ceo

O saber que gera negócios

Agilidade

À conversa com
Vasco de Mello, presidente do Grupo José de Mello

Fórum
Pedro Reis, presidente da aicep Portugal Global, o economista Augusto Mateus e Conceição Zagalo, presidente do GRACE, dão-nos a sua interpretação do conceito de agilidade

Pontos de Vista
A agilidade é essencial à competitividade das organizações? Clara Ferreira Alves, jornalista do Expresso, e Miguel Pina e Cunha, Professor na Nova School of Business and Economics, acreditam que sim

2º semestre 2012 ***#04***

pwc

Revista ceo

Direção editorial: José Pereira Alves, António Brochado Correia, Ivo Faria
Editor: Pedro Carvalho da Silva

Conceção, edição, redação, fotografia e produção: Editando – Edição e Comunicação, Lda.

Impressão e acabamento: IDG, Imagem Digital Gráfica, Lda.

A revista ceo é uma publicação semestral

Tiragem: 4500 exemplares
Distribuição: gratuita
Depósito Legal: 322972/11

Propriedade: PricewaterhouseCoopers/AG – Assessoria de Gestão, Lda.
Sede Nacional: Rua Sousa Martins, 1 - 2º, 1069-316 Lisboa
Tel: 213 599 000 | Fax: 213 599 999

Para mais informações: marketing.pwc@pt.pwc.com

www.pwc.pt

José Pereira Alves
Territory Senior Partner

"A inovação, a resiliência, o empenho e a dedicação são outros fatores determinantes para o sucesso. Mas a agilidade é condição sine qua non."

Nunca tanto mudou e tão rapidamente

Se tempos há em que a agilidade assume um papel fundamental no sucesso de uma organização, este é um deles. Quando olhamos para os últimos 20 a 30 anos, deparamo-nos com uma imensidão de mudanças.

Nunca tanto mudou e tão rapidamente. Seja no domínio das tecnologias ou nos planos social, económico e político, a realidade é que tudo se alterou. E o mundo irá continuar a mudar à mesma velocidade, senão a mais…

E a agilidade é um dos fatores fundamentais, se não mesmo dos determinantes, para que as organizações sejam bem sucedidas nos processos de ajustamento que têm de implementar à medida e com a rapidez das mudanças impostas pelos mercados em que se posicionam.
Não é certamente o único. A inovação, a resiliência, o empenho e a dedicação são outros fatores determinantes para o sucesso. Mas a agilidade é condição *sine qua non*.
Isso mesmo está espelhado ao longo desta edição da ceo, sendo claro para todos os entrevistados a importância da agilidade nas organizações dos dias de hoje. Se tempos houve em que a perenidade era grande e em que as transformações de ordem económica e social demoravam décadas, senão séculos, esses tempos acabaram. Como sabíamos. Agora, estamos perante uma nova ordem, e essa nova ordem exige uma organização ágil.

A grande questão é, pois, como manter a agilidade ao longo dos tempos. Uma organização de sucesso tem tendência para crescer, quanto mais não seja por força desse mesmo sucesso. Será a agilidade compatível com esse crescimento? Qual a chave para uma convivência salutar entre estas duas realidades?
Acredito sinceramente que é possível crescer e manter a agilidade. Acredito que mantendo um espírito jovem, aberto e ávido é possível compatibilizar o crescimento com a agilidade. Acredito que pessoas a quem são atribuídos objectivos e responsabilidades claras são mais autónomas e mais ágeis. Acredito que há cada vez mais organizações assim.

Vamos a isso!

Neste número...

09
Fórum
Pedro Reis, presidente da aicep Portugal Global, o economista Augusto Mateus e Conceição Zagalo, presidente do GRACE, dão-nos a sua interpretação do conceito de agilidade

04
À conversa com
Vasco de Mello, presidente do Grupo José de Mello

22
Experiência
Alinhar risco e performance para criar valor; Business Process Outsourcing; "Tempo é dinheiro"; Antecipar a execução do OE

32
Estudo de caso
Gestão dos riscos das TI; Mapear asas para voar mais alto

42
Pontos de vista
A agilidade é essencial à competitividade das organizações? Clara Ferreira Alves, jornalista do Expresso, e Miguel Pina e Cunha, Professor na Nova School of Business and Economics, acreditam que sim

38
Conhecimento
15º Global CEO Survey; Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016; The PwC Mobile Innovations Forecast; Principais desafios da Saúde 2012

44
À parte
Guta Moura Guedes, presidente da Direção da Experimenta – Associação para a Promoção do Design e Cultura de Projeto, revela algumas das regras que a orientam enquanto gestora

46
Destaque
PwC considerada 'Network of the Year' nos International Accounting Bulletin Awards e distinguida como 'Firma Portuguesa de Preços de Transferência' pelo 5º ano consecutivo, entre outras notícias

Vasco de Mello

"Uma empresa bem sucedida tem de ser ágil, flexível e inovadora."

Vasco de Mello lidera o grupo José de Mello desde maio de 2004, quando foi eleito para presidir ao Conselho de Administração da José de Mello SGPS. A *holding* gere as participações da família na Brisa, na CUF, na José de Mello Saúde, na Efacec, na José de Mello Imobiliária e na EDP, onde é um dos acionistas de referência.
O empresário é reconhecido pela sua agilidade negocial e de gestão, pela capacidade de liderança e pela descrição com que pauta a sua vida profissional e pessoal.

Como entende o conceito de agilidade?
Agilidade é a capacidade de responder à mudança num enquadramento de dificuldade, adaptando-se às novas circunstâncias. No enquadramento atual em que vivemos, uma empresa tem de ser ágil, tem de reagir à mudança e conseguir ajustar-se com rapidez em cada momento. Para que isso aconteça, é fundamental que exista uma visão, que existam objetivos bem definidos e partilhados por toda a organização, por todos na organização. E, dentro dessa perspetiva, a comunicação tem um papel chave, sendo coordenada em todo o grupo ao nível da *holding*, através de um Comité de Comunicação, que reúne regularmente com todos os responsáveis do grupo nessa área.

