

**CONTEÚDO
DINÂMICO
PME DIGITAL**

Indicadores para Monitorização da Aceleração Digital

ID	DATA	TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR
PMED.064	04-09-2019	Entregável	PME Digital
KEYWORDS			
Indústria – Geral; Manufatura/ Materiais; Matérias-primas; Comércio; Transformação Digital – Geral;			
LINK			
<LINK>			

KPIs PARA MONITORIZAÇÃO DA ACELERAÇÃO DIGITAL

1. ÍNDICE

2.	IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	2
3.	VISÃO GERAL DA SITUAÇÃO	3
4.	BOAS PRÁTICAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	5
5.	CONTRIBUTO DAS METRICAS DE SUCESSO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	7
5.1	Liderança	7
5.2	Omni-Experiência	7
5.3	Informação	7
5.4	Modelo Operativo	8
5.5	Recursos Humanos e Competências.....	8
5.6	Transformação Digital Geral	8
6.	VISÃO GERAL DO MODELO DE KPIs PARA ACELERAÇÃO DIGITAL DAS PME	9
7.	PRINCIPAIS KPIs PARA ACELERAÇÃO DIGITAL NAS PME	10
8.	RECOMENDAÇÕES PARA PME	13

2. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

N.º Projeto	POCI-02-0853-FEDER-036287
Acrónimo do Projeto	PME Digital
Data de início de projeto:	01-05-2018
Duração do projeto:	01-05-2018 a 29-04-2020
Nº do Entregável	1.5- Relatório com identificação de KPIs de suporte à aceleração digital nas fileiras automóvel, matérias, matérias primas e comércio.

No âmbito da **Atividade 1 - Análise da realidade nacional e mapeamento inicial sobre o estado digital das PME Portuguesas**, nomeadamente:

- **Tarefa 1.3- Identificação de KPIs para monitorização da aceleração digital.** Foi desenvolvido um modelo de KPIs para monitorizar a aceleração digital de PME com os seguintes objetivos:
 - Dotar as PME de uma ferramenta para monitorizar os objetivos definidos no âmbito da I4.0.
 - Permitir que as PME consigam identificar o seu estado de digitalização contribuindo assim mais assertivamente para a sua transformação digital
 - Criar dentro das PME uma atmosfera de melhoria e aprendizagem contínuas nas temáticas do projeto.
 - Fornecer às PME informação instantânea do seu desempenho no âmbito da digitalização, que, num mercado altamente competitivo, é informação crucial para as empresas.
 - Criar informação estatística que permita tomar decisões precisas no âmbito da I4.0 aquando da revisão de KPIs por parte das PME.
 - Possibilitar às PME uma maior contribuição para o Digital Economy and Society Index (Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade)

3. VISÃO GERAL DA SITUAÇÃO

Atualmente uma Empresa Nativa Digital é definida como uma Organização que é capaz de dimensionar as suas operações e inovar a um ritmo bastante superior aos negócios tradicionais. Este tipo de Organizações está altamente centrado nas necessidades dos seus clientes e tem uma força de trabalho capaz de reconhecer e aceitar riscos à medida que procura inovar continuamente. A Informação e Tecnologia são entendidos como vantagens competitivas, tornando as operações mais eficientes, criando novas fontes de receita e fidelizando os seus clientes. Uma Empresa Nativa Digital adota uma abordagem "de fora para dentro", alavancando o seu ecossistema de partes interessadas (i.e., clientes, parceiros, colaboradores e a comunidade), para evoluir dinamicamente as suas ofertas e até mesmo o seu modelo de negócios.

As oportunidades e ameaças da Transformação Digital estão na maioria das vezes dissociadas da dimensão da Organização, podendo uma oportunidade para uma Pequenas e Médias Empresas (PME) representar uma ameaça para uma grande empresa, ou vice-versa.

As PME desempenham um papel crucial na economia Europeia com o número de PME a representarem cerca de 99,8% do número total de empresas, sendo este número ainda mais elevado em Portugal. Em termos absolutos, existem 10,63 milhões de PME na Europa Ocidental, num total de 10,66 milhões de empresas. Apesar da elevada percentagem no total da economia, em termos de emprego, as PME representam 67,6% do emprego total, enquanto as empresas muito grandes (com mais de 1.000 empregados) empregam um trabalhador em quatro e as microempresas (1-9 empregados) empregam um quinto do total de trabalhadores.

