# PLANO ESTRATÉGICO .PT 2025-2030

# Sumário Executivo

**Visão**

**Promover a utilização livre e segura da internet, prestando serviços de reconhecida excelência junto da comunidade, parceiros e congéneres, e projetando a identidade de Portugal no ecossistema digital internacional.**

*No ano em que celebramos os 33 anos do registo do primeiro domínio em .pt, efetuámos uma reflexão estratégica para nos guiar nos próximos 5 anos, num horizonte a 2030, considerando o cenário desafiante que atualmente vivemos com uma transformação digital sem precedentes na sua velocidade, desafios de sustentabilidade ambiental e social cada vez mais prementes, as tensões geopolíticas globais e considerando o papel determinante que o .PT tem vindo a assumir no Ecossistema Digital nacional e internacional.*

*Para o efeito, foram auscultadas as partes interessadas nacionais e internacionais, cientes do propósito do .PT e da importância de olhar para as aspirações e objetivos que servem de guia para a sua atividade. As metas a atingir no novo ciclo de mandato dos órgãos sociais, mas também para lá deste num terreno de jogo, onde o .PT vai operar.*

*Foi, assim, possível definir uma nova visão e missão, os objetivos e as expectativas da organização, bem como os Valores que importa acrescentar : Impacto; Independência; Colaboração, Internacionalização e Inovação, àqueles que já eram os Valores da Organização e que se mantém essenciais: Segurança; Transparência; Rigor; Confiança; Ética; Inclusão e Responsabilidade.*

*Destacaram-se as grandes áreas de Intervenção, com relevância para o Core (registo, manutenção e gestão dos nomes de domínio sob .pt) e para as áreas conexas, como a Cibersegurança e a regulação comunitária e nacional de impacto para a nossa atividade.*

*Foi possível identificar os principais elementos, como serviços, segmentos, stakeholders, e outros que definem o tabuleiro do jogo do .PT.*

*Por último e concretizando, definimos o conceito e a proposta de valor, o modelo de negócio e os elementos diferenciadores que impactam os serviços que queremos prestar no Ecossistema Digital, destacando-se a língua portuguesa na Internet e o Observatório para o Digital. Os nossos Associados e Stakeholders, especialmente a equipa de colaboradores do .PT, são centrais para uma estratégia focada nas pessoas, garantindo excelência e inovação no nosso trabalho.*

*Luisa Ribeiro Lopes*
*Dezembro de 2024*

# Sumário Executivo

## ÁREAS DE INTERVENÇÃO

**Core**

- Registo
- Manutenção e gestão dos nomes de domínio sob .pt

**Conexas**

- Cibersegurança
- Regulação comunitária e nacional de impacto na atividade do .PT

## PRINCÍPIOS ORIENTADORES

- Segurança & Resiliência digital
- Parcerias internacionais e alianças estratégicas
- Desenvolvimento sustentável e inclusivo da Internet
- Promoção da identidade digital de Portugal
- Inovação e acompanhamento de tecnologias emergentes
- Adaptabilidade a mudanças regulatórias

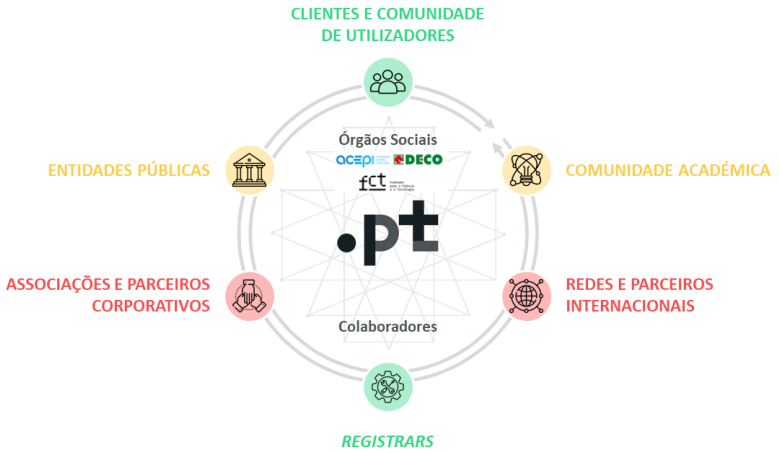
## SERVIÇOS

- Segurança Digital e Cibersegurança Avançada
- Serviços para a Internacionalização
- Educação e Literacia Digital

## PROPOSTA DE VALOR

- Segurança & confiabilidade
- Identidade & bandeira .PT
- Inclusão & literacia digital
- Inovação & transformação
- Alinhamento estratégico

## ECOSSISTEMA




## OBSERVATÓRIO PARA O DIGITAL

Plataforma online de referência na agregação, análise e divulgação de informação sobre as diversas temáticas do digital, num compromisso de apoio à tomada de decisão com base em informação fidedigna e atualizada.

# 1. Objetivos do Projeto e Metodologia

# 1. Objetivos do Projeto e Metodologia

O .PT encetou um processo de reflexão sobre a sua estratégia futura, para o horizonte 2025-2030, com vista a promover vantagens competitivas que potenciem a diferenciação, a inovação e o crescimento.

**THE ASPIRATION**

**WHERE TO PLAY**

**HOW TO WIN**

## WHAT IS OUR WINNING ASPIRATION?

**O propósito do .PT**

As aspirações e objetivos que servem de guia para o negócio

As metas a atingir no novo ciclo e para lá deste

## WHERE WILL WE PLAY?

**O terreno de jogo certo, onde o .PT vai operar**

Os serviços prestados

O relacionamento com associados e outros *stakeholders* externos

## HOW WILL WE WIN?

**A fórmula para o sucesso**

A proposta de valor do .PT

As vantagens competitivas do .PT

O ecossistema de parcerias com entidades externas

**ATUAÇÃO**

- Visão e Missão do .PT
- Objetivos não financeiros
- Diretrizes
- Contexto Nacional
- Contexto Europeu
- Posicionamento
- Serviços
- Fatores críticos e alavancas
- Proposta de valor
- Elementos diferenciadores

**OBJETIVOS**

1. Definir a **visão** e a **missão**, os **objetivos** e as **expectativas**
2. Definir principais elementos, como **serviços**, **segmentos**, ***stakeholders***, e outros que definem o tabuleiro do .PT
3. Definir o conceito e a **proposta de valor**, o **modelo de negócio** e os **elementos diferenciadores**