Do ponto de vista da agilidade, pensamos que o modelo de governo do Grupo também contribui decisivamente para que consigamos ser ágeis. A Comissão Executiva da *holding* é constituída por sete membros e quatro têm responsabilidades executivas nas quatro unidades do Grupo, o que faz com que a comunicação, partilha de objetivos e transmissão de informação seja muito rápida e eficaz. Em termos operacionais, ao nível da *holding*, procuramos garantir que essa transmissão de informação seja efetivamente ágil, nomeadamente através de estruturas de desenvolvimento estratégico e de gestão financeira adequadas. Cada uma das unidades operacionais tem os seus próprios mecanismos de agilidade. Porém, penso que um dos aspetos mais importantes é o de conseguir criar condições de empreendedorismo dentro das próprias empresas.

Isso consegue-se, ou só é possível, quando se atribuem responsabilidades e *empowerment* às pessoas, quando a visão e os objetivos são claros para todos, quando há capacidade para aceitar o insucesso e para aprender a retirar ensinamentos dos falhanços. Estas capacidades são fundamentais para que uma organização consiga ser ágil.

Como relaciona ou distingue agilidade de flexibilidade?
São conceitos algo dificeis de distinguir, mas são, claramente, complementares. Entendo agilidade mais do ponto de vista de estratégia e flexibilidade mais na perspetiva de processos, mais operacional. Ambos são importantes e, sobretudo, têm de estar ligados a um outro vetor extraordinariamente importante, que é o da inovação. No Grupo José de Mello o conceito de inovação é entendido como criação de valor num ambiente de mudança.

“Um dos aspetos mais importantes é conseguir criar condições de empreendedorismo dentro das próprias empresas. Isso consegue-se, ou só é possível, quando se atribuem responsabilidade e empowerment às pessoas, quando a visão e os objetivos são claros para todos, quando há capacidade para aceitar o insucesso e para aprender a retirar ensinamentos dos falhanços. Estas capacidades são fundamentais para que uma organização consiga ser ágil.”

"No Grupo José de Mello o conceito de inovação é entendido como criação de valor num ambiente de mudança."

É uma forma de estar, questionando permanentemente a forma de fazer, procurando a excelência.
Dentro dessa perspetiva, penso que são complementares e que adquirem maior ou menor prioridade consoante os momentos que as próprias empresas vivem. Parece-me é que é claro que, hoje em dia, uma empresa bem sucedida tem de ser ágil, flexível e inovadora. Estes três vetores têm de estar conjugados.

Como é que a agilidade tem estado presente na sua vida e no seu percurso profissional?

Formei-me em Gestão de Empresas, na Suíça, no American College of Switzerland, uma instituição americana, em Internacional Business Administration. Era uma universidade que tinha um corpo de estudantes e professores extraordinariamente internacionalizados, pelo que, desse ponto de vista, tive experiência internacional desde muito cedo. Do meu ponto de vista, este é um fator que muito contribui para a agilidade.
Quando concluí o curso fui viver para os EUA, onde tive a oportunidade de participar num programa de treino do Citibank. Foi uma experiência muito interessante, uma vez que juntou a componente académica a uma forte componente prática. Estava a estudar para ser analista de crédito, pelo que, a oportunidade de ter acesso à gestão ao mais alto nível de empresas que o Citibank na altura acompanhava, foi algo extraordinário, em especial para alguém como eu, acabado de sair da faculdade.
Terminado o estágio entrei no grupo familiar que, na altura, desenvolvia atividade através do estrangeiro em várias áreas, da financeira à de *trading*. Em 1989 voltei para Portugal e ajudei a refazer o Grupo que, à época das nacionalizações, detinha uma parcela industrial importante, nomeadamente a CUF e a Lisnave.
Dediquei-me com enorme empenho à área financeira do Grupo e participei em projetos muito interessantes, em que a agilidade e a flexibilidade foram determinantes. Exemplo disso foi a criação do Banco Mello, no seguimento da privatização da Sociedade Financeira Portuguesa, a privatização da Companhia de Seguros Império, que tinha sido fundada pelo meu bisavó e que, em 1992, voltou a pertencer à família, a compra e a fusão da União de Bancos Portugueses com o Banco Mello, entre outros. Começámos tarde, mais pequenos do que a maior parte dos nossos concorrentes e tínhamos de encontrar nichos que não estivessem tão ocupados e, fundamentalmente, tínhamos de encontrar também novas capacidades.
No final da década de 90, e relativamente à área financeira, considerámos chegado

o momento de dar um passo no sentido da consolidação do setor. Penso que isso foi uma demonstração clara da agilidade do Grupo, pois reagimos rapidamente a alterações significativas que se passavam então no mercado, atuando de uma forma em que protegíamos o seu valor. Somos um gestor de participações com uma perspectiva de muito longo prazo, mas somente enquanto consideramos que temos condições de ser os donos naturais dos negócios. Isto faz com que demos, igualmente, grande atenção à formação, pois para além de forma de valorização contínua, permite-nos estar melhor preparados para a mudança. O facto de estarmos dispostos a sair da zona de conforto potencia a evolução.

Esta característica desenvolveu-se ao longo da historia recente do Grupo...

Sem dúvida. Hoje estamos em quatro grandes áreas de negócios que há 20 anos não estávamos: infraestruturas (Brisa); química (CUF, que tem vindo a capitalizar enormemente graças ao leque de parceiros estratégicos, como são os casos, entre outros, da Dow Chemicals e Air Liquide, num mercado extraordinariamente competitivo e em que conseguimos ser muito competitivos e eficientes); na saúde, através da José de Mello Saúde; e, ainda, a área da engenharia e electrotécnica, através da Efacec. Temos ainda uma participação significativa, de cerca de 5%, na EDP.

Para chegar até aqui, passámos por processos de alienação e de parcerias em muitas outras áreas de negócios. Há 20 anos, como disse, e com excepção do setor químico, nenhuma destas áreas de negócio estava na nossa carteira.

E em termos de estratégia para o futuro? Estas áreas são todas para manter e desenvolver?

No Grupo José de Mello temos uma perspectiva de muito longo prazo, pelo que acreditamos que as áreas de negócio em que estamos posicionados, mesmo perante o enquadramento mais difícil, são as que vão beneficiar das alterações que se vivem hoje na Europa, tanto do ponto de vista demográfico como de especialização e, consequentemente, são para desenvolver.