Neste contexto, importa valorizar o papel que as PME têm na criação de emprego, desenvolvimento da economia e inovação, sendo de destacar a crescente adoção de novas tecnologias por este tipo de Organizações. Nos últimos anos assistiu-se a um aumento na educação e na adoção, reduzindo a lacuna entre as PME e as grandes empresas na adoção de novas tecnologias da 3ª Plataforma - Nuvem, Mobile, Big Data, Redes sociais - e dos aceleradores de inovação - IoT, Robótica, Impressão 3D, Sistemas Cognitivos, Inteligência Artificial, Realidade aumentada e virtual).

Em 2018, previsões da IDC apontavam que à escala global os gastos com TIs nas PME iriam aumentar 4,6%, para 490b de Euros. Esta previsão mundial de gastos com TI nas PME fornece um total macroeconómico de todas as diferentes decisões de investimento microeconómico tomadas por PME. Embora muitas vezes copiar o que os outros fazem não seja necessariamente uma boa ideia, o crescimento total de gastos com TI tem um papel importante como referência, especialmente quando comparado com os anos anteriores. Em grande parte, este crescimento deve-se à pressão que as PME estão a sentir para acompanhar a transformação digital dos mercados e as expectativas dos clientes, ao mesmo tempo que as tecnologias da 3ª plataforma se tornaram mais acessíveis, com impactos diretos em ganhos de produtividade e receitas no curto prazo.

A transformação digital apresenta uma oportunidade para as Organizações realizarem mudanças significativas nos seus negócios e operações através de tecnologias da 3ª plataforma. As Organizações que pretendam liderar as Empresa Nativa Digital precisam de definir claramente as suas missões, estabelecer prioridades estratégicas e identificar recursos e investimentos que possam criar resultados de Transformação Digital bem-sucedidos.

Adicionalmente, a definição de objetivos concretos é um fator crítico de sucesso, bem como a identificação de métricas de sucesso que permitam medir o desempenho em relação a esses objetivos.

Embora muitas Organizações já tenham iniciado os seus programas de Transformação Digital, muitas delas entram num impasse de evolução da maturidade pela incapacidade de entenderem o valor dos seus investimentos e o impacto das iniciativas. As métricas tradicionais (por exemplo, receitas, eficiências de custo) não são suficientes para medir a Transformação Digital, sendo necessário combinar as métricas tradicionais com novas métricas de

desempenho nas áreas de Liderança, Omni-experiência, Informação, Modelo Operativo e Recursos Humanos e Competências.

Neste contexto, o Projeto PME Digital desenvolveu o **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME**. Estas métricas de sucesso de Empresa Nativa Digital e os respetivos KPIs foram desenhados para ajudar os líderes de negócio e de TI a avaliar o progresso em relação às boas práticas das Empresas Nativa Digita e às metas de negócio das PME.

As métricas de sucesso da Transformação Digital são uma ferramenta fundamental para medir o sucesso e avaliar o valor de uma Organização. O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** foi desenhado tendo em consideração três objetivos principais:

- **Medição.** Para medir os benefícios diretos e indiretos dos investimentos relacionados com Transformação Digital.
- **Responsabilidade e transparência.** Definir as responsabilidades e melhorar a transparência para as partes interessadas.
- **Estratégia.** Permitir uma base estratégica para a definição de resultados de negócio, operações e tecnologia das iniciativas digitais.

4. BOAS PRÁTICAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O objetivo da Transformação Digital é garantir a competitividade de longo prazo de uma Organização, explorando as tecnologias e capacidades da 3ª Plataforma. Para atingir esse objetivo, as Organizações devem adotar boas práticas das Empresas Nativas Digitais, nomeadamente em cinco prioridades principais:

- **Liderança** - A liderança está capacitada para tomar decisões relacionadas com estratégias, programas e objetivos de Transformação Digital.
- **Omni-Experiência** - Os produtos e serviços potenciam todos os canais disponíveis das partes interessadas para garantir experiências duradouras e para otimizar as decisões de compra.
- **Informação** - Os ativos de Informação da Organização foram otimizados para suportar a tomada de decisões, melhorar a eficiência das operações, e para impulsionar a geração de novas fontes de receita através da incorporação de Informação no portfolio de produtos.
- **Modelo operacional** - Os processos, pessoas e ecossistema da Organização foram totalmente transformados com recursos de Transformação Digital para maximizar a eficiência de custos e permitir novas fontes de receita.
- **Recursos Humanos e Competências** - A cultura, competências e capacidades da Organização são projetadas para competir no mercado de Transformação Digital.

