



MBA – Sistemas de Informação
Tecnologias de Comunicação e Multimédia
(CIDADES DIGITAIS)

Nome: Manuel Fernando Soares Dias

IMPACTO SOCIAL - As lacunas do digital.

Depois de assimilado e confirmado o falhanço da nova economia, como actividade que iria sustentar uma grande parte do negócio das empresas, como que a partir de agora quem estiver na WEB vive quem não estiver morrerá, o bom senso e a poeira assentou e a WEB é de facto um bom canal, é um canal de negócios importante e complementar, mas não um canal alternativo nem tão pouco substituto do tradicional.

Após a desilusão da nova economia, o facto é que ela está em pleno desenvolvimento com números que fariam verdes de inveja muitos outros sectores. O número de cidadãos com acesso à Internet não pára de crescer, com um salto impressionante para a casa dos vinte e tal por cento em 2001, o número de transacções digitais aumenta, a resistência à compra on-line diminui. Existe, é claro, uma diminuição no investimento em iniciativas 'pure play' da nova economia, mas para os actores da 'velha' economia e para os sobreviventes da euforia, a Internet faz parte dos planos.

Neste contexto faria todo o sentido facilitar a utilização e fomentar o desenvolvimento da 'nova economia' criando as infra-estruturas necessárias à eliminação de uma série de burocracias cuja sobrevivência não traz prazer nem valor a ninguém. A primeira infra-estrutura, um sistema de pagamentos online que realmente funcione de forma genérica (como teriam sobrevivido os cartões se fosse preciso um cartão diferente para cada loja?) talvez esteja agora na calha, com o MBNet, da SIBS. Só não dá para entender porque é que uma iniciativa destas demora até 2001 para ser criada.

A seguir falta a assinatura digital. Mas, dirão, já há certificados digitais por tudo o que é sítio - e ainda por cima, para o cidadão normal nem são fáceis de entender nem de utilizar. Isso é verdade, mas não é disso que falo - eu falo da atribuição ao cidadão e às empresas de um 'certificado mestre', emitido pelo Estado e de valor equivalente ao do bilhete de identidade com assinatura reconhecida. Para que serviria tal coisa? Para evitar que a adesão a serviços e o estabelecimento de contratos, se bem que iniciados online, tivessem sempre de incluir uma fase física, que no mínimo exige uma troca de correio em papel que demora dias em vez de instantes depois e, em alguns casos, implica forçosamente a deslocação de pelo menos uma das partes para um encontro presencial com a outra, em horário a que normalmente nos devíamos encontrar a trabalhar para bem da economia e das empresas.

Só para mostrar o referido B.I. A existir, bastaria ao cidadão ou às empresas em geral e à sua contraparte assinar digitalmente os contratos a que se obrigam para evitar todo este incómodo. Desta forma poderíamos abrir contas bancárias, pedir um telefone, comprar e vender serviços e produtos completamente online. Tanto quanto me entendo está tudo pronto, em termos de legislação. Só falta (e em quantas áreas da sociedade não é isto verdade) a 'regulamentação' e a criação / atribuição da entidade que fica responsável pela emissão dos bilhetes de identidade digitais.

Por fim faltam as facturas digitais. Também aqui já existem leis mas o que falta não é mais regulamentação, é um ou mais intermediários de um novo elo na cadeia valor - o consolidador de facturas. E é estranho que não existam já, porque os há em outros países e trazem grande valor acrescentado para quem o faz. Mas vamos começar pelo princípio: uma factura digital é uma factura... digital, ou seja, é um documento, que tem de conter os itens de informação

previstos na lei para qualquer factura (remetente, destinatário, data, número único em série, valores, impostos, etc.), e que é enviado de uma entidade para outra. Não existem especificações quanto ao formato, pelo que poderá ser em Word, Excel, XML, texto ou formatos proprietários. Tal como nas cartas normais assume-se que chegou ao destinatário se for enviado para um endereço de e-mail que é conhecido como sendo da entidade receptora e não houver indicação de nenhum erro. O único item adicional, relativamente à gestão da factura em papel, é necessário manter um registo com facturas electrónicas enviadas e recebidas. O que é importante é que é mesmo um documento que tem de ser enviado entre as partes e que, portanto, não serve de factura apresentar uma página HTML no site do emitente. A oportunidade é criada pela indefinição de formatos, que já levou em outros países à proliferação de standards de facturas electrónicas.

Nos países nórdicos os correios e os bancos são os consolidadores típicos - recebem as facturas, electrónicas ou não, dos seus clientes, consolidam as facturas numa conta corrente e tiram ao cliente as preocupações associadas aos formatos das facturas, criam serviços associados ao pagamento das facturas nas datas de vencimento e vendem produtos associados, como o crédito em meses difíceis e outras modalidades de gestão de liquidez. Estas entidades ganham à grande em fidelização de clientes e ficam com algum poder para impor standards aos emissores das facturas electrónicas que, por seu lado, poupam bem no papel e, se integrarem com a sua gestão informática, mais ainda nessa gestão.

Se pensarmos um pouco mais e continuando no digital, o cliente pagaria directamente por transferência bancária para o NIB indicado pelo fornecedor, ou melhor pagaria por transferência bancária indicando um IBAN qualquer no qual o numero da factura seria informação relevante. Se esse fornecedor fosse uma empresa com um volume considerável de movimentos e transacções bancárias, o banco ou os bancos com quem a empresa trabalhasse enviaria a indicação das transferências efectuadas na(s) sua(s) respectivas contas, informação essa que comporta os respectivos documentos (facturas) e a empresa fornecedor teria o trabalho administrativo de matching de picagens de extractos mais facilitado.