# 2. Análise dos Contributos de Auscultação

# 2. Análise dos Contributos da Auscultação | Áreas e dimensões avaliadas

O processo de auscultação teve como objetivo recolher um conjunto de informações e contributos em 4 dimensões principais: desafios do .PT para o futuro, áreas de intervenção prioritárias/oportunidades, posicionamento no contexto nacional/internacional e proposta de valor

**ÁREAS DE AUSCULTAÇÃO**

| DIMENSÕES DE AUSCULTAÇÃO | **Desafios do .PT para o futuro (ambição)** | **Áreas de intervenção prioritárias / oportunidades** | **Posicionamento no contexto nacional / internacional** | **Proposta de valor e elementos diferenciadores** |
|---|---|---|---|---|
| | • Quais foram os **principais *achievements*** nos últimos anos?<br>• Quais foram os nossos **principais desafios**?<br>• Se fosse hoje, o que **fazíamos de diferente**?<br>• Quais foram os nossos **principais pontos fortes**? | • Qual é a **visão** a longo prazo?<br>• Qual é a **missão** a longo prazo?<br>• Quais os **valores** que guiarão a estratégia futura?<br>• Quais os **objetivos estratégicos** que devem atingir?<br>• Qual o papel que devem assumir no **plano nacional e europeu**?<br>• Que **resultados e benefícios** devem alcançar? | • Quais as **dimensões, serviços e segmentos** que devem priorizar? E porquê?<br>• Quais os ***stakeholders*** que devem priorizar e envolver?<br>• Qual a deve ser a sua **abrangência**? Com que profundidade?<br>• Que **iniciativas** devem continuar a investir, adotar ou abandonar? | • Qual deve ser a sua **vantagem competitiva**?<br>• Qual a **abordagem / proposta de valor** que devem adotar?<br>• Como é que se **diferenciam** das restantes associações?<br>• Como devem desenhar o seu ecossistema de **parceiros e *stakeholders***? |

# 2. Análise dos Contributos da Auscultação | *Stakeholders* envolvidos

Foram identificados 18 *stakeholders* relevantes para o processo de auscultação, distribuídos por 6 grupos principais: Órgãos Sociais do .PT, representantes dos setores Públicos e Privado, Comunidade técnica, Academia e Outros *stakeholders*

| Órgãos Sociais | Setor Público | Setor Privado | Parceiros e Comunidade Técnica | Academia | Outros |
|---|---|---|---|---|---|
| Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) | Gabinete Nacional de Segurança (GNS) | Google Portugal | *Internet Corporation for Assigned Names and Numbers* (ICANN) | Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC) | *Burson* Portugal |
| Associação da Economia Digital (ACEPI) | ICANN - *Governmental Advisory Committee* (GAC) | Microsoft Portugal | Bondis.org | Instituto Superior Técnico (IST) | *International Data Corporation* (IDC) Portugal |
| Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO) | | | Amen.PT / *Team.blue* Portugal | | Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC) |
| Colaboradores .PT | | | | | *Start-up* Lisboa |

Partes interessadas e consultadas, mas que não fazem parte dos órgãos sociais do .PT

# 2. Análise dos Contributos da Auscultação | Pontos de Convergência

Através da análise das várias entrevistas conduzidas, foi possível alocar os contributos ao longo das 4 áreas de auscultação com o intuito de identificar os principais pontos de convergência entre os diferentes grupos de *stakeholders* auscultados

## DESAFIOS DO .PT PARA O FUTURO

- **Desaceleração de novos registos e taxa de retenção:** o ritmo de crescimento de novos domínios registados tem vindo a abrandar, com taxas de renovação inferiores ao desejável, numa tendência semelhante a outros ccTLDs europeus.
- **Alternativas percecionadas como mais atraentes na internacionalização:** empresas com ambições globais e natureza tecnológica tendem a optar por outros domínios percecionados como mais atrativos em termos de notoriedade internacional e inovação.
- **Concorrência indireta com outras soluções digitais:** a proliferação de alternativas digitais (e.g. redes sociais, plataformas de criação de *websites*) está a reduzir o papel dos TLDs na presença digital das empresas, especialmente para pequenos negócios.
- **Risco de obsolescência dos TLDs:** a emergência de tecnologias como *blockchain*, IA, *digital twins* e plataformas como *metaverse* podem reduzir a relevância dos domínios tradicionais.
- **Ameaças cibernéticas crescentes e mais complexas:** O .PT enfrenta riscos de segurança digital, com ameaças cibernéticas em ascensão e de maior complexidade que implicam a existência de uma infraestrutura robusta e mais resiliente.
- **Descentralização dos recursos de IT e cibersegurança do Estado:** a gestão descentralizada da infraestrutura de IT e cibersegurança dificulta a ação concertada e coordenada do .PT.
- **Independência e legitimidade:** para preservar a sua credibilidade e confiabilidade, é necessário que o .PT garanta a sua autonomia em relação a influências externas (e.g. *lobbying*, flutuações políticas, tensões geopolíticas).
- **Modelo de *Governance*:** embora o .PT atue sob um modelo de governação *bottom-up*, o dinamismo associado à governação da internet a nível global pode influenciar a capacidade de adaptação às novas demandas do ecossistema digital.
- **Reduzida maturidade digital em Portugal:** o mercado digital português, menos desenvolvido face a outros países europeus, pode representar um obstáculo ao crescimento do .PT. Este obstáculo é exponenciado pelo foco das políticas públicas de digitalização na modernização administrativa, limitando o apoio a iniciativas com resultados eficazes e mensuráveis na transição digital da economia nacional.