Dominar estas cinco prioridades críticas ajudará as Organizações a evoluir para um nível de maturidade de Empresa Nativa Digital, tornando-as capazes de satisfazer as necessidades das suas partes interessadas, otimizar os recursos e os riscos num contexto de Transformação Digital.

Muitas Organizações estão a ser pressionadas por um novo conjunto de forças competitivas e inovações digitais que estão a transformar os mercados nos quais competiram com tanto sucesso no passado. A necessidade das Organizações navegarem em águas inexploradas onde a incerteza é crescente coloca uma pressão adicional dos líderes entenderem o contexto de Transformação Digital e dirigirem e monitorizarem as estratégias e programas internos. Adicionalmente, a crescente complexidade dos ambientes internos resultante da crescente utilização de recursos digitais leva à necessidade do reforço das ferramentas de gestão para que seja possível definir objetivos e medir o seu sucesso.

Essa necessidade de envolvimento dos órgãos de Governança e Gestão está diretamente relacionada com uma definição mais clara e mensurável do que significa ser bem-sucedido na Transformação Digital. Para tal é necessário definir um conjunto de métricas de sucesso e KPIs que permitam identificar desvios nas estratégias, objetivos e planos. Neste sentido, um modelo de KPIs para aceleração digital nas Organizações deve assegurar os seguintes princípios:

- **Métricas de sucesso** garantem que os KPIs são completos e definidos com o detalhe suficiente para garantir transparência do desempenho da Transformação Digital.
- **KPIs de Resultado**, medem o impacto das iniciativas e os benefícios alcançados, permitindo uma maior transparência, uma melhor gestão de expectativas e consequentemente uma melhor priorização das iniciativas em função das necessidades.
- **KPIs de Desempenho**, permitem que a utilização dos recursos seja medida e que as iniciativas de Transformação Digital "falhem rapidamente" e evitem desperdício de recursos.

O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** foi desenvolvido tendo em consideração as cinco dimensões fundamentais da Transformação Digital: Liderança; Omni-Experiência; Informação; Modelo operacional; e Recursos Humanos e Competências.

As métricas de sucesso e os KPIs relacionados são usados para monitorar e avaliar o sucesso ou insucesso das várias decisões de negócio, operacionais ou tecnológicas tendo em consideração para a visão de evolução para uma Empresa Nativa Digital. Os principais KPIs evitam o financiamento improdutivo da Transformação Digital, melhorando a transparência dos resultados do negócio.

Transformação Digital Geral	Liderança	Omni-experiência	Informação	Modelo Operativo	Recursos Humanos e Competências
Taxa de inovação de produto/serviço	QI Digital	Influência de clientes	Monetização dos dados	Ativos conectados	Trabalho e mão de obra
Influência de clientes	Taxa de inovação de produto/serviço	NPS dos clientes	Marketplaces de dados	TI como negócio	NPS dos colaboradores
Monetização dos dados	Cocriação com o ecossistema	Experiência e customização	(Application Programming Interfaces) APIs	Tempo de ciclo de produto	Competências digitais dos colaboradores
Eficácia do produto/serviço	Tomada de risco digital	Visão 360º do cliente	Segurança, Privacidade e Governança	Eficácia do produto/serviço	Incentivos de inovação
Trabalho e mão de obra	Quota de mercado do negócio digital				

Tabela 1 - Métricas de sucesso na Transformação Digital

O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** é uma ferramenta crítica para ajudar as Organizações a:

- Entender o âmbito e o impacto da Transformação Digital;
- Facilitar a análise dos investimentos relacionados com Transformação Digital em relação às prioridades estratégicas da Organização;
- Identificar os principais KPIs de Desempenho para otimização dos recursos e KPIs de Resultados para melhorar a transparência dos resultados obtidos;
- Entender as boas práticas de Transformação Digital;
- Medir o progresso das iniciativas relacionadas com a Transformação Digital;
- Desenvolver um plano para atingir os objetivos de Transformação Digital da Organização.