Obviamente que, hoje em dia, a internacionalização é um tema fundamental e, na nossa perspetiva, esse processo tem de ser feito com parceiros. Na Brisa, por exemplo, temos um parceiro com quem participámos recentemente numa operação de oferta pública de aquisição e em que reforçámos a nossa participação de uma forma muito significativa. Pensamos que esta forma de atuar será uma constante em todas as nossas áreas de negócio.

Grupo José de Mello

É um Grupo económico português de base e controlo familiar, com uma estrutura acionista estável e "com uma intervenção diversificada na economia".

Com uma presença importante nos setores de atividade em que atua, o Grupo José de Mello detém uma cultura própria assente na promoção da sustentabilidade e nos valores da Inovação, Competência e Desenvolvimento Humano.

As plataformas de negócios participadas pela José de Mello, SGPS são:

- Brisa (Infraestruturas);
- CUF (Indústria Química);
- José de Mello Saúde (Saúde, Soluções Residenciais e Domiciliárias para a terceira idade);
- Efacec (Energia, Transportes e Logística, Energia e Serviços);
- José de Mello Imobiliária (Imobiliário);
- EDP (Energia).

Na estratégia de internacionalização do Grupo, há mercados mais atrativos do ponto de vista do curto e médio prazos?

Não quero estar a especificar, mas é claro que existem e são definidos em função de cada uma das unidades de negócio, na medida em que as atividades são muito diferentes. Há, no entanto, aspetos e exigências que são comuns a todas as áreas de atividade, como a procura permanente da excelência e o almejar a uma posição de liderança nos mercados em que operam. Dentro desta linha, acreditamos que é muito importante que exista um conjunto de valores em que a organização se reconheça e se enquadre. Entre esses valores, a ética tem de estar sempre presente e é determinante para que qualquer negócio seja bem sucedido e sustentável a longo prazo.

A recessão que Portugal e a Zona Euro vivem é um tema incontornável. Para concluir, como analisa o contexto atual e as projeções que se fazem para os próximos anos?

Em Portugal estamos a trilhar um caminho necessário, um caminho difícil que, na minha perspetiva, não consegue ser feito sem dor, mas acredito que estamos no caminho certo. Estamos a arrumar de forma adequada as contas públicas e a concluir um conjunto de reformas importantes (trabalho, justiça, etc.). Só a partir daí haverá condições de crescimento.
O país vai ter um período de ajustamento longo e, consequentemente, de pouco crescimento, o que significa que a internacionalização continua a ser determinante para as empresas. Há que ter consciência de que é difícil, mas há condições para se fazer, com colaboradores motivados e com a definição clara de quais são as vantagens competitivas que podemos oferecer. Acredito que há um caminho de sucesso a percorrer.
Depois do período de ajustamento, vai continuar a haver oportunidades e capacidade de criação de riqueza e a um nível muito superior àquele que houve no passado. Para chegar aí, claramente, vamos ter que redefinir o papel do Estado e determinar quais os recursos que estamos disponíveis para afetar ao Estado. Os recursos que forem afetados ao Estado não são canalizados para o setor privado.
Por outro lado, o setor privado tem que ter um modelo de desenvolvimento em que a inovação é a chave, para que consigamos ter valor acrescentado naquilo que estamos a fazer – e penso que em Portugal temos muitas condições de criar valor, mesmo em indústrias tradicionais.

Algumas empresas do Grupo, como a Brisa, estão muito dependentes do mercado nacional.

Exato, a Brisa é exemplo de uma empresa que está muito dependente do país, mas que está a encontrar um caminho diferente. A Brisa via-se como um gestor de infraestruturas e hoje está a caminhar para um gestor de mobilidade sustentável. É um caminho que estamos a percorrer e que julgo será a resposta adequada aos constrangimentos que encontramos no desenvolvimento da nossa actividade em Portugal. Se me pergunta se isto tem que ter reflexos em termos das margens ou de menor receita, penso que não. Estamos exatamente a procurar a responder à menor receita através da criação de novas oportunidades. O cliente o que pretende é ter uma solução de mobilidade para chegar do ponto A ao ponto B. E nós pensamos que, no futuro, a Brisa poderá oferecer soluções integradas de mobilidade.

Agilidade
A resposta inteligente aos desafios da mudança

"A agilidade de uma organização assenta no poder e autonomia que atribui aos seus quadros, aos seus recursos humanos", salienta Conceição Zagalo, presidente do GRACE. É também essa a convicção de Pedro Reis, presidente do Conselho de Administração da aicep Portugal Global ao justificar o bom ritmo das mudanças que tem vindo a implementar na organização e que visam, essencialmente, a racionalização de custos e, ao mesmo tempo, a capacitação da instituição para estimular e dar resposta ao aumento das exportações e dos investimentos. O economista e consultor Augusto Mateus, por sua vez, sustenta que a mudança de paradigma de desenvolvimento que a sociedade portuguesa (europeia e em todo o mundo) está a viver é imperativa e que o sucesso deste processo, ainda sem fim à vista, vai depender da agilidade e capacidade de resiliência de todos nós.

Pedro Reis
A aicep Portugal Global tem de estar ao serviço das empresas

"A agilidade depende muito de fatores como a liderança, as competências e a motivação dos recursos humanos, estejamos a falar de organizações públicas ou privadas, de estados ou uniões políticas e económicas como a UE", defende Pedro Reis, presidente do Conselho de Administração da aicep Portugal Global. O gestor manifesta preocupação com a perda de competitividade e produtividades da Europa e alerta: "para sairmos desta situação temos todos de trabalhar mais e melhor". É com esta postura que entende também a mudança que tem vindo a liderar na aicep Portugal Global. "A Agência tem de estar ao serviço das empresas e não o contrário", reitera.

