet, e isso define muita da res-

**Desde 2012 que a Vodafone Portugal disponibiliza o serviço de apoio a clientes em Língua Gestual Portuguesa (LGP) para surdos e pessoas com deficiência auditiva**

**Criado graças a tecnologia inovadora de reconhecimento de imagem, o wiiGO é um carrinho autónomo de compras desenhado para seguir e auxiliar pessoas com mobilidade reduzida**

responsabilidade que a Vodafone Portugal assumiu desde o primeiro dia em Portugal, quando se propôs transformar os serviços móveis através de uma rede de grande qualidade técnica, fiabilidade e inovação, com serviços competitivos que chegassem a cada canto do país, reduzindo distâncias e permitindo a inclusão de toda a sociedade.

Coordenação: **Ana Mesquita Veríssimo**, Fundação Vodafone

## Follow Inspiration

### wiiGO

#### Robotização

O wiiGO, projeto desenvolvido pela Follow Inspiration, consiste num carrinho de compras completamente autónomo desenhado para seguir e auxiliar pessoas com mobilidade reduzida. O wiiGO permite o acompanhamento do seu utilizador, inclusivamente em espaço exterior, proporcionando-lhe uma alternativa de independência e comodidade. O seu funcionamento tem por base o uso de tecnologia inovadora de reconhecimento de imagem que permite identificar e distinguir o utilizador das restantes pessoas, acompanhando remotamente o seu percurso, assim como detetar e contornar eventuais obstáculos que surjam ao longo do percurso através de sensores de distância. De utilização simples, o wiiGO identifica o utilizador em menos de dois segundos<sup>1</sup>, efetuando o seu reconhecimento e conectando-se virtualmente ao mesmo. Em 2012, o wiiGO recebeu o prémio internacional da Fundação Altran para a Inovação, tendo esta empresa estado envolvida e contribuído em todo o pro-

cesso de desenvolvimento da solução. Este apoio concretizou-se principalmente na conclusão do protótipo e em formação para o lançamento comercial da solução, entre outras atividades.

## OBJETIVOS

O wiiGO apresenta-se como uma solução inovadora, tendo desde cedo dado mostras de como a inovação tecnológica e a transformação digital são fundamentais para a melhoria da qualidade de vida e para a promoção da inclusão social. Esta solução evidencia-se inequivocamente pela sua componente social, permitindo que a tecnologia esteja acessível a todos e de forma útil e simples de usar.

## RESULTADOS

Nos últimos nove meses, o wiiGO foi testado em ambiente real em grandes retalhos em países como Portugal, Espanha, França, Dinamarca e Alemanha. Nesta primeira fase, os testes-piloto realizados (com durações entre uma semana e um mês) tiveram como principal objetivo a validação técnica do produto. Atualmente, este já se encontra em fase de pré-comercialização, na qual os testes piloto são realizados mediante aquisição de unidades.

O wiiGO apresenta uma série de vantagens não só ao nível da mobilidade das pessoas, como na otimização de processos, podendo ser aplicado a outras áreas (ex.: indústria).

## MÉTRICAS

Após a fase de piloto, foi possível observar uma grande aceitação do produto pelos utilizadores, com cerca de 92% de clientes satisfeitos. Com uma duração média de 27 minutos, registou-se um aumento do tempo despendido por compra. Este facto reflete o reconhecimento desta tecnologia como um modo mais cómodo e autónomo de ir às compras, traduzindo-se igualmente em vantagens

por parte dos retalhistas, que assim registaram um aumento do valor médio de compras em cerca de 20%.

Outros dados estatísticos obtidos em testes conduzidos entre novembro de 2016 e março de 2017 em Espanha, França e Dinamarca são apresentados nos gráficos.

Até ao momento, o projeto conta com um investimento de 3M€ e uma equipa composta por 16 colaboradores a tempo inteiro (10% licenciados, 80% mestres, 10% doutorados).

## ENSINAMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

■ Este projeto surgiu da necessidade de colmatar o problema de exclusão de pessoas com mobilidade reduzida enfrentam, diariamente, nas mais básicas tarefas, como uma ida ao supermercado.

■ Por outro lado, o impacto no negócio do retalho não é desprezável, como evidenciado com o aumento do tempo médio de compra e do conseqüente aumento no volume de negócios.

■ Este projeto permite igualmente a desmistificação de aspetos relacionados com a utilização da robótica e o seu papel na sociedade. Este é um exemplo de como a robótica pode complementar uma lacuna nos serviços prestados atualmente e como o pode alcançar de forma simples e acessível a qualquer pessoa.

■ Do ponto de vista do empreendedor, um dos ensinamentos decorrentes deste projeto é a importância que um plano de negócios bem definido tem na promoção e captação de investidores.

■ Entre os fatores críticos de sucesso está a adequação das superfícies comerciais a este tipo de soluções. Especificamente, verificou-se que estas ainda não se encontram totalmente preparadas, no que diz respeito à disposição dos espaços e à sua aces-

## RESULTADOS

Estadísticas obtidas em testes conduzidos entre Novembro de 2016 e Março de 2017 em Espanha, França e Dinamarca.



**92%**  
Satisfação



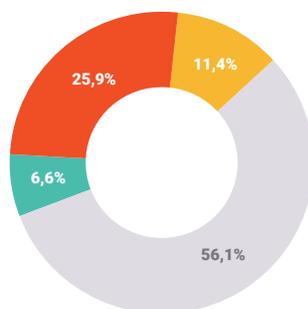
**95%**  
Recomenda



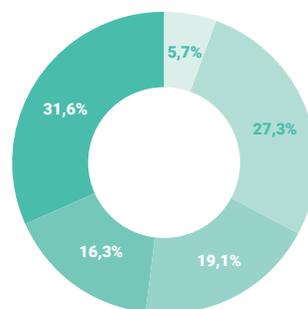
**+15% a +25%**  
Aumento médio do valor de compras



**27 min.**  
Tempo médio de compra



■ Mobilidade reduzida  
■ Pessoas em cadeira de rodas  
■ Grávidas  
■ Curiosidade



■ Menos de 25 anos  
■ Entre 25 e 35 anos  
■ Entre 35 e 45 anos  
■ Entre 45 e 55 anos  
■ Mais de 55 anos



**308** Utilizadores



**52** Dias



**8** Horas/dia

sibilidade, para receber pessoas com mobilidade reduzida, nomeadamente em cadeira de rodas.

Coordenação: **Ana Margarida Morgado, Rodrigo Maia e Tiago Gândara, Altran**

<sup>1</sup> Follow inspiration, página oficial do produto, <http://www.followinspiration.pt/project2.html>, em 30-05-2017.

# A ECONOMIA DIGITAL EM PORTUGAL 2017

## CASOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A APDC AGRADECE A COLABORAÇÃO DE TODOS OS CLIENTES QUE PARTILHARAM NESTE ESTUDO, OS SEUS CASOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, CONTRIBUINDO ASSIM PARA O DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DIGITAL DO PAÍS

Ageas Seguros: **Elsa Tavares**  
Agência LUSA: **Teresa Gomes e Teresa Marques**  
Agrupamento de Escolas da Trofa: **Paulino Macedo**  
Associação Portuguesa de Seguradores (APS): **Maria Manuel Silva**  
BPI: **Francisco Barbeira e Sérgio Santos**  
Câmara Municipal de Abrantes: **Maria do Céu Albuquerque**  
Câmara Municipal de Cascais: **Marco Espinheira**  
Câmara Municipal de Lisboa: **Paulo Soeiro de Carvalho**  
Câmara Municipal de Odivelas: **Hugo Martins**  
Câmara Municipal de Seia: **Carlos Filipe Camelo Miranda de Figueiredo**  
Chep UK: **Sónia Guerra**  
CIMAC/ADRAL: **Rui Barroso**  
Crédito Agrícola: **Nuno Correia**  
CTT: **André Louraço, Frederico Gomes, Nelson Tomaz, Paula Antunes Pereira, Pedro Sousa Neves, Rui Jorge Santos e Rui Mendonça Lima**  
Direção-Geral da Educação (DGE): **António Silva e José Vitor Pedroso**  
Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC): **Teresa Evaristo**  
Direção-Geral de Saúde (DGS): **Cátia Sousa Pinto**  
Direção-Geral do Consumidor (DGC): **Alcides Gama, Catarina Fonseca, David Soares e Gonçalo Caseiro**  
EDP Distribuição: **João Torres e Joaquim Teixeira**  
ENDESA: **Marta Aner Pique**  
Expresso: **Raul das Neves**  
Fertagus: **Clara Esquível**  
Fidelidade: **Sérgio Carvalho e Teresa Rosas**  
Follow Inspiration: **Luís de Matos**  
GALP: **Alexandre Vilela Machado, Gonçalo Oliveira, João Filipe Torneiro, Luís Silva, Rodrigo Silva Martins e Soraia Cassamo**  
Grupo Ascendum: **Graça Mieiro e Rui Galamba**  
Grupo Bensauade: **Marta Sousa Pires e Paulo Gago Câmara**  
Grupo Nabeiro: **Fernando Gonçalves**  
Grupo Pestana: **Frederico Costa, Luís Monteiro e Nuno Ferreira Pires**  
H3: **Nuno Costa**  
Hope Care: **José Paulo Carvalho e Francisco Norton de Matos**  
Hospital Garcia de Orta: **Fernando Melo**  
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, EPE: **Ana Fernandes, Carlos Sousa e Francisco Velez Roxo**  
Imprensa Nacional-Casa da Moeda (INCM): **Alcides Gama, Cláudio Garrudo, Duarte Azinheira, Gil Rodrigues, Gonçalo Caseiro, Maria João Gaiato, Mário Gouveia e Rui Carp**

Infraestruturas de Portugal/ IP Telecom: **Francisco Ganhão, José Carlos da Silva, Manuel Furtado do Amaral Martins e Rui Ribeiro**  
Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP): **Carlos Fonseca e Paulo Feliciano**  
Junta de Freguesia da Estrela: **Luis Newton**  
Luís Simões: **Rui Simões**  
Lusíadas Saúde: **Luís Vaz Henriques**  
Lusiaves: **Paulo Gaspar**  
Media Markt: **Filomena Jorge**  
Millenniumbcp: **Rita Lourenço**  
Ministério da Justiça: **Anabela Pedroso, Hugo de Sousa e Sofia de Carvalho**  
Montepio: **Patrícia Fernandes**  
NOS: **Ana Paula Marques, André Rosa, Filipe Santos, João Cardoso, Paulo Malhão, Pedro Bandeira e equipa de Retalho da NOS**  
Novo Banco: **Luis Rocha dos Reis**  
ORSAN Chile: **Pedro Fonseca**  
Porto de Leixões, Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, SA: **Marinho Dias e Rui Barros**  
PT: **Ana Gama, Mafalda Gomes e Tiago Silva Lopes**  
Randstad: **Ana Petrucci e Inês Veloso**  
Rangel: **Nuno Ramalho**  
Rede Nacional de Expressos: **Carlos Oliveira**  
REN: **Tiago Azevedo**  
ROFF: **Fernando Coelho**  
RTP: **João Galveias**  
Salsa / IVN – Irmãos Vila Nova: **Rui Oliveira**  
SANA Evolution Lisboa: **Marisa Martins**  
Segurança Social: **Carla Costa**  
SIBS: **Teresa Mesquita**  
SIC: **Raul das Neves**  
SPMS: **Henrique Martins e Rui Gomes**  
TVI: **Ricardo Tomé**  
Viveiros do Atlântico: **João Carlos Silva**  
Vodafone: **Ana Mesquita Veríssimo e Margarida Nápoles**  
Worten: **Sofia Simões**



Coordenação Global: **Ana Gonçalves Pereira**  
Edição e revisão: **Suzanne Rodrigues**



Coordenação: **Ana Rita Ramos**  
Edição: **Teresa Ribeiro**  
Design: **Mário C. Pedro**  
Impressão: **VRBL**



apdc.pt