5. CONTRIBUTO DAS METRICAS DE SUCESSO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para se tornar uma Empresa Nativa Digital é necessário que uma Organização domine um conjunto de competências relacionadas com a Liderança, Omni-experiência, Informação, Modelo Operativo e Recursos Humanos e Competências. De seguida apresenta-se um conjunto de perguntas críticas que orientarão as PMEs no processo de identificação de seus objetivos e iniciativas para alcançá-las.

5.1 Liderança

As características de Liderança num contexto de Transformação Digital incluem o suporte de uma visão e estratégias de Transformação Digital e coordenação de todos os programas, Produtos, Serviços e funções relacionadas com a Transformação Digital através de ferramentas de avaliação, direção e monitorização que permitam garantir que são feitas as “coisas certas” e “da forma correta” e que existem um contributo direto da Transformação Digital para a criação de valor da Organização. A Liderança é responsável por dar o “tom do topo”, orquestrar uma equipa de profissionais com conhecimentos e competências de negócio e digitais adequadas e por desafiar a Organização a implementar uma cultura de experimentação, sem forçar a instabilidade organizacional.

Adicionalmente, a Liderança é responsável por dirigir a organização assumindo os riscos relacionados com a inovação e Transformação Digital.

Questões específicas respondidas pelas métricas de Liderança

- A Liderança está capacitada para dirigir estratégias, programas e objetivos de Transformação Digital na Organização?
- As decisões estão a levar aos resultados esperados?
- A visão e estratégias de Transformação Digital estão a ser atingidas?

5.2 Omni-Experiência

As características de Omni-Experiência incluem a capacidade de usar as tecnologias digitais para integrar o ecossistema e para melhorar as experiências das partes interessadas. As Organizações devem intervir no desenvolvimento do ecossistema para criarem valor com o compromisso e experiências dos clientes.

Questões específicas respondidas pelas métricas de Omni-experiência

- Os produtos e serviços exploraram todo o potencial dos canais de experiência dos clientes?
- A omni-experiência está a permitir otimizar a venda e a manutenção dos clientes?

5.3 Informação

As características de Informação incluem a capacidade de extrair valor e monetizar os dados dos produtos, clientes e mercado. Os novos fluxos de receita com base nos dados gerados a partir das operações devem assegurar práticas de governança e gestão adequadas, em particular no que refere à segurança e privacidade da informação.

Questões específicas respondidas pelas métricas de Informação

- Os ativos de Informação da Organização são otimizados para gerar novas fontes de receita?
- A Informação é utilizada nas operações, planeamento de produtos e na tomada de decisões?

5.4 Modelo Operativo

As características de Modelo Operativo incluem a capacidade de criar valor para as partes interessadas através da conectividade dos produtos, ativos e processos da Organização. O Modelo Operativo também inclui a capacidade de melhorar o desempenho do negócio através dos investimentos digitais.

Questões específicas respondidas pelas métricas de Modelo Operativo

- A conectividade dos produtos, ativos e processos contribuem para a criação de valor da Organização?
- A Transformação Digital permitiu ganhos de eficiência interna?
- A Transformação Digital contribuiu para novos fluxos de receita e melhorias de margem?

5.5 Recursos Humanos e Competências

As características de Recursos Humanos e Competências incluem a capacidade de recrutar o talento certo ou associar-se a Organizações com competências digitais no contexto de programas e iniciativas relacionadas com a Transformação Digital. A transformação das competências dos colaboradores, reforçando as competências digitais, mas sobretudo as competências de negócio num contexto digital.

Questões específicas respondidas pelas métricas de Recursos Humanos e Competências

- A cultura, talentos, organização e processo de tomada de decisão estão preparadas para competir efetivamente na economia digital?

5.6 Transformação Digital Geral

O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME**s considera ainda um conjunto de métricas de sucesso agregadas definidas a partir das métricas das dimensões de Liderança, Omni-experiência, Informação, Modelo Operativo e Recursos Humanos e Competências. Estas métricas permitem às Organizações medirem o desempenho geral da sua Transformação Digital.

Questões específicas respondidas pelas métricas de Transformação Digital Geral

- A Liderança está preparada para a Transformação Digital?
- A Organização foi capaz de aumentar os “defensores da marca” e reduzir os seus detratores?
- Os dados e a Informação contribuem diretamente para a criação de valor?
- A conectividade dos produtos, ativos e processos permitiu ganhos de eficiência?
- Foi criada a cultura e as competências necessárias para ter sucesso como Empresa Nativa Digital?