## ÁREAS DE INTERVENÇÃO PRIORITÁRIAS / OPORTUNIDADES

- **Infraestruturas técnicas resilientes:** a robustez da infraestrutura interna é considerada essencial para garantir a continuidade, qualidade e fiabilidade do serviço prestado.
- **Cibersegurança como prioridade estratégica:** o .PT deve priorizar a cibersegurança e a ciber-resiliência, consolidando a sua imagem como um domínio seguro e confiável.
- **Transformação e capacitação digital das PMEs:** o .PT deve atuar como um facilitador da competitividade digital das PMEs, promovendo a sua presença *online* e desenvolvendo programas de capacitação para melhorar a literacia e competências digitais destas empresas.
- **Inclusão digital e igualdade de oportunidades:** o .PT deve continuar a assumir e reforçar a sua responsabilidade em assegurar que a internet em Portugal seja livre, democratizada e segura, promovendo o acesso à tecnologia dos segmentos mais vulneráveis do tecido económico e da população, e participando ativamente no desenvolvimento e implementação de políticas públicas em parceria com o Estado e parceiros institucionais.
- **Educação em cibersegurança e boas práticas na utilização da internet:** deve ser da responsabilidade do .PT sensibilizar todos os utilizadores para a segurança digital, garantindo que conhecem e praticam as melhores práticas.
- **Acompanhamento das tendências digitais e tecnológicas:** a modernização constante do .PT é identificada como fundamental para a sua relevância no ecossistema digital, o que inclui o apoio à adoção de tecnologias e conceitos emergentes (e.g. *blockchain*, *Big Data*, *Web3*).
- **Promoção de uma internet ética e sustentável:** o .PT deve posicionar-se como defensor de uma internet acessível a todos, ética e sustentável, promovendo a proteção dos direitos humanos e iniciativas de responsabilidade social e ambiental no espaço digital.
- **Participação na governação da internet:** é recomendado que o .PT assegure uma representação mais ativa de Portugal em fóruns internacionais de governação da internet.
- **Reforço da presença nos PALOPs:** a exploração de oportunidades nos mercados de língua portuguesa é apontada como um caminho promissor ao crescimento do .PT.
- **Autonomia e gestão independente**: o .PT deve procurar manter uma estrutura de governação autónoma, resiliente a ciclos políticos e ao *lobbying*.

# 2. Análise dos Contributos da Auscultação | Pontos de Convergência

Através da análise das várias entrevistas conduzidas, foi possível alocar os contributos ao longo das 4 áreas de auscultação com o intuito de identificar os principais pontos de convergência entre os diferentes grupos de *stakeholders* auscultados

## POSICIONAMENTO NACIONAL / INTERNACIONAL

- **Sensibilização e capacitação digital:**
  Importância de informar cidadãos e empresas sobre a legislação e a regulamentação que impactam a internet e a cibersegurança.
  Revisão e aposta contínua em projetos de educação e literacia digitais, para garantir a inclusão de várias faixas etárias e grupos da sociedade.
  Aposta na comunicação das vantagens da profissionalização e consolidação da atividade *online* para PMEs e pequenos negócios.
- **Reforço de parcerias e protocolos de colaboração com:**
  Fornecedores, *registrars* e outros ccTLDs, potenciando sinergias e garantindo o incremento e monitorização contínuos da qualidade do serviço, assim como a prossecução de objetivos comuns.
  Instituições académicas, incubadoras e empresas tecnológicas, de forma a posicionar o .PT como uma escolha natural e *top-of-mind* entre empreendedores e *start-ups*.
  AICEP e Turismo de Portugal, para reforçar o papel do .PT como parte da proposta de valor digital do país.
  Governo e organizações nacionais e internacionais nas áreas da segurança, sustentabilidade, economia digital e proteção do consumidor, estabelecendo um ecossistema robusto de inovação para a transformação digital do país.
  Academia e grandes empresas, promovendo a difusão de soluções tecnológicas inovadoras.
  Associações congéneres dos PALOPs e parceiros institucionais como o Banco Mundial e o Banco Africano de Desenvolvimento, reforçando a estratégia de internacionalização da marca .PT.
  Entidades reguladoras em tecnologias emergentes, como IA e *blockchain*, desempenhando um papel ativo no desenvolvimento de diretrizes e políticas públicas.
- **Aposta no desenvolvimento tecnológico e inovação:**
  Investimento contínuo na capacitação técnica e tecnológica, de forma a acompanhar e antecipar as tendências, necessidades e expectativas do ecossistema digital português e mundial.
  Reforço da equipa de IT e aposta na retenção de talento, capacitação e *upskill* de competências dos recursos internos, como forma de aumentar a resiliência do .PT e enfrentar desafios futuros em cibersegurança e tecnologias emergentes.
  Aposta na recolha e agregação de dados relevantes que apoiem o desenvolvimento das melhores políticas digitais.
  Criação de uma plataforma aberta em que empresas, setor público e cidadãos possam aceder de forma integrada a serviços digitais.
  Priorização de uma gestão transparente do domínio de topo e da inovação em cargos diretivos, abrindo o ecossistema de governação a novos parceiros, como *start-ups* e incubadoras.
- **Expansão e monetização do portefólio de serviços:** necessidade de maior monetização dos produtos/serviços oferecidos, explorando opções complementares e oferecendo *"bundles"* que permitam aos utilizadores contratar serviços agregados em cibersegurança, formação/certificação, inteligência de mercado, privacidade e meios de pagamento.
- **Reconhecimento e notoriedade da marca .PT:**
  Divulgação da atividade, trabalho e iniciativas do .PT junto dos utilizadores finais e de novos públicos-alvo, através da participação em eventos e da presença em plataformas digitais (e.g. *Instagram, YouTube e TikTok*), apostando no *storytelling* como estratégia de comunicação e de captação de novas audiências.
  Expansão da representação noutras geografias, para além de Portugal, aumentando a visibilidade e o reconhecimento da marca .PT no contexto nacional.
  Implementação de uma estratégia de comunicação associada a entidades ligadas à internacionalização da marca "Portugal".

# 2. Análise dos Contributos da Auscultação | Pontos de Convergência

Através da análise das várias entrevistas conduzidas, foi possível alocar os contributos ao longo das 4 áreas de auscultação com o intuito de identificar os principais pontos de convergência entre os diferentes grupos de *stakeholders* auscultados