À frente dos destinos da aicep Portugal Global há quase um ano, Pedro Reis aporta no seu *curriculum* mais de 20 anos de experiência como gestor e consultor em empresas privadas posicionadas em diversos setores de atividade, do mobiliário à engenharia, da publicidade à comunicação. A presente experiência de gestão num organismo público tem sido altamente compensadora e surpreendente. "Encontrei uma equipa de pessoas competentes e motivadas", realça quando interrogado sobre eventuais diferenças. "Não há razões para existirem diferenças entre agilidade e eficiência no setor privado e no setor público. O 'traço no chão' deve apenas separar pessoas competentes e motivadas das restantes que o não são. Se a isso juntarmos uma liderança capaz, então não há razão absolutamente nenhuma para que os bons resultados não existam, independentemente de estarmos no setor público ou privado, numa grande ou numa pequena empresa. Não tenho dúvidas nenhumas sobre essa matéria. Depois de 20 anos a trabalhar no setor privado, este ano de trabalho na administração pública permite-me afirmar com toda a convicção que é possível obter tão bons ou melhor resultados se conseguirmos motivar e envolver as pessoas nos objetivos e missão, se soubermos premiar o mérito e liderar pelo exemplo".

Premiar a competência

Prova disso é o que tem vindo a fazer na Agência responsável pela captação de investimento direto estrangeiro e pela promoção da internacionalização das empresas e da economia portuguesa. Pedro Reis admite que foi surpreendido positivamente pelo elevado nível de competências e *know how* revelados pelos quadros da aicep. Este fator, afirma, tem contribuído para o bom ritmo das mudanças que tem vindo a implementar e que visam, essencialmente, acompanhar o esforço nacional de racionalização e de compressão de custos e, ao mesmo tempo, dotar a instituição de capacidade para estimular e dar resposta ao aumento das exportações e dos investimentos. Implementar uma nova forma de trabalhar na aicep Portugal Global "implicou reflexão, agilidade na implementação das conclusões e transparência na definição dos objetivos. Obrigou-nos a olhar para a orgânica da aicep", explica Pedro Reis.

“Não há razões para existirem diferenças entre agilidade e eficiência no setor privado e no setor público. O ‘traço no chão’ deve apenas separar pessoas competentes e motivadas das restantes que o não são.”

A fusão de departamentos acompanhou uma política de movimentação de quadros na horizontal e diagonal, por forma a que o conhecimento flua e as pessoas se sintam estimuladas a ultrapassar novos desafios. Simultaneamente, sistematizaram-se áreas de atuação e aumentou-se a rede e os centros de negócio. Outra alteração importante na gestão é a que diz respeito aos encontros mensais dos quadros de topo da aicep Portugal Global, seja com presença física ou via *streaming*. “Um a um, uma tarde inteira, todos os meses, os gestores apresentam os objetivos que estavam definidos, o acompanhamento dos resultados e as prioridades que têm pela frente. É importante que toda a Agência tenha uma visão global sobre essa matéria”, salienta.

Uma aicep renovada

A integração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal sob a alçada do Ministério dos Negócios Estrangeiros obrigou a esta mudança de estrutura e de filosofia. O objetivo do presidente é agora o de reorientar a aicep para o cliente e conseguir que vá mais além do que as empresas esperam, porque é o que o Estado deve fazer. “Não estou a dizer, pois isso seria algo utópico, que resolvemos todos os problemas que o investidor tem ou que as empresas têm, mas temos a obrigação de levar os temas tão longe quanto possível. Essa postura, essa atitude de virar a Agência para o cliente externo é determinante para que as empresas percebam que a aicep está cá ao serviço delas, e não o contrário. Durante muito tempo o pensamento dominante em Portugal era o de que o Estado ‘fazia o favor’ de ajudar as empresas. Nada é mais errado, a meu ver, pois essa é uma obrigação do Estado, hoje mais do que nunca”.

Resultado da fusão entre a Agência Portuguesa para o Investimento (API) e o Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP), a aicep Portugal Global não apoia somente os processos de internacionalização de empresas portuguesas, também acompanha os investidores estrangeiros que querem apostar no país, tentando

maximizar os efeitos desses investimentos. "Em especial quando o sentido do investimento direto estrangeiro que se vai instalar no país é o de acompanhar ou de incrementar a sua presença em mercados externos. O investidor não vem para Portugal à procura de um país com dez milhões de consumidores com um consumo privado anémico e um consumo público inexistente, vem à procura do bom posicionamento geoestratégico que o país e as empresas detêm. A leitura de que estamos num círculo virtuoso em que o investimento gera exportação e a exportação gera mais investimento é exatamente o que está plasmado na organização da aicep". Para isso, é fundamental que a diplomacia económica tenha um papel efetivo, defende.

Diplomacia económica ágil e efetiva

"Como é que se leva o corpo diplomático a olhar para esta realidade e a funcionar de acordo com uma lógica empresarial?", pergunta, respondendo logo de seguida: "está a ser feito!". Todas as embaixadas têm hoje planos de ação e objetivos a atingir. "Cada embaixador tem um mapa, um cronograma, um trabalho a fazer para atingir os objetivos que estão definidos para o mercado em que está colocado. E isso tanto pode querer dizer a obrigação de organizar eventos e mostras de empresas, como o de ter de participar em reuniões bilaterais, canalizar encontros institucionais para a entrada de empresas naquele mercado ou o acompanhamento de participações em feiras", exemplifica Pedro Reis. "A aicep participou na definição desses planos de ação, que consubstanciam uma mudança profunda no *mainframe* da diplomacia portuguesa", sublinha. Uma mudança ainda mais sentida com a integração das delegações da aicep nas embaixadas, que passaram a assumir também a função de "centros de negócios de Portugal".

O Estado como facilitador

É assim que, após décadas a anunciar quais os mercados considerados estratégicos e prioritários para as empresas investirem, muitas vezes em função dos acordos de cooperação assinados pelos governos, a Agência assume finalmente o seu papel real: o de agente facilitador. "Quem define quais as prioridades estratégicas e quais os mercados alvo de internacionalização são as empresas. É assim que tem de ser e o Estado tem de ser o agente facilitador, tem de ajudar a 'abrir portas', a 'debelar' custos de contexto a nível internacional, tem de trabalhar para baixar barreiras protecionistas, tem de atuar para facilitar a homologação dos produtos e serviços feitos em Portugal", sustenta Pedro Reis. "em primeira instância, são as empresa que definem sempre quais são os mercados onde interessa estar".