6. VISÃO GERAL DO MODEO DE KPIS PARA ACELERAÇÃO DIGITAL DAS PME

O desempenho geral da Transformação Digital é medido usando um conjunto de métricas relacionadas com o valor financeiro, operacional e de negócios resultante das estratégias e investimentos digitais. As métricas estão diretamente relacionadas com as dimensões de Transformação Digital, sendo aplicáveis a Organizações de quaisquer indústrias e a quaisquer casos de uso.

As métricas foram definidas tendo em consideração elementos fundamentais:

- O significado geral da métrica;
- Uma definição sucinta da métrica; e
- Exemplos de questões específicas das Organizações KPIs relacionadas.

Métricas de sucesso da Transformação Digital	Taxa de Inovação de Produtos / Serviços (Liderança)	Envolvimento com os Clientes (Omni-experiência)	Monetização dos Dados (Informação)	Eficácia dos Processos / Serviços (Modelo Operativo)	Trabalho e mão de obra (Recursos Humanos e Competências)
O que significa?	Recursos alocados para produto, operações e inovação de negócios; ritmo e valor da inovação	Investimento no crescimento de relacionamentos lucrativos com clientes	Investimento e valor da TI relacionada a dados, processos de negócios e pessoas	Eficiência e otimização de processos	Mudanças na oferta e demanda de trabalho humano e digital, receita ou renda por equivalente em tempo integral e força de trabalho contingente
Definição das métricas de sucesso	Medidas para rastrear investimentos em P & D, eficiências em ciclos de inovação e retornos de inovação	Métricas para acompanhar a lucratividade, a lealdade e a defesa de interesses do cliente	Medidas que mostram o retorno de uma Organização em investimentos relacionados a dados, incluem novo "valor" de receita (externo), melhoria de processo e margem (interna)	Uma medida para acompanhar a capacidade de uma empresa de otimizar os processos de negócios - especialmente aqueles que afetam a receita e os ativos digitais - e garantir que o desperdício seja minimizado	Métricas para medir o balanço entre o trabalho e os suprimentos (humanos e digitais) e as contribuições individuais dos trabalhadores para as vendas, receitas e ganhos
Questões específicas das Organizações	Os investimentos e processos de P & D são suficientemente ágeis para serem	Os novos produtos e serviços Transformação Digital resultarão em uma maior	Existem ativos exclusivos de informação e conhecimento que podem levar à vantagem	Como as inovações de Transformação Digital podem ser exploradas para criar processos de	Como a Transformação Digital afetará a utilização de mão-de-obra e o tipo de mão-de-obra em

	entregues em relação aos objetivos da Transformação Digital?	pontuação de promotor de rede (NPS) para produtos Transformação Digital e NPS geral?	competitiva se capitalizados?	negócios altamente eficazes?	toda a Organização?
--	--	--	-------------------------------	------------------------------	---------------------

Tabela 2 - Visão geral das métricas de sucesso

7. PRINCIPAIS KPIs PARA ACELERAÇÃO DIGITAL NAS PME

Para ser eficaz, um modelo desempenho deve incluir uma combinação de KPIs tradicionais e novos alinhados com os objetivos de Transformação Digital. O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** define um conjunto de KPIs agrupados em KPIs de Resultado e KPIs de Desempenho:

- **KPIs de Resultado** - KPIs de Resultado estão relacionados com a medição dos outputs e são normalmente fáceis de medir, mas difíceis de melhorar ou influenciar (exemplo, a receita das vendas). Na Transformação Digital, os novos lucros obtidos através dos investimentos digitais são KPIs de Resultado, pois refletem um desempenho histórico da Organização.
- **KPIs de Desempenho** - KPIs de Desempenho estão relacionados com a medição dos inputs e são normalmente difíceis de medir, mas fáceis de melhorar ou influenciar. Este tipo de KPIs é usado sobretudo para medir o cumprimento de objetivos de curto prazo (exemplo, vendas por representante; taxa de aquisição de clientes; preços versus concorrência).

Os KPIs fornecidos são organizados em uma categoria de métricas de sucesso e são KPIs críticos do progresso em direção a um resultado pretendido. Os KPIs fornecem um foco para a melhoria estratégica e operacional, criam uma base analítica para a tomada de decisões e ajudam a concentrar a atenção no que é mais importante.