## PROPOSTA DE VALOR E ELEMENTOS DIFERENCIADORES

- **Segurança digital com foco em cibersegurança:** desenvolvimento de uma proposta de valor que enfatize a segurança digital, destacando a cibersegurança como fator diferenciador a nível nacional e internacional. Esta abordagem dever apoiar-se nas melhores práticas, promovendo um registo, utilização e gestão seguros dos domínios .pt.
- **Confiança:** promoção do domínio .PT como um espaço mais seguro e protegido no contexto legislativo e regulatório nacional, potenciando oreconhecimento da marca como cada vez mais forte e confiável.
- **Identidade e Bandeira .PT:** valorização da bandeira de Portugal no ambiente digital, apoiando a presença de marcas portuguesas na internet e promovendo a portugalidade.
- **Domínio .pt na internacionalização de empresas estrangeiras:** promoção do domínio .pt como uma porta de entrada para a expansão da atividade comercial de empresas estrangeiras na Europa, capitalizando o domínio de topo nacional como uma "rampa de lançamento" nos mercados europeus.
- **Inclusão e literacia digitais:** o .PT deve assegurar que a sua proposta de valor contempla e enfatiza a inclusão e literacia digitais para cidadãos e empresas como um dos vetores fundamentais, contribuindo ativamente para o "*raise the floor*" do ecossistema digital português.
- **Liderança em inovação e transformação digital:** posicionamento do .PT como um centro de referência para a comunidade digital, dinamizando a difusão e adoção de soluções tecnológicas inovadoras em áreas como a análise de dados, a cibersegurança a IA, e outras tecnologias emergentes.
- **Abrangência da proposta de valor:** ampliação da proposta de valor em áreas especializadas relacionadas com novas tecnologias digitais, almejando uma abrangência semelhante à das telecomunicações, que se expandiram muito além dos serviços *core*.
- **Divulgação alargada das vantagens do domínio .pt:** garantia de que a conotação regional e nacional associada ao domínio .pt é ultrapassada, demonstrando que não existem vantagens para empresas portuguesas em deter um domínio diferente do .pt.
- **Alinhamento com objetivos de transição digital:** o foco exclusivo no domínio .pt como proposta de valor é considerado insuficiente, devendo o .PT alinhar a sua estratégia de crescimento e diferenciação com os objetivos e políticas públicas nacionais e europeus, comunicando de forma inequívoca as vantagens de qualidade, segurança, confiabilidade e livre acesso associadas ao domínio .PT.
- **Cobertura do espectro digital:** o .PT deve capitalizar a vantagem competitiva que detém ao cobrir amplamente todo o espectro digital, posicionando-se como uma organização única no mercado em comparação com outras instituições
- **.PT como Guardião da internet em Portugal:** a proposta de valor deve incorporar a ideia do .PT como o "guardião" da internet em Portugal, realçando o seu papel na proteção e desenvolvimento sustentável do ambiente digital nacional.

# 3. *Benchmarking* Internacional

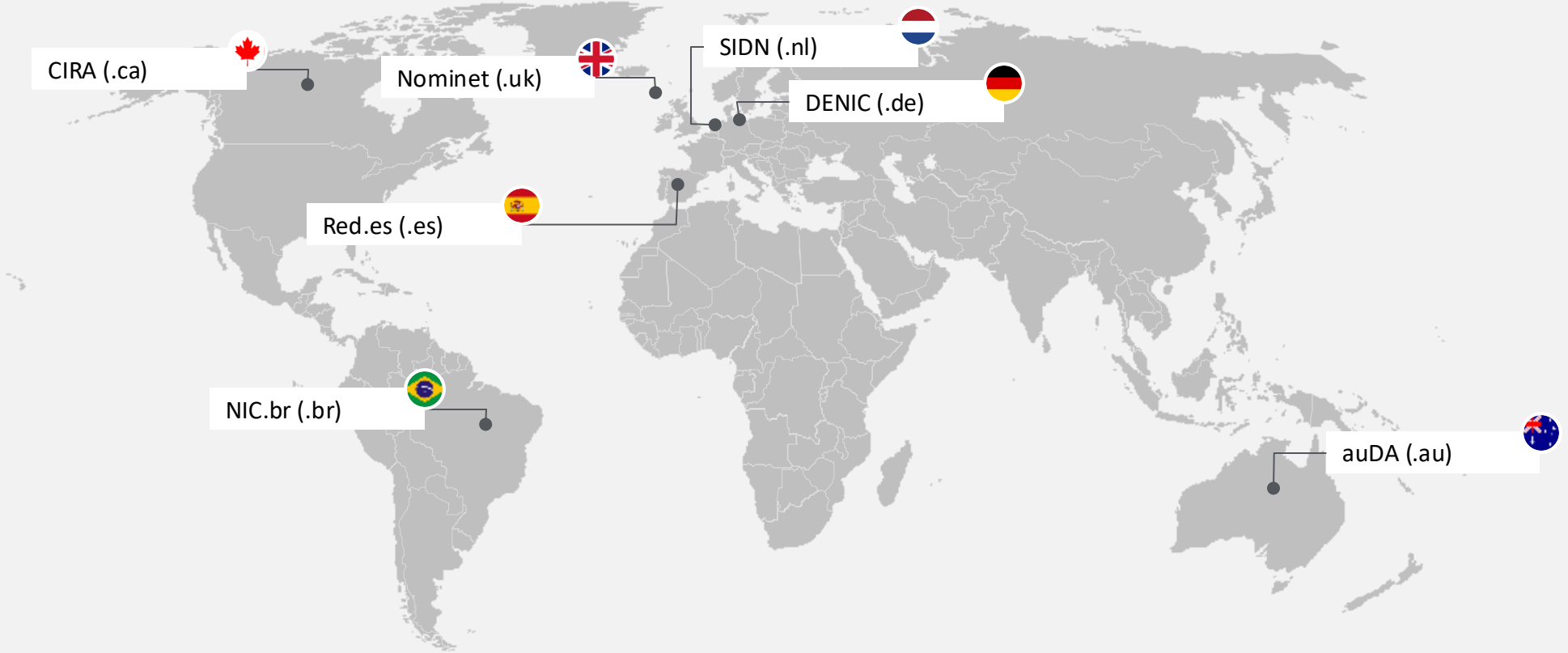
# 3. *Benchmarking* Internacional | Âmbito e Enquadramento

Para recolher informação sobre boas práticas na gestão de domínios de topo de código de país (ccTLDs), olhámos para organizações que são amplamente reconhecidas pela sua excelência em governação, segurança, inovação tecnológica e envolvimento com a comunidade

## ccTLDs

### Global

*Overview* das entidades responsáveis pela gestão dos **Domínios de Topo de Código de País** (*Country Code Top-level Domains* ccTLDs):




Áreas analisadas:

- *Overview*
- Riscos/Desafios
- Oportunidades

# 3. *Benchmarking* Internacional | Resultados e conclusões

As principais conclusões do processo de *benchmarking* internacional podem ser agrupadas nos seguintes parâmetros de análise: Prioridades Estratégicas, Riscos & Desafios e Oportunidades para o futuro

## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Os temas identificados junto das diversas organizações analisadas refletem o seu foco em:

- **Fortalecer a segurança e a resiliência** das suas operações.
- **Adaptar-se a novos requisitos de governação** e transparência.
- **Inovar** para se manterem competitivas e relevantes.
- **Promover a inclusão digital** e apoiar o desenvolvimento da infraestrutura da internet.

Estas prioridades são essenciais para sustentar a confiança dos utilizadores e parceiros, e garantir que a infraestrutura continua segura e acessível, num espaço digital cada vez mais complexo e regulado.