SUSTENTAÇÃO ECONOMICA – Negócio on-line

No actual ambiente de incerteza económica, as empresas, mais de que nunca, precisam de realizar poupanças imediatas para assegurarem as suas margens, tornando as suas iniciativas para redução de custos um imperativo para o sucesso de muitas organizações.

O recente período de prosperidade nos negócios e na economia em geral, proporcionou investimentos avultados em novas tecnologias e novos modelos de negócios. Nesta fase de crescimento sustentado, em paralelo com o optimismo do mercado, o lado esquerdo da conta de resultados foi negligenciado, de tal modo que as melhorias decorrentes dos investimentos também não foram suficientemente exploradas. Esta situação conduziu à disseminação de ineficiências na infra-estrutura de muitas empresas as quais, com o abrandamento da economia, ficaram mais expostas.

O recurso aos tradicionais cortes de despesas (número de efectivos, viagens, formação...) ou à suspensão arbitrária de projectos de investimento (publicidade, inovação, tecnologias, novos produtos) não é o único remédio. Estas iniciativas de cortes permitem realizar ganhos imediatos mas, ao não atacarem as ineficiências estruturais do negócio, podem comprometer os objectivos de longo

prazo. Quem não se lembra dos efeitos perniciosos dos *downsizings* ou, mais recentemente, do constante adiamento de projectos estratégicos?

O desafio está simultaneamente com as iniciativas de melhoria de eficiência, manter e desenvolver as competências críticas que, no momento de retoma económica, sustentem o crescimento e a competitividade.

Neste contexto, é fundamental desenvolver uma visão integrada e abrangente que alinhe os esforços de gestão de custos. Para isso deve-se considerar o seguinte:

- ? **A Gestão de Custos tem que estar integrada com a estratégia.** É necessário aferir os impactos decorrentes das iniciativas nos objectivos de negócio estabelecidos, evitando reduções de custos arbitrárias que afectam igualmente áreas de baixa e alta performance.
- ? **A Gestão de Custos é um programa estratégico e não um exercício tático.** Como tal, deve constituir uma oportunidade para mudar a própria estrutura de custos, equacionando diferentes formas de trabalho, ou mesmo eliminando-as, através da utilização de novas tecnologias e dos modelos de negócio emergentes.
- ? **As oportunidades da Gestão de Custos não estão apenas "dentro de portas".** Na verdade, os ganhos mais significativos podem ser atingidos através da integração com as empresas relacionadas - ecossistema do negócio - em detrimento de melhorias estritamente focadas nos processos funcionais.
- ? **Os ganhos de curto prazo devem financiar os proveitos de longo prazo.** As iniciativas de curto e longo prazo devem ser balanceadas de modo a assegurar poupanças imediatas que, por sua vez, possibilitem o financiamento das iniciativas de longo prazo.
- ? **As reduções de custos devem ser cirúrgicas.** O conhecimento profundo da estrutura de custos e dos seus *drivers* permite maximizar o rácio custo / benefício inerente a um programa de racionalização.
- ? **Gastar dinheiro para gerar dinheiro.** É fundamental não realizar cortes arbitrários no Plano de Investimentos, quer para evitar cortes em áreas críticas que arrisquem a competitividade - tecnologias, capital humano e serviço ao Cliente -, quer para aproveitar aquisições a preços atractivos que a actual conjuntura proporciona.

Experiências recentes em empresas que adoptaram práticas efectivas de redução de custos demonstram os ganhos significativos que podem ser alcançados. Por exemplo:

- ? **Simplificação das Operações.** A optimização e estandardização dos processos possibilitam uma redução drástica das despesas. A implementação de uma estratégia de *employee self-service* baseada em tecnologia internet, conjuntamente com a centralização das funções da área de recursos humanos e a estandardização dos processos administrativos e financeiros permitiu uma redução de custos superior a 25% numa empresa do sector das tecnologias de informação.
- ? **Gestão agressiva do fundo de maneio.** Ganhos significativos podem ser obtidos optimizando a gestão de *stocks* e os prazos médios de recebimento / pagamento. Um fabricante de equipamentos reduziu em 36 dias a rotação de *stocks*, através de melhorias introduzidas na utilização do seu ERP.
- ? **Rentabilização de Activos.** Maiores níveis de produtividade e eficiência podem ser realizados através de estratégias de gestão de activos, tais como, a rentabilização de bens imobiliários, venda / *leaseback*, entre outras. A racionalização da cadeia de fornecimento de uma empresa de produtos de consumo permitiu realizar um encaixe financeiro significativo, com a venda de armazéns e de parte da frota de distribuição.

- ? **Optimização da relação entre os custos fixos e os variáveis.** A subcontratação de serviços e a adopção de estratégias de *outsourcing* permitem criar estruturas de custos mais flexíveis. Através do *outsourcing* da gestão das aplicações informáticas uma empresa reduziu em 30% os seus custos nesta área.

As actuais condições económicas constituem, também, uma oportunidade para aquelas empresas que estejam dispostas a enfrentar este desafio. As soluções existem e os benefícios são tanto maiores quanto a capacidade para lançar uma cultura de gestão de custos.

Como a experiência demonstra, um Programa Integrado de Gestão de Custos permite obter resultados significativos. Manter o negócio na linha, queimando as gorduras e tonificando os músculos, é um imperativo que, para algumas empresas, significa a própria sobrevivência.