O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** considera um conjunto de 15 KPIs relacionados com a medição do sucesso da Transformação Digital em termos globais e em cada uma das dimensões críticas (nota: valores das métricas ilustrativos).

Dimensão	Métrica de sucesso	Tipo de KPI	Objetivo do KPI (nota: valores ilustrativos)	Benefício
Liderança	Taxa de Inovação de Produtos / Serviços	Financeiro	[R] Até 2020, 40% do orçamento de capital de uma empresa será alocado a iniciativas de Transformação Digital.	Definir o nível objetivo de financiamento de capital investido em Transformação Digital que será necessário para competir no futuro próximo.
		Negócio	[R] Até 2020, 40% das iniciativas de inovação da Transformação Digital serão aprovadas para implementação.	Garantir que o funil de iniciativas de inovação é robusto e que se move rapidamente para o lançamento de novos produtos/serviços no mercado.

Dimensão	Métrica de sucesso	Tipo de KPI	Objetivo do KPI (nota: valores ilustrativos)	Benefício
		Operacional	[D] A Organização gasta 10% a menos por ano em falhas de Transformação Digital ao longo de três anos.	Impulsionar a eficiência na fase de experimentação das iniciativas de Transformação Digital, reconhecendo rapidamente as iniciativas sem potencial e retirando o respetivo financiamento.
Omni-experiência	Envolvimento com os Clientes	Financeiro	[D] Clientes 20% mais rentáveis a cada ano durante três anos.	Identificar e ampliar as personas do cliente e as linhas de produtos de Transformação Digital com maiores margens
		Negócio	[R] Melhoria da pontuação de NPS do cliente para 50/100 positivos até 2019.	Explore o alcance do cliente Transformação Digital e a experiência omnidirecional para entender as pontuações do NPS do cliente e desenvolver um programa de remediação para atingir a pontuação desejada.
		Operacional	[D] Aumento de interações com clientes para 50% em produtos não lucrativos dentro de um ano.	Acelerar os programas de marketing para lidar com produtos de desempenho insatisfatório com maiores interações de Transformação Digital.
Informação	Monetização dos Dados	Financeiro	[R] As estratégias de plataforma levam os investimentos em TI relacionados com dados a exceder 25% do total de investimento em TI até 2019.	Libertar fundos de gastos internos de TI para gastos com produtos de Transformação Digital geradores de receita.
		Negócio	[D] Nos próximos 5 anos, aumento de 10% da receita total das contas de receita relacionadas com a Plataforma Digital a cada ano.	Assegurar que os produtos relacionados com a Transformação Digital têm um bom desempenho no mercado e um crescimento em linha com os objetivos estratégicos.

Dimensão	Métrica de sucesso	Tipo de KPI	Objetivo do KPI (nota: valores ilustrativos)	Benefício
		Operacional	[D] Nos próximos 3 anos as APIs permitirão reduzir em 50% os custos relacionados com aquisição ou partilha de dados	Agilizar os negócios de Transformação Digital através da excelência em APIs de baixo custo e alta qualidade.
Modelo Operacional	Eficácia dos produtos / serviços	Financeiro	[R] Até 2020, a eficácia medida pelo ROA (i.e. retorno dos ativos operacionais) vai aumentar 25% em cada ano	Garantir melhorias no retorno dos ativos operacionais, incluindo Informação.
		Negócio	[D] A capacidade operacional do negócio terá um aumento de 20% em cada ano nos próximos 3 anos devido ao uso de serviços a pedido disponíveis através do ecossistema.	Combinar a capacidade de operação e a escalabilidade com o crescimento de vendas.
		Operacional	[D] Nos próximos 3 anos a percentagem de processos com capacidade de self healing terá um crescimento de 10% em cada ano	Demonstrar a eficiência e eficácia operacional através da utilização de automação e sistemas cognitivos/Inteligência Artificial nos processos.
Recursos Humanos e Competências	Trabalho e mão de obra	Financeiro	[R] 50% da remuneração dos órgãos executivos está relacionada com gestão por objetivos digitais	Assegurar que existem incentivos reais que motivem a Gestão a alcançar os objetivos de Transformação Digital.
		Negócio	[D] Nos próximos 3 anos a percentagem de trabalho on-demand e de “trabalhadores do conhecimento” (knowledge worker) terá um crescimento de 10% em cada ano.	Avaliar continuamente e melhorar a mudança do trabalho tradicional de colaboradores a tempo integral para trabalhadores do conhecimento em modelos on-demand.

Dimensão	Métrica de sucesso	Tipo de KPI	Objetivo do KPI (nota: valores ilustrativos)	Benefício
		Operacional	[D] Nos próximos 3 anos as atividades repetitivas serão aumentadas por sistemas cognitivos/Inteligência Artificial 10% em cada ano	Explorar a Transformação Digital para aumentar o uso de Inteligência Artificial e automação para reduzir os custos de mão de obra e ativos.
Legenda: [R] KPIs de Resultado; [D] KPIs de Desempenho				

Tabela 3 - KPIs para aceleração digital nas PMEs

8. RECOMENDAÇÕES PARA PME

O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** fornece as principais métricas que ajudarão a medir os investimentos e iniciativas relacionadas com a Transformação Digital e orientar o caminho para uma Organização se transformar numa Empresa Nativa Digital.

As Organizações têm normalmente dificuldades em demonstrar o contributo que os investimentos e as iniciativas digitais podem ter na criação de valor global, em parte pela complexidade da medição, mas sobretudo por as métricas tradicionais usadas pelas Organizações não serem suficientes para demonstrar o valor relacionado com o Digital. Neste sentido, é necessário que as Organizações sejam capazes de medir o sucesso da Transformação Digital através de um melhor alinhamento dos investimentos e iniciativas digitais com os objetivos de negócio, demonstrando o valor do Digital pelo impacto e demonstrar o valor alcançado e esperado dos investimentos em tecnologia.

O **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** identifica as métricas de sucesso e os KPIs mais relevantes a serem considerados no contexto de qualquer investimento digital, quer esteja relacionado com a experiência dos clientes, operações, produtos ou serviços. O modelo fornece a estrutura fundamental e as boas práticas, devendo as Organizações contextualizar as métricas e KPIs para responderem a requisitos mais específicos das áreas de negócio ou de TI, bem como de a necessidades específicas das diferentes indústrias. Este trabalho deve ser feito sobretudo ao nível das métricas, com a customização dos valores de objetivo ou dos períodos esperados para atingir esses objetivos.

Assim, é importante que os responsáveis de negócio e de TI nas PME tenham em consideração as seguintes orientações:

- Avaliar o atual modelo de avaliação da PME em comparação com o **Modelo de KPIs para aceleração digital nas PME** e identificar os principais gaps. Enquadrar as métricas de transformação digital e comunicar ativamente o âmbito e os objetivos do modelo no contexto da Transformação Digital.
- Definir uma lista de perguntas específica que os responsáveis da Organização devem responder antes de avançarem com a definição das métricas e KPIs. Por exemplo:
 - Como podemos garantir que os objetivos de Transformação Digital são atingidos em tempo útil?
 - O que motiva os nossos colaboradores a fazer parte da estratégia Transformação Digital da nossa Organização?

- Qual o ponto de situação da nossa estratégia de Transformação Digital?
- Quais as principais ameaças que podem impactar os objetivos de Transformação Digital?
- Como podemos competir melhor no mercado?
- Comunicar com todas as partes interessadas relevantes as novas métricas de sucesso e os principais KPIs de desempenho de todos os investimentos e iniciativas de Transformação Digital significativos.
- O alinhamento dos KPIs com os colaboradores e áreas da Organização pode exigir mudanças estruturais, culturais e no ecossistema. Abordar as questões relacionadas com os recursos humanos no contexto do processo de Transformação Digital é essencial.
- As métricas organizacionais devem combinar métricas tradicionais com as novas métricas de Transformação Digital. Os diferentes KPIs de Resultado e Desempenho podem ser mapeados com o desempenho financeiro, comercial e operacional para melhor entendimento e aceitação.
- É necessário definir os requisitos de recolha de dados, orientações para gestão e ciclos de feedback para os relatórios de desempenho de Transformação Digital. É natural que as novas métricas possam exigir mudanças organizacionais e das estruturas e metodologias de reporte o que pode originar alguma resistência e atrito antes, durante e depois de serem implementadas. Identificar este tipo de situações e analisar a melhor forma de lidar com elas será fundamental para garantir o sucesso desta iniciativa.

FIM DO DOCUMENTO