## RISCOS & DESAFIOS

- **Cibersegurança e ataques cibernéticos**: preocupação com a crescente sofisticação e frequência dos ataques cibernéticos contra infraestruturas críticas.
- **Concorrência e inovação tecnológica**: a competição indireta crescente, especialmente com novos TLDs, e a pressão para o progresso e inovação tecnológicos contínuos são desafios comuns aos ccTLDs.
- **Mudanças regulatórias**: os requisitos regulatórios (como o RGPD na Europa) e as alterações e evoluções das políticas nacionais e internacionais de internet configuram um risco, visto que exigem adaptações contínuas e podem representar custos e desafios operacionais acrescidos.
- **Riscos operacionais e tecnológicos**: a necessidade de manter e atualizar continuamente a infraestrutura digital foi identificada devido ao ritmo acelerado da evolução tecnológica e à complexidade operacional da implementação / adoção de novas tecnologias.
- **Instabilidade económica e riscos financeiros**: foram registadas preocupações com a instabilidade macroeconómica global, que pode afetar negativamente a competitividade e aumentar os custos de operação.
- **Governação e envolvimento de *stakeholders***: A eficácia da estrutura de governação e a relação com os diferentes atores do ecossistema digital são apontadas como críticas nos níveis de confiança no serviço prestado.

## OPORTUNIDADES

- **Segurança e resiliência**: muitos ccTLDs apontam o reforço da segurança digital, tanto através da prestação de um serviço estável e seguro, como da proteção contra ciberataques, e da implementação de DNSSEC, ou de ferramentas contra ameaças como *phishing* e DDoS.
- **Expansão e otimização da infraestrutura**: vários ccTLDs estão a explorar oportunidades para melhorar a sua infraestrutura e expandir a presença no mercado global.
- **Promoção da inclusão digital e minimização do fosso digital**: algumas organizações destacam iniciativas para aumentar o acesso à internet e reduzir o fosso digital nas suas regiões de atuação, promovendo um uso mais amplo e democrático da internet.
- **Parcerias estratégicas e colaborações**: o estabelecimento de parcerias, tanto locais quanto internacionais, é mencionado como uma forma de expandir capacidades e sinergias, e de inovar (e.g. parceria entre CIRA e SIDN para o desenvolvimento de uma nova plataforma de registo; alianças comercias promovidas pela Red.es para oferta de pacotes de serviços).
- **Adoção de tecnologias emergentes**: também é destacado o interesse em explorar áreas como IA, *blockchain* e IoT, já que configuram oportunidades para garantir a diferenciação dos serviços e agregar valor para clientes e utilizadores.
- **Governação Internacional e Influência**: algumas entidades estão a investir no reforço da presença em fóruns internacionais de governação da internet, potenciando a sua influência no desenvolvimento de políticas e assegurando uma participação ativa nas decisões globais.

# 4. Reflexão Estratégica para o período 2025-2030

# 4. Reflexão Estratégica | Abordagem

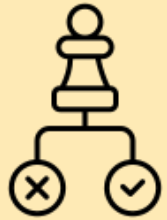
Identificámos um conjunto de elementos que podem suportar o exercício de reflexão estratégica, organizados em elementos-chave e elementos complementares

**ELEMENTOS-CHAVE**

- **VISÃO**
- **MISSÃO**
- **VALORES**
- **PRINCÍPIOS ORIENTADORES**

**ELEMENTOS COMPLEMENTARES**

- POSICIONAMENTO NACIONAL
- POSICIONAMENTO INTERNACIONAL
- PROPOSTA DE VALOR
- SERVIÇOS
- MAPA DE *ROLES* DO .PT
- OBJETIVOS NÃO FINANCEIROS
- FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
- DESAFIOS E OPORTUNIDADES



Sistematização das **prioridades e escolhas estratégicas** para o futuro do .PT

# 4. Reflexão Estratégica | Abordagem

Considerando o contexto e estratégia atual do .PT, propomos que a reflexão estratégica seja suportada em 8 elementos, incluindo 4 elementos-chave: Visão, Missão, Valores, Princípios orientadores

ELEMENTOS-CHAVE

| | |
|---|---|
| **VISÃO** | Para onde vamos? O que nos move? Aspiração de longo prazo |
| **MISSÃO** | Porque existimos? Ligação entre a visão e as necessidade presentes às quais o .PT dá resposta, assim como às que pretende responder no futuro. Foco operacional na persecução dos objetivos fundamentais da organização |
| **VALORES** | Como atuamos? Quais os valores que guiarão a estratégia futura? Bússola moral para a organização. Orientam a tomada de decisões e estabelecem um padrão em relação ao qual estas podem ser avaliadas |
| **PRINCÍPIOS ORIENTADORES** | Quais os objetivos estratégicos que devem atingir? Que resultados e benefícios devem alcançar? Pontos de referência concretos e tangíveis, que apontem a trajetória de curto-médio prazo do .PT |

# 4. Reflexão Estratégica | Abordagem

Considerando o contexto e estratégia atual do .PT, propomos que a reflexão estratégica seja suportada em 8 elementos, incluindo 4 elementos complementares, ajustados à realidade da organização: Ecossistema, Posicionamento estratégico, Proposta de Valor, Serviços

**ELEMENTOS COMPLEMENTARES AJUSTADOS**

| | |
|---|---|
| **ECOSSISTEMA** | Como se devem organizar? Como devem desenhar o seu ecossistema de parceiros e *stakeholders*? Estrutura organizacional e atores a priorizar e envolver, de acordo com o valor que trazem para o ecossistema. Visão clara da abrangência e profundidade das relações e respetivos contributos para o ecossistema (*inputs* vs. *outputs*) |
| **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO** | Qual o papel que devem assumir no panorama nacional e global? Quais as dimensões e segmentos a priorizar? Papel central que a organização deverá assumir de forma a garantir relevância, competitividade e capacidade de resposta às tendências, oportunidades e desafios atuais / futuros |
| **PROPOSTA DE VALOR** | Que iniciativas devem continuar a investir, adotar ou abandonar? Vantagem competitiva com base no valor único que a organização agrega para os *stakeholders*. Abordagem de diferenciação no mercado |
| **SERVIÇOS** | Como devem expandir/diversificar o seu portefólio de serviços? Novas áreas de atuação que endereçam necessidades não atendidas e guiam a evolução da oferta face às necessidades do mercado e às prioridades estratégicas da organização |

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos-chave

A reflexão estratégica acerca da visão do .PT procurou incorporar contributos ao nível de uma internet aberta, com o compromisso com a cibersegurança e a qualidade e da promoção da identidade de Portugal no ecossistema digital global