A propósito, o presidente da aicep Portugal Global recorda que, por inerência de funções, integra a Secretaria Executiva do Conselho Estratégico para a Internacionalização da Economia (CEIE), onde têm assento todas as confederações e associações empresariais, além dos membros do Governo responsáveis por esta área (primeiro-ministro e ministros das Finanças, dos Negócios Estrangeiros, da Economia e da Agricultura). Esta estrutura foi criada com

o objetivo de "definir qual o posicionamento que queremos para Portugal em termos externos e para trabalhar numa agenda comum sobre o que temos de fazer para o atingir". A partir daí, importa sincronizar "os planos de ação das confederações, associações e empresas e da aicep, em nome do Estado, para que tenhamos uma estratégia, um caminho e uma articulação comum no caminho para lá chegar."

Bandeiras da internacionalização

"Vamos ter avanços decisivos em 2013", garante Pedro Reis. E assume compromissos sem hesitações, o primeiro dos quais é o da diversificação estratégica de mercados. "Nós temos de compensar rapidamente o peso da UE, não por desbaste da UE, mas por via do reforço de outros mercados". "Um segundo vetor é o da necessidade de puxar pela realidade das PME. Se a economia portuguesa, tal como muitas outras em todo o mundo, assenta em perto de 90% em PME, então parece-nos que as grandes empresas que estão em processo de internacionalização ou estão já a operar noutros mercados têm toda a vantagem em arrastar consigo as pequenas e médias empresas com que têm parcerias que resultaram em Portugal. Levar os bons parceiros para os mercados externos reduz o risco do investimento."

Pedro Reis avança ainda outro projeto em curso na Agência, designado para já de *match point*, e que visa capitalizar oportunidades de negócio nos mercados externos para as empresas portuguesas. A Agência começou por identificar países importadores, produtos importados, origem e razões dessas importações (por exemplo, por não terem capacidade produtiva para responder à procura). Depois, identificou os setores em Portugal em que há competências a nível de *benchmarking* internacional. A fase seguinte é a de encontrar os pares possíveis, ou como diz Pedro Reis, "ver se as duas coisas se casam, e, quando não casam, estão detetadas oportunidades". Por isso, conclui, "todo o trabalho estratégico que vamos fazer nos próximos anos, em particular em 2013, será muito no sentido de colmatar essas falhas e de criar oportunidades de negócio, pondo os importadores a conversar com os nossos exportadores e as nossas empresas, tentando fechar a cadeia de valor".

Sem adiantar muito em relação a esse estudo, uma vez que precisa de ser analisado, complementado e validado pelo setor privado, Pedro Reis não deixa, todavia, de avançar que foram identificadas oportunidades nos EUA e que "ficou mais claro o interesse de mercados como a Colômbia ou o Peru".

> *"As grandes empresas que estão em processo de internacionalização têm toda a vantagem em arrastar consigo as PME com que têm parcerias que resultaram em Portugal."*

Europa à procura da competitividade

Sobre a situação de crise com que Portugal e a Zona Euro se confrontam, o gestor é peremptório: "a Europa tem de se entender sobre qual o modelo social e económico que quer – os dois estão completamente amarrados. O mundo não vai ficar à espera da Europa. O mundo disparou e vai muito mais rápido. Levamos um atraso, ainda recuperável, assim saibamos repensar qual o modelo que queremos ter em termos de regalias e benefícios e, sobretudo, o preço que estamos dispostos a pagar por isso". Salientando que não defende uma Europa a concorrer a baixo custo, o presidente da aicep Portugal Global sustenta, porém, que o Estado tem de ser mais leve. "Não se consegue fechar a equação da competitividade da Europa se não se pensar um modelo social, um modelo económico e o papel (muito mais o papel, que o perímetro) do Estado, porque não produzimos o suficiente para alimentar o sistema de regalias e benefícios que criámos", conclui.

Augusto Mateus
A agilidade é o motor da evolução

O economista Augusto Mateus acredita que é na agilidade com que responde aos momentos de mudança que a sociedade evolui. A mudança de paradigma económico (que Portugal, a Europa e o mundo atravessam) era inevitável, mas o sucesso ou insucesso do processo, que vai durar por tempo ainda não determinável, vai depender da nossa capacidade de resiliência.

Com a entrevista agendada para algumas horas antes da comunicação em que o primeiro-ministro anunciou mais austeridade e impostos para 2013, o tema crise (em Portugal e na Zona Euro) acabou por tornar-se incontornável na conversa que mantivemos com Augusto Mateus. O ex-ministro da Economia (março 1996 a dezembro 1997) é presidente do Conselho de Administração da empresa de consultoria Augusto Mateus & Associados, professor catedrático convidado do ISEG e em vários institutos e universidades portuguesas e responsável pela coordenação de vários estudos de avaliação de programas e políticas públicas.

O economista sustenta que a mudança de paradigma de desenvolvimento que a sociedade portuguesa (europeia e em todo o mundo) está a viver é imperativa, pois "não era possível continuar como estava. Se conseguirmos fazer esta mudança ficaremos mais fortes, mais capazes de produzir mais riqueza e poderemos distribuir melhor essa riqueza e enfrentar alguns dos nossos grandes problemas demográficos, ambientais e civilizacionais". Augusto Mateus defende, por isso, que é possível reformular grande parte das instituições à escala nacional, regional, local, europeia e mundial. Contudo, é preciso visão estratégica e ação, capacidade para concretizar. "Concentremo-nos em coisas concretas que podem gerar mudança ao nível das

empresas, dos governos, das sociedades, das economias e vamos conseguir fazer esse caminho". No entanto, esse caminho exige programas de competitividade que apoiem mudanças nos modelos de negócio das empresas, a evolução do padrão de especialização das regiões e das economias e a formação atempada dos recursos. Não podemos continuar a ter "sistemas políticos, governantes, sindicatos e associações empresariais que só pensam no presente. Não podemos continuar a ter cidadãos que só pensam no presente. Quando somos dominados pelo presente deixamos de ter futuro. É preciso um esforço da parte de todos – empresas, famílias, instituições – para, em democracia, pensar a longo prazo."

"Quando somos dominados pelo presente deixamos de ter futuro. E é preciso um esforço da parte de todos – empresas, famílias, instituições – para, em democracia, pensar a longo prazo."

Crescimento em tempo de austeridade

A passagem de Augusto Mateus pelo Ministério da Economia deixou marcas. Entre outras, destaca-se a conceção do plano de recuperação de dívidas ao Estado que, até hoje, obteve melhores resultados. Por isso, quando 'aponta o dedo' às políticas públicas e traça cenários económicos sabe por experiência própria que é possível conjugar medidas de "austeridade com crescimento económico".

"O 'Plano Mateus', como ficou conhecido, procurou ligar as necessidades de reequilíbrio orçamental do Estado com as necessidades de dinamização e crescimento das empresas, algo que devia estar a ser feito e não está. O programa gizado permitiu ir buscar às empresas o dinheiro que deveriam ter pago ao Estado a título de impostos e de contribuições para a Segurança Social de forma a que o conseguissem fazer sem pôr em risco a sua sobrevivência ou competitividade. Do total de três mil milhões de euros em dívida, cerca de 700 milhões correspondiam a juros a que pus fim. O Estado português, que se tinha financiado a 9% e estava a cobrar juros de 33% às empresas que não tinham pago impostos, passou a cobrar os juros idênticos aos que pagava. Esta medida criou confiança e as pessoas e as empresas aderiram e pagaram. Dos 2.300 milhões de euros em dívida já foram recuperados quase 2.200 milhões".

Levou, igualmente, a visão de que as políticas públicas se devem concentrar no 'como' e não no 'onde', porque os empresários é que devem decidir qual o risco que querem assumir, razão por que criou a Secretaria de Estado para a Competitividade e Internacionalização, dois vetores estratégicos para a economia.

Falta pragmatismo em Portugal

As pessoas têm de parar para pensar no que estão a fazer e no que querem fazer, pois não é por falarem em objetivos que algo acontece. "Se soubermos o que queremos, poderemos agir, mudar o que é preciso."

Para Augusto Mateus, este passo ou sequência é essencial e deve ser feito por todos no dia a dia, das famílias às empresas. As pessoas têm de adotar padrões de consumo mais eficientes, a sociedade tem de aprender a ser mais eficiente. "Em Portugal não temos a cultura da eficiência, mas podemos aprendê-la. Serviços públicos eficientes criam economias mais eficientes e geradoras de mais emprego". Adverte, todavia, que não é possível manter os postos de trabalho existentes e, ao mesmo tempo, criar mais postos de trabalho. Quem acredita nisso é tonto e está errado. Nos anos 90, exemplifica, Lisboa perdeu quase 40 mil empregos industriais mas criou 50 mil empregos nos serviços. "Desse ponto de vista, Lisboa aumentou as oportunidades de emprego. Muito provavelmente, se tivesse tentado conservá-los

não teria conseguido criar novos". Por outro lado, rigidez nas políticas públicas de emprego e conservadorismo no enquadramento legal não geram mais emprego, como o período mais recente da nossa história evidencia. Deve existir um conjunto de políticas públicas ativas que ajudem as pessoas no período de transição. O ex-ministro da Economia sublinha a necessidade de cada um de nós ter "resiliência, para conseguir ir mais longe, e adaptabilidade, para aproveitar as oportunidades e fazer face às ameaças".

"Uma empresa que hoje não tenha atenção à realidade não dura muito tempo. Uma empresa arrogante, teimosa, não dura. O conhecimento passou a ter um ciclo de vida muito curto."

Uma economia baseada na procura

Vivemos num mundo que tem vindo a sofrer profundas alterações, a maioria das quais decorrente dos avanços científicos e tecnológicos e, fundamentalmente, da capacidade do ser humano em incorporar esses avanços no dia a dia, na economia, na produção, no consumo, na logística, na mobilidade, etc.. "Fizemo-lo – exemplifica – também pela procura de maior eficiência e para aumentar o nosso poder discricionário sobre a forma como vivemos. Fizemo-lo no contexto de prosseguir paradigmas existentes e criar novos, revolucionários, se for preciso. Comparando com os anos sessenta e setenta do século XX, por exemplo, conseguimos avanços tecnológicos que nos permitem resolver alguns problemas fundamentais da Humanidade, como os relacionados com a energia e a alimentação." Este caminho – acrescenta – "também revolucionou a maneira como vivemos e produziu uma viragem extraordinariamente importante no dia a dia das empresas: a economia deixou de ser organizada em função das matérias-primas, para passar a organizar-se de acordo com um processo em que determinadas necessidades (das pessoas, das famílias e das empresas) são satisfeitas por um conjunto de transformações que ocorrem pela mobilização do conhecimento, da criatividade, cultura e capacidade para satisfazer essas necessidades.

Hoje, o grande poder económico está do lado de quem compra muito, e não do lado de quem produz muito (que muitas vezes está a trabalhar para quem compra muito)". Esta realidade, de a economia começar no mercado e não na matéria-prima, na necessidade e não no material, e de os ciclos de vida serem muito curtos e a produção em grandes quantidades ser segmentada e diferenciada, criou uma dupla flexibilidade que comanda a nossa economia: responder de forma diferenciada às necessidades de cada um em função do respetivo poder de compra e de modo a obter todos os ganhos das economias de escala sem entrar num processo de uniformização.

Neste quadro, as empresas têm menos tempo para saborear as suas vantagens: "uma empresa que hoje não tenha atenção à realidade não dura muito tempo. Uma empresa arrogante, teimosa, não dura. O conhecimento passou a ter um ciclo de vida muito curto."

O consultor salienta que o 'tempo de vida' das competências, dos produtos, das soluções, das empresas encurtou e que lidar com esse novo paradigma requer uma enorme flexibilidade, uma enorme capacidade de adaptação. Requer aquilo que em termos conceptuais se designa por resiliência. É uma palavra que está na moda, particularmente na Europa, reconhece o economista, mas é um termo que junta dois fatores essenciais: "a capacidade de adaptação de uma pessoa, de uma empresa, de uma comunidade, de uma economia às suas próprias transformações e à relação que tem com a natureza, com o ambiente, com o planeta". Resiliência é, por isso, a capacidade de durar, de so-

breviver, de (alguém ou algo) se projetar equilibradamente num futuro relativamente longo. A flexibilidade é uma das fases desta complexidade. "Temos de ter flexibilidade para compreender que, basicamente, o Estado Social acabou e que a coesão social, a competitividade, a felicidade das pessoas, o seu bem-estar depende da capacidade de cada um para se mover no sentido certo, no sentido de melhorar, de ganhar o poder (não do dinheiro ou das armas) da inteligência, o poder da competência, da eficiência."

O economista sustenta que "as pessoas têm de perceber que algo vale mais porque incorpora mais conhecimento e não porque tem mais horas de trabalho. O trabalho é e será cada vez mais diferenciado em função da qualificação e do valor acrescentado pelo conhecimento. Não há retorno ao modelo anterior, em que as pessoas produziam praticamente o mesmo, com os mesmos níveis de educação e obtinham rendimentos semelhantes.

Hoje as pessoas produzem em função das suas competências, as competências dependem de um processo de aquisição de conhecimentos ao longo da vida, pelo que, tendencialmente, os rendimentos tornar-se-ão mais diferenciados. O valor daquilo que paga salários, o que remunera investimentos, o que permite lucros, rendas ou juros, não é a atividade económica, mas sim o conhecimento que permite que essa atividade económica se desenvolva."

O que está a acontecer em todo o mundo, a uma velocidade muito grande, é a necessidade de substituir trabalho menos qualificado por trabalho mais qualificado, trabalho baseado em competências mais baixas por trabalho com base em competências mais elevadas. Este processo não pode ser travado, alerta o professor. Na prática, prossegue, "temos de habituar-nos a viver (flexibilidade) em sociedades em que existe maior diferenciação, em sociedades em que o mérito não é um mecanismo de estragar a vida à maioria, mas antes de dar boa vida à esmagadora maioria da população. Temos de garantir que os conceitos de equidade e de coesão estão na engenharia genética da nossa forma de produzir, de trabalhar, de distribuir rendimento, e que têm de coexistir com a diversidade. A inteligência e a competência não têm o mesmo perfil nem a mesma distribuição que a força ou que a aptidão genérica para coisas genéricas. Isto é um desafio colossal: como é que, em democracia, com a diversidade de competências, de recursos, de acesso à educação que existe, vamos criar condições de equidade em que se nivela 'por cima' e não 'por baixo'?"

A sociedade tem de deixar de viver na ilusão de que o ensino superior é um centro de formação profissional e que quem conclui a formação tem um emprego.

"A universidade é um espaço de liberdade, de crítica, de ciência, de ensino, onde se adquire uma primeira capacidade para aprender até ao fim. O que as pessoas têm de meter na cabeça é que a democracia e a equidade dependem, em primeiro lugar, do acesso ao conhecimento. Se alguém abandona o ensino, está a fugir da equidade, da cidadania e de ser um agente ativo da democracia e está a afastar-se da qualidade de vida de um nível de rendimento minimamente aceitável. Temos de olhar para a educação não como um direito mas como uma alavanca fundamental da qualidade de vida. Quem não faz este caminho, não tem depois condições para enfrentar o futuro" conclui.

Conceição Zagalo
"Responsabilidade social é matéria de competitividade"

A primeira lição que aprendemos com Conceição Zagalo é a de que GRACE tem género e é masculino, sendo o acrónimo de Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. A segunda, e mais importante, é a de que o conceito de "cidadania empresarial" está hoje mais ativo e vivo que nunca no tecido empresarial português, procurando contrariar o contexto de crise económica em que vivemos ou, talvez, muito influenciado por ele. Afinal, "é no investimento em responsabilidade social que pode residir uma das soluções para estes tempos difíceis que vivemos".

Membro fundador e atual presidente da direção do GRACE, Conceição Zagalo não tem disso dúvidas, e a experiência, o percurso e a história de sucesso do GRACE fornecem-lhe fortes argumentos.

O GRACE nasceu há doze anos e resultou do desafio lançado pela Fundação Luso-Americana (FLAD), em articulação com a consultora PEC, a um conjunto de empresas nacionais e internacionais para formar um grupo de reflexão sobre um tema que estava então a 'dar os primeiros passos' em Portugal.

Falava-se em responsabilidade social, em sustentabilidade ambiental, em cidadania, mas faltava articular estes pilares à esfera económica, ao negócio e, em particular, ao sucesso do negócio. A responsabilidade social podia ser uma via para o sucesso operacional e um meio de afirmação das empresas num mercado cada vez mais competitivo. Foi este o *gap* que o GRACE veio ajudar a preencher. Entre as oito empresas que fundaram o Grupo estavam as multinacionais BP, IBM, McDonald's e Xerox, a portuguesa INAPA e a HBI. Hoje, o elenco associativo é mais vasto e abrange quase uma centena de empresas que, em conjunto, representam uma parte significativa do PIB português e do valor do PSI 20.

Lado a lado com multinacionais como a DHL, a IKEA ou a Siemens, encontram-se grandes companhias portuguesas como a Jerónimo Martins, a Unicer ou a Secil, para além de consultoras, bancos, editoras, sociedades de advogados. "É um leque grande e diversificado de associados, são quase 100, no total. Destes, cerca de 50 são empresas de grande dimensão, que empregam milhares de pessoas, mas também temos um número crescente de PME associadas", sublinha a presidente da Direção do GRACE. É uma lista que cresce todos os anos, indiferente aos ventos de crise ou, muito provavelmente, por eles motivada. "A dificuldade aguça o engenho e é em tempos de adversidade que pode haver uma maior dificuldade em gerir os processos empresariais, de modo a mantê-los sustentáveis. As empresas somos nós, pessoas cada vez mais conscientes do que não querem e cada vez mais motivadas para serem parte

De corpo e alma e com (muita) paixão!

Conceição Zagalo está desde o início ligada ao GRACE, "de corpo e alma e com muita paixão", como a própria reconhece. Uma ligação que teve início por via da IBM, uma das precursoras do GRACE, empresa em que Conceição trabalhou durante mais de 37 anos. No seu percurso profissional na IBM fez de quase tudo um pouco - administrativa, secretária, programadora, comercial, *media relations*, diretora de comunicação (interna e externa) – até que em 2009 alargou à componente de Cidadania a sua anterior responsabilidade na direção da Divisão de Marketing, Comunicações e Programas Externos.

"Orgulho-me de ter estado nas discussões iniciais, de ter estado na escritura pública de constituição do GRACE, de ter estado, 10 anos depois, à mesma hora e no mesmo sítio, a celebrar o seu 10º aniversário e orgulho-me de continuar cá", afirma.

Inevitavelmente, perguntámos o que a marcou mais nestes últimos 12 anos. A questão fá-la por momentos hesitar, mas só por momentos… "Diria que, se não houvesse a cada ano, a cada mês, a cada dia, a sensação e a noção de que hoje adormeci um pouco mais rica do que acordei, assente em casos que todos os dias me marcam, se calhar não continuava tão convicta e apaixonada na certeza de que esta é uma causa fantástica". Ainda assim, recorda alguns momentos e factos: "a minha primeira ação de voluntariado, no âmbito do Impact Day, que me levou para o Parque Natural de Sintra para abater espécies daninhas e assim preservar as autóctones. Foi numa sexta-feira. Lembro-me de no dia seguinte estar num casamento com os braços arranhados e de os mostrar com orgulho. Marca-me cada ação de voluntariado que é feita com pessoas com deficiência, com crianças, com idosos. Marca-me também a forma profissional e condigna como é gerido o GRACE, com contas transparentes e auditadas. Temos uma dignidade associativa que nos permite chegar a casa dos nossos associados e dizer que somos uma associação transparente em quem pode confiar. Marca-me o final de cada dia em que aprendo mais uma história para contar aos meus netos".

A família é a sua âncora, ou não viesse Conceição de uma família grande (cinco irmãos e um número incalculável de sobrinhos e primos), que a acompanha nas ações de voluntariado. Primeiro o marido, depois as filhas e agora os netos.

Uma questão genética? Talvez. Ainda menina acompanhou o pai, que tem na conta de excelente humanista, quer ideologicamente quer por inerência do cargo que ocupava enquanto presidente da Câmara de Torres Novas, em diversas ações. "Na vida tudo se educa e é educando pelo exemplo que, muitas vezes, estas paixões se transmitem. Os meus netos ainda são pequenos, mas vão ouvir e ver e, certamente, que um dia irão atuar e serem eles próprios a querer fazer a diferença. São estas experiências que nos marcam e que fazem parte do nosso crescimento, em que assenta a nossa capacidade de nos anteciparmos e de liderarmos. E é essa ambição de liderança que conseguimos agilizar em matéria associativa", conclui.

interventiva na decisão. É um círculo virtuoso em que o elevado sentido de responsabilidade social está diretamente encadeado em competitividade e produtividade, crescimento e investimento", reflete Conceição Zagalo. Vários estudos internacionais sobre os fatores cruciais na gestão das empresas que querem posicionar-se (ou manter-se) na vanguarda suportam esta convicção de que a "responsabilidade social e a sustentabilidade são matéria de competitividade". Sobretudo, revelam a necessidade e a vontade de investir no que de mais genuíno, e não apenas generoso, se pode fazer em termos de responsabilidade social. "Entre 2006 e 2008 estas empresas aumentaram em 12% os montantes investidos em programas de cidadania empresarial e responsabilidade social, comparativamente a anos anteriores e, nos três anos seguintes, tencionavam aumentar em cerca de 25% este investimento", sublinha Conceição Zagalo, citando os resultados de um inquérito realizado pela IBM junto de 1130 CEO de todo o mundo, incluindo Portugal. Este movimento ascendente reflete-se igualmente na evolução do número de associados do GRACE. "De 2009 a 2012 mais do que duplicámos o número de associados", enfatiza.

'Walk the talk'

"Agir" é, a par de "partilhar, comunicar e construir", um dos valores do GRACE e talvez aquele que mais o diferencia. Passar da discussão inicial de conceitos, teorias e estratégias para a ação foi uma das prioridades de Conceição Zagalo. "Chegámos à conclusão de que teríamos de levar a exercício, de forma palpável e mensurável, tudo o que defendíamos em manual. Ou seja, desta conjugação de conhecimentos, de capacidades e de forte empenho dos associados deveria resultar uma maior capacidade de intervenção". 'Walk the talk', recorrendo à conhecida expressão ou a perceção de que as palavras precisam de ser aplicadas na prática para gerarem resultados.

Foi assim que nasceu aquele que é hoje considerado um dos maiores movimentos de voluntariado empresarial do país: o GIRO, um acrónimo de GRACE, Intervir, Recuperar e Organizar. "Através do GIRO intervimos em espaços que, se não fosse a capacidade, a força de trabalho e o empenho dos nossos associados pura e simplesmente não seriam recuperados ou demorariam muito mais tempo a sê-lo". As ações realizadas têm impacto na melhoria da qualidade de vida de jovens, crianças e adultos que se encontram em situação de risco. Ao longo das sete edições concretizadas, as ações do GIRO envolveram mais de 3700 voluntários e beneficiaram cerca de 15 mil pessoas. De ano para ano, "este modelo de ação de voluntariado intraempresarial, vai-se 'agilizando' e tornando-se cada vez mais interempresarial", diz, como que sublinhando as palavras, Conceição Zagalo. Outubro é o mês do GIRO e todos os anos este período "parece esticar" para albergar um número crescente de ações. O ano passado foram realizadas 15 intervenções em todo o país, com o envolvimento de 611 voluntários e 48 empresas. A edição de 2012 arrancou em setembro, chegando a 10 localidades através de 20 intervenções um pouco por todo o país, incluindo, pela primeira vez, a Região Autónoma dos Açores. "Vamos porque há trabalho a realizar, porque somos capazes de o fazer e porque queremos fazer a diferença! É uma parceria muito assente no *triple win* – ganha quem dá, ganha quem recebe e ganha a comunidade, que fica mais dignificada", explica Conceição Zagalo.

No entanto, as ações do movimento não se esgotam no GIRO. A este há que somar o voluntariado em família, