

NEGÓCIOS INICIATIVAS PRÉMIO EXCELLENS OECONOMIA

A Indústria 4.0 não muda os fundamentos da boa gestão

As empresas portuguesas têm de dar passos significativos na digitalização e de compreender que o ambiente de negócio actual é muito menos permissivo a erros de gestão.

FILIPE S. FERNANDES

“As novas tecnologias não alteram os fundamentos que uma boa gestão deve ter” diz Rui Soucasaux Sousa, professor catedrático, da Católica Porto Business School e director do Service Management Lab. “As revoluções tecnológicas passadas ensinaram-nos que o sucesso depende muito mais de como se usa a tecnologia para criar valor, do que simplesmente adoptar as novas tecnologias por si só. Mais ainda, o ambiente de negócio actual é muito menos permissivo a erros de gestão” concluiu Rui Soucasaux Sousa.

Por isso, António Brochado Correia, partner da PwC, assinala que “a 4ª revolução industrial está já hoje a acontecer. A intensificação da tecnologia, da internet e da massificação dos dados é que podem ter diferentes estágios de desenvolvimento. Compreender bem o mercado, as tendências, saber se temos os recursos adequados (humanos e tecnológicos) e o que nos distingue são parte do diagnóstico que qualquer empresa deve fazer”.

A adaptação a esta mudança de paradigma implica a análise dos processos produtivos como uma pré-condição, segundo Jorge Portugal, director-geral da Cotec Portugal. Depois como “a digitalização inteligente envolve o domínio, integração e orquestração de diversas tecnologias”, é necessário “identifi-

car as áreas específicas de maior atractividade para implementar pilotos e provas de conceito para analisar benefícios e riscos e a forma de os mitigar”. Jorge Portugal conclui dizendo que “as empresas podem e devem ter uma abordagem incremental à digitalização inteligente, e desta forma o ter controlo sobre investimento necessário na sua capacidade mas ao mesmo tempo desenvolver a maturidade digital dos seus processos”.

Os três passos para a digitalização

Rui Soucasaux Sousa recomenda às empresas uma espécie de guia em três passos para a digitalização. Primeiro, as empresas e a sua gestão de topo devem estudar e compreender as potencialidades e limitações das novas tecnologias. Segundo, devem reflectir sobre o impacto que estas tecnologias no seu modelo de negócio, incluindo a proposta de valor ao cliente, fontes de receitas, estruturas de custos, e relações com clientes e fornecedores e decidir se, como e quando alterar o modelo de negócio em resposta às novas tecnologias. “Estas estão a permitir criar modelos de negócio disruptivos com base na economia digital, incluindo modelos associados à economia da partilha, plataformas digitais ou a oferta de produtos e serviços inteligentes com base na internet das coisas” acentua Rui Soucasaux Sousa. Terceiro, depois de definida a estratégia trata-se de construir as competências necessárias em termo de pessoas, sistemas de informação ou redes de relações com clientes e fornecedores.

Neste novo mundo a inovação é chave para as empresas. “Todas as empresas, independentemente da sua dimensão e recursos, podem ser inovadoras; porém nenhuma pode inovar sozinha” diz Jorge Portugal. Por isso é fundamental uma abordagem através da colaboração e a chamada inovação aberta. “Algumas das melhores ideias e capacidades de desenvolvimento surgem do debate aberto e da colaboração entre várias entidades. Portugal não tem sido um bom exemplo neste domínio, pois temos pouca colaboração entre empresas e universidades” diz António Brochado Correia. Exemplifica referindo nos gastos em I&D sobre o PIB, ao passo que nas universidades é superior ao europeu, nas empresas é menos de metade, o que denota a falta de alinhamento.

A inovação colaborativa ajuda à redução do tempo de chegar ao mercado, dos riscos inerentes à inovação e dos recursos necessários. “A complexidade dos problemas de mercado bem como as competên-

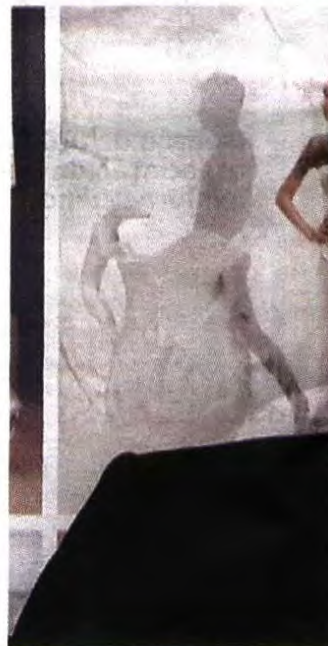
cias necessárias para os resolver terão que decorrer da empresa, dominar e gerir redes de inovação abertas, ou seja, cujas recursos, actividades e competências estão para além das fronteiras da própria empresa” adverte Jorge Portugal.

Para António Brochado Correia uma “maior abertura ao exterior é determinante para as empresas e para o país” na inovação e no desenvolvimento. Portugal com um mercado doméstico pequeno, tem o nível de abertura baixo que ronda os 80% (exportações + importações sobre o PIB) enquanto na Suíça é 115% e na Bélgica 167%.

Ser mais competitivo e requalificar

A Indústria 4.0 tem impacto na produtividade do país e na sua competitividade, tal como vai ter no emprego, que vai mudar de configuração assinala Rui Soucasaux Sousa. As empresas vão necessitar de novas competências e empregos nas áreas dos sistemas de informação, tecnologias digitais e analytics. Por outro lado, a digitalização, automação de tarefas e o uso de agentes informáticos inteligentes para tomar um maior número de decisões, reduzem empregos em tarefas rotineiras, susceptíveis a automação.

Importante nesta sequência é a requalificação. “Não será viável transformar todas estas pessoas nos profissionais que estarão na linha da frente da Indústria 4.0, mas hoje em dia o domínio básico de tecnologias digitais, tais como saber trabalhar com smartphones ou redes sociais, abre porta a um conjunto de novas ocupações, por exemplo, com base na economia



Jorge Portugal, director-geral da Cotec, sublinha

da partilha e modelos de crowd-sourcing” refere Rui Soucasaux Sousa. Além do exemplo da Uber, cita a empresa Americana Instacart, que criou uma plataforma online que permite aos utilizadores fazerem compras em conhecidos supermercados, que são depois entregues por um comprador pessoal usando o seu próprio carro. “Estes são trabalhadores tipicamente voluntários que trabalham nos seus tempos livres, recebendo um valor fixo por cada hora de trabalho” explica Rui Soucasaux Sousa. ■

“

O ambiente de negócio actual é muito menos permissivo a erros de gestão.

RUI SOUCASAUX SOUSA
Professor catedrático na
Católica Porto Business School



Uma iniciativa do Negócios em parceria com a PwC



Tony Dias

A estratégia portuguesa para digitalização

“O desafio da digitalização e Indústria 4.0 não se afigura fácil” diz Rui Soucasaux Sousa. O Service Management Lab (SLab) da Católica Porto Business School, que dirige, fez um estudo sobre estratégias de produção a nível global, envolvendo mais de 900 empresas industriais 21 países. Mostrou que as empresas industriais portuguesas apresentam níveis baixos de vendas de serviços quando comparadas com as suas congéneres na Europa Ocidental e América do Norte. “Há uma necessidade de as empresas industriais portuguesas usarem ofertas integradas de produtos e serviços como forma de desenvolver relações próximas com os seus clientes. Muitos destes serviços assentam na digitalização e em smart products” refere. Existem a fabricantes de máquinas-ferramentas como a Amob em Famalicão ou a Dinefer em Castelo Branco que vendem os equipamentos com serviço monitorização remota do funcionamento, manutenção, actualização e optimização. “A cultura de flexibilidade e capacidade de resposta das empresas portuguesas coloca-as em excelente posição para prestarem estes serviços, mas existe ainda um número significativo de empresas que não pensou de forma estratégica sobre como usar os serviços para competir” conclui Rui Soucasaux Sousa

No aspecto dos recursos humanos, Portugal não está preparado para este desafio. “Para além de não existir um número suficiente de pessoas com competências nestas áreas em Portugal, existe também o desafio de as reter cá, quando estas têm um mercado global com condições atractivas”. Por isso Rui Soucasaux Sousa acrescenta que há “necessidade de formar profissionais com novas competências, quer a nível de tecnologias (sistemas de informação, internet of things, analytics), quer a nível da gestão (novos modelos de negócio na economia digital)”.

A estratégia nacional para a Indústria 4.0

O actual Governo lançou uma estratégia nacional para a indústria 4.0 e vai ser a Cotec a fazer a coordenação e monitorização da implementação desta estratégia



A Indústria 4.0 é também novas aptidões dos colaboradores, novos processos e melhor informação.

ANTÓNIO BROCHADO CORREIA
Partner da PwC

nacional. Como diz António Brochado Correia, “a Indústria 4.0 não é só tecnologia, mas também hábitos dos consumidores e novas aptidões nos colaboradores, novos processos e melhor informação”. “Em termos gerais, as linhas de acção vão na direcção certa. Gostaria no entanto de ver de forma mais explícita no programa o desenvolvimento de competências de gestão e novos modelos de negócio, complementando o actual enfoque muito forte na tecnologia. A vantagem competitiva não está na tecnologia, mas na forma como esta é utilizada para criar valor” analisa Rui Soucasaux Sousa.

Para Jorge Portugal “exige um esforço colectivo e colaborativo para a capacitação progressiva das empresas” e um diálogo alargado “entre o tecido empresarial, os decisores políticos, estruturas de representação de trabalhadores, academias poderes públicos, entre outros actores políticos, sociais e económicos”. A estratégia nacional tem de dar prioridade a medidas críticas como a capacitação de recursos humanos, colaboração tecnológica, normas, financiamento e internacionalização. “No entanto, num ambiente de rápida mudança tecnológica e de mercados, as medidas e objetivos são um moving target, pois deverão ser ajustados à medida que iremos percorrendo o caminho” refere Jorge Portugal. ■



que nenhuma empresa pode inovar sozinha.