**VISÃO**

MISSÃO

VALORES

PRINCÍPIOS ORIENTADORES

**PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DA VISÃO DO .PT**

**Promover a utilização livre e segura da internet, prestando serviços de reconhecida excelência junto da comunidade, parceiros e congéneres, e projetando a identidade de Portugal no ecossistema digital internacional.**

**CONTRIBUTOS ESTRATÉGICOS PARA A VISÃO DO .PT**

- **INTERNET ABERTA E LIVRE COM FOCO EM CIBERSEGURANÇA**
- **COMPROMISSO COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS**
- **PROMOÇÃO DA IDENTIDADE DIGITAL DE PORTUGAL**

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos-chave

A reflexão estratégica acerca da missão do .PT procurou incorporar contributos ao nível da resiliência da gestão e da infraestrutura, do compromisso em satisfazer as necessidades dos cidadãos e do tecido económico e da construção de um ambiente digital mais ético

VISÃO

**MISSÃO**

VALORES

PRINCÍPIOS ORIENTADORES

**PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DA MISSÃO DO .PT**

**Garantir a correta operação e manutenção do .pt sob uma infraestrutura e gestão técnicas estáveis, resilientes e de confiança, prosseguindo uma política de inovação tecnológica orientada para as necessidades dos cidadãos e do tecido económico nacional, em conformidade com a lei e com as melhores práticas digitais.**

**CONTRIBUTOS ESTRATÉGICOS PARA A MISSÃO DO .PT**

**INFRAESTRUTURAS E GESTÃO INDEPENDENTE**

**NECESSIDADES DOS CIDADÃOS E DAS EMPRESAS**

**COMPLIANCE NO DIGITAL**

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos-chave

Propomos que o conjunto de valores que suporta a atuação do .PT seja complementado por 5 elementos adicionais, que refletem a aspiração estratégica futura da organização: Independência, Internacionalização, Colaboração, Inovação e Impacto

VISÃO

MISSÃO

**VALORES**

PRINCÍPIOS ORIENTADORES

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos-chave

A reflexão acerca dos elementos-chave que compõem a estratégia futura do .PT culminou na definição de 6 princípios orientadores, que devem nortear a trajetória de curto-médio prazo da organização

VISÃO

MISSÃO

VALORES

**PRINCÍPIOS ORIENTADORES**

Com base nos contributos partilhados pelos principais *stakeholders* e recolhidos através do *benchmarking* internacional, foi identificado um conjunto de **princípios orientadores** que suportam e promovem a atividade do .PT de forma contínua ao longo do próximo ciclo.

A estratégia futura do .PT deve focar-se na **segurança e resiliência digital**, promovendo o domínio .pt como símbolo de confiança e **identidade de Portugal** no digital, com investimento em **tecnologias emergentes** como IA, *blockchain* e IoT. A aposta em **alianças estratégicas** e na promoção de uma **internet inclusiva e ética**, garantindo a **agilidade face a mudanças regulatórias**, permitirão ao .PT reforçar a sua posição enquanto entidade líder e de referência no ecossistema digital português, apoiando o seu crescimento e desenvolvimento seguro e sustentável.

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

Os clientes e a comunidade de utilizadores, os *registrars*, as entidades públicas, a comunidade académica, as associações e parceiros corporativos e as redes e parceiros internacionais coexistem no ecossistema do .PT

**ECOSSISTEMA**

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE VALOR

SERVIÇOS

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

A estrutura do ecossistema do .PT deve ser desenhada para garantir transparência, eficiência, representatividade e alinhamento com os objetivos estratégicos nacionais e internacionais

**ECOSSISTEMA**

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE VALOR

SERVIÇOS

## PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DO ECOSSITEMA DO .PT

**Entidades governamentais e reguladores**

### Ações a implementar

- Promover a **capacitação e literacia digitais de todas as faixas etárias, género, e grupos sociais**
- Apoiar a **transição digital de países em desenvolvimento**
- Participar na **definição de políticas públicas e diretrizes regulatórias em tecnologias emergentes**
- **Internacionalizar e capitalizar a marca .PT** como embaixadora da identidade digital de Portugal
- Promover **boas práticas e soluções ligadas à sustentabilidade** ambiental

### Exemplos de iniciativas

- Programas de literacia digital escolar, tanto para Portugal, como para países lusófonos em desenvolvimento
- Módulos de formação certificada em competências digitais avançadas para professores, administração pública e outras classes profissionais relevantes
- Campanhas de comunicação e sensibilização com foco na Portugalidade e na proteção dos DPI
- Projetos piloto em IA, *blockchain* e segurança digital / sustentabilidade aplicadas a estas tecnologias

### ***Stakeholders* a envolver**

Governo, GNS, CNCS, IDC Portugal, AMA, AICEP, TP, IAPMEI
ANACOM, INE, ASAE, APA, INPI, IGAC, INCM, PSP, PJ

(*) Designação dos *stakeholders* a envolver:
GNS - Gabinete Nacional de Cibersegurança | CNCS - Centro Nacional de Cibersegurança | IDC Portugal - International Data Corporation Portugal | AMA - Agência para a Modernização Administrativa | AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal | TP - Turismo de Portugal | IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação | ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações | INE – Instituto Nacional de Estatística | ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica | APA - Agência Portuguesa do Ambiente | INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial | IGAC - Inspeção Geral Das Atividades Culturais | INCM - Imprensa Nacional Casa da Moeda | PSP - Polícia de Segurança Pública | PJ - Polícia Judiciária

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

A estrutura do ecossistema do .PT deve ser desenhada para garantir transparência, eficiência, representatividade e alinhamento com os objetivos estratégicos nacionais e internacionais

**ECOSSISTEMA**

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE VALOR

SERVIÇOS

## PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DO ECOSSITEMA DO .PT

**Comunidade académica**

### Ações a implementar

- Promover **competências digitais avançadas em estudantes e população a entrar em idade ativa**
- Participar em iniciativas de **aceleração e difusão de tecnologias inovadoras**, elevando o seu TRL e promovendo a sua disseminação e adoção no mercado
- Apoiar a criação de um **ecossistema de inovação robusto e colaborativo para o digital**
- Consolidar a marca .PT como **parceiro técnico de referência** junto da academia e do setor tecnológico

### Exemplos de iniciativas

- Cursos e módulos de formação em áreas de elevada procura pelo mercado de trabalho (e.g. cibersegurança, análise de dados, IA)
- Redes de laboratórios .PT, com foco em cibersegurança, IA e *blockchain*
- Eventos colaborativos de desenvolvimento e aceleração tecnológicos (e.g. concursos de ideias, *hackathons*, *sprints*, residências, academias, *bootcamps*)

### ***Stakeholders* a envolver**

Centros de investigação, Universidades
Incubadoras, *Hubs* & *Clusters* tecnológicos

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

A estrutura do ecossistema do .PT deve ser desenhada para garantir transparência, eficiência, representatividade e alinhamento com os objetivos estratégicos nacionais e internacionais

**ECOSSISTEMA**

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE VALOR

SERVIÇOS

## PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DO ECOSSITEMA DO .PT

**Associações e parceiros corporativos**

### Ações a implementar

- Promover a **presença e capacitação digitais** de micro e pequenas empresas e de *start-ups*
- Posicionar o **.PT como escolha natural e *top-of-mind*** no ecossistema empreendedor
- Apoiar a criação de um **ecossistema de inovação robusto e colaborativo para o digital**
- Estabelecer o .PT como **elo de ligação entre os setores público, privado e a academia**
- Consolidar a **marca .PT como sustentável e ética** na economia digital

### Exemplos de iniciativas

- Programas de benefícios em parceria com grandes empresas destinados a micro/pequenas empresas e *start-ups* registadas sob o domínio .pt (e.g. serviços de *cloud* e cibersegurança)
- Iniciativas de divulgação de casos de sucesso de pequenos negócios registados sob o domínio .pt
- Plataforma aberta em que setores público, privado e social possam aceder a serviços e soluções digitais avançados, com níveis de segurança, sustentabilidade e ética com selo .PT

### ***Stakeholders* a envolver**

APRITEL, APDC, CCIP, Start-up Lisboa, APBC, WIT Portugal
BCSD Portugal Start-up Portugal, ARBITRARE, MUDA

(*) Designação dos *stakeholders* a envolver:
APRITEL - Associação dos Operadores de Comunicações Eletrónicas | APDC - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações | CCIP - Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa | APBC - Associação Portuguesa de Blockchain e Criptomoedas | WIT Portugal - Women in Tech Portugal | BCSD Portugal - Business Council for Sustainable Development Portugal | ARBITRARE - Centro de Arbitragem para a Propriedade Industrial, Nomes de Domínio, Firmas e Denominações

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

A estrutura do ecossistema do .PT deve ser desenhada para garantir transparência, eficiência, representatividade e alinhamento com os objetivos estratégicos nacionais e internacionais

**ECOSSISTEMA**

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE VALOR

SERVIÇOS

## PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DO ECOSSITEMA DO .PT

**Redes e parceiros internacionais**

### Ações a implementar

- Explorar **sinergias para a qualidade, estabilidade, resiliência e segurança** dos serviços prestados
- Assegurar uma **participação ativa em decisões internacionais ligadas à governação da internet**, alargando a esfera de influência no mercado internacional e consolidando a independência do .PT
- Garantir a **articulação com objetivos e boas práticas internacionais** em governação da internet
- Consolidar a marca .PT como **motor da governação da internet nos mercados de língua portuguesa**

### Exemplos de iniciativas

- Seminários, programas de treino e grupos de trabalho com ccTLDs e atores da economia digital
- Projetos colaborativos em padrões internacionais de cibersegurança e proteção e inteligência de dados para pequenos negócios e consumidores, com foco nos PALOPs
- Fóruns de governação da internet e consultas públicas para discussão de políticas globais, com foco nos objetivos e desafios comuns da comunidade lusófona

### *Stakeholders* a envolver

Congéneres (ccTLDs), ICANN, CENTR, IGF, RIPE, DNS-OARC, LusNIC, CDA, EURid, ITU, ISO
WBG, ADBG, WEF, OECD, BEUC, ARCTEL-CPLP, European DIGITAL SME Alliance, CE, ENISA

(*) Designação dos *stakeholders* a envolver:
ccTLDs - Associações congéneres, i.e., registries de country code Top-Level Domains | ICANN - Internet Corporation for Assigned Names and Numbers | CENTR - Council of European National Top-Level Domain Registries | IGF - Internet Governance Forum | RIPE - Réseaux IP Européens Network Coordination Centre | DNS-OARC - DNS Operations, Analysis, and Research Center | LusNIC - Associação de ccTLDs de Língua Portuguesa | CDA - Coalition for Digital Africa | EURid - Serviço de registo de nomes de domínio de topo .eu, .ею e .ευ, por nomeação da CE | ITU - International Telecommunication Union | ISO - International Organization for Standardization | WBG - World Bank Group | ADBG - African Development Bank Group | WEF - World Economic Forum | OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development | BEUC - European Consumer Organisation | ARCTEL-CPLP - Associação de Reguladores de Comunicações e Telecomunicações da CPLP | EC - European Commission | ENISA - European Union Agency for Cybersecurity

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

A estrutura do ecossistema do .PT deve ser desenhada para garantir transparência, eficiência, representatividade e alinhamento com os objetivos estratégicos nacionais e internacionais

**ECOSSISTEMA**

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE VALOR

SERVIÇOS

## PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DO ECOSSITEMA DO .PT

**Registrars e Clientes e utilizadores finais**

### Ações a implementar

- **Sensibilizar os *registrants* para a evolução da regulamentação** que afeta a utilização da internet
- **Tornar o ambiente digital mais acessível e inclusivo**, através de soluções e iniciativas que enderecem as necessidades de diferentes segmentos utilizadores
- **Aumentar a proximidade aos *registrars***, garantindo apoio personalizado e a capacitação em melhores práticas e standards que contribuam para a qualidade técnica e segurança do serviço

### Exemplos de iniciativas

- Programas educacionais focados numa presença *online* segura através da utilização de domínios .pt
- Portal, com guias práticos simplificados, que centralize a regulamentação aplicável ao registo de domínios, proteção de dados e direitos dos utilizadores, cibersegurança e tecnologias emergentes
- Programas de apoio e benefícios para *registrars*, incluindo condições comerciais e de visibilidade para *top-performers* na satisfação dos *registrants*, e diagnóstico / certificação em cibersegurança

### ***Stakeholders* a envolver**

*Registrants*, Comunidade de utilizadores
*Registrars*, Fornecedores

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

No modelo proposto para o posicionamento estratégico do .PT, todos os *stakeholders* simultaneamente contribuem (*input*) e beneficiam (*output*) do ecossistema

ECOSSISTEMA

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

PROPOSTA DE VALOR

SERVIÇOS

| Entidades públicas | Comunidade académica | Associações e parceiros corporativos | Redes e parceiros internacionais | *Registrars* | Clientes e comunidade de utilizadores |
|---|---|---|---|---|---|
| • Regulação e suporte político<br>• Colaboração/financiamento em programas educativos<br>• Promoção de políticas de inclusão digital<br>• Apoio na definição das áreas temáticas prioritárias e identificação de oportunidades de financiamento | • Identificação de necessidades de formação e desenvolvimento de novas competências<br>• Colaboração em iniciativas de inovação e aceleração tecnológica<br>• Parcerias para avanço em cibersegurança | • Identificação das necessidades das empresas e de outros atores<br>• Estímulo a oportunidades de negócio e promoção da colaboração e *networking*<br>• Investimento contínuo na presença online<br>• Adesão e promoção de políticas de segurança | • *Networking* e influência internacional<br>• Colaboração em projetos de promoção e dinamização da economia digital e da língua portuguesa na internet<br>• Acesso a fóruns globais de governação da internet, cibersegurança e outros | • Contribuição com *know-how* e recursos específicos em qualidade, segurança<br>• Oportunidades de negócio e *networking*<br>• Contribuição para o aumento do número de novos domínios registados | • Acesso e adoção de serviços digitais<br>• Participação em iniciativas educativas<br>• *Feedback* coletivo e da comunidade<br>• Contribuição para o aumento do número de novos domínios registados |
| INPUTS | | | | INPUTS | |
| OUTPUTS | | | | OUTPUTS | |
| • Promoção da literacia e da capacitação digitais<br>• Atração de novas empresas para o mercado nacional<br>• Infraestrutura confiável para serviços públicos online<br>• Persecução de objetivos estratégicos nacionais e europeus | • Capacitação de jovens e adultos em áreas-chave e de elevada procura<br>• Promoção da literacia digital<br>• Plano formativo orientado às necessidades do ecossistema digital<br>• Investigação científica e tecnológica | • Acesso à internacionalização e a uma presença digital mais segura e confiável<br>• Acesso a resultados da inovação e a ferramentas de segurança<br>• Ligação a utilizadores e fornecedores locais e globais | • Acesso a um ecossistema de pares<br>• Articulação com boas práticas internacionais<br>• Participação nos fóruns globais de decisão<br>• Visibilidade em iniciativas globais de governação da internet | • Visibilidade no mercado de registo de domínios<br>• Acesso a iniciativas de marketing e promoção<br>• Oportunidades de colaboração e transferência de conhecimento<br>• Sinergias e partilha de *expertise* | • Evolução do setor digital<br>• Reforço da literacia e inclusão digitais<br>• Experiência digital segurança e confiável<br>• Acesso a produtos/serviços digitais identitários de Portugal e com projeção internacional |
| Entidades públicas | Comunidade académica | Associações e parceiros corporativos | Redes e parceiros internacionais | *Registrars* | Clientes e comunidade de utilizadores |

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

O .PT contribuirá para um ambiente digital estável e seguro, promovendo a identidade de Portugal, a inclusão digital e a transição tecnológica, enquanto apoia a internacionalização de negócios e impulsiona um futuro online sustentável

ECOSSISTEMA

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

**PROPOSTA DE VALOR**

SERVIÇOS

**SEGURANÇA & CONFIANÇA**

Garante um domínio seguro e de confiança, com foco na **cibersegurança** e conformidade regulatória, posicionando o .PT como **referência europeia** em segurança digital.

**IDENTIDADE & BANDEIRA .PT**

Símbolo da **presença digital de Portugal**, promovendo marcas nacionais e conectando o país ao mundo, com reconhecimento global como porta de entrada para o mercado digital europeu.

**INCLUSÃO & LITERACIA DIGITAL**

Compromisso com um **ecossistema digital acessível e inclusivo**, capacitando cidadãos e empresas para uma participação ativa na transição digital e desenvolvendo soluções centradas nas suas necessidades.

**INOVAÇÃO & TRANSFORMAÇÃO**

Liderança na adoção de tecnologias emergentes, como IA e análise de dados, destacando-se como um **motor de modernização e competitividade** no digital.

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

Integração com políticas públicas nacionais e europeias, promovendo o **desenvolvimento sustentável** da internet e contribuindo para os objetivos de transição digital.

# 4. Reflexão Estratégica | Elementos complementares

O .PT pode diversificar e expandir a sua proposta de valor e portefólio através de serviços de alta relevância, que se demonstrem alinhados com as tendências e necessidades do ecossistema digital

ECOSSISTEMA

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE VALOR

**SERVIÇOS**

## Segurança Digital e Cibersegurança Avançada

- **Monitorização de ameaças em tempo real**: serviços de vigilância e monitorização em tempo real para domínios .pt, alertando os utilizadores sobre possíveis ameaças cibernéticas.
- **Certificação de segurança digital**: certificação própria para domínios .pt, garantindo que seguem as melhores práticas de cibersegurança.
- ***Backup* e recuperação de domínios**: serviço de recuperação em caso de ataques ou disrupção.

## Serviços para Internacionalização

- **Apoio a congéneres da CPLP**: suporte técnico, partilha de sinergias, infraestrutura e *expertise* para, nomeadamente, promover a língua portuguesa na internet
- **Plataforma de *e-commerce***: parcerias com *registrars* no desenvolvimento de soluções "chave-na-mão", para empresas que pretendem internacionalizar capitalizando no domínio .pt.
- **Consultoria em expansão europeia**: parcerias com instituições e especialistas para apoiar empresas estrangeiras a recorrerem ao domínio .pt como "*hub*" para a Europa.

## Educação e Literacia Digital

- **Ponto Digital .PT**: plataforma de diagnóstico e agregadora de iniciativas de sensibilização, formação e qualificação digital.
- **Desenvolvimento de competências:** cursos e programas de formação nas áreas digitais relacionadas com a atividade central do .PT: criação de *websites*, marketing digital, cibersegurança, *e-commerce* e gestão de domínios.
- **Programas de inclusão digital**: parcerias com instituições de ensino, empresas e governo para garantir que todos os cidadãos têm acesso a competências essenciais em literacia digital.

## Observatório para o Digital

- **Digital em Portugal .PT**: plataforma para entidades públicas, privadas, do terceiro setor e cidadãos, que agrega indicadores digitais, operando em integração com fontes de dados nacionais e internacionais que impactam o digital em Portugal.
- **Relatórios e boas práticas:** estudos, relatórios e referenciais sobre o ecossistema e economia digitais em Portugal.
- **Evolução do Ponto Digital .PT**: evolução da plataforma, consolidando-a como um ativo de referência na agregação, análise e divulgação de informação em competências digitais.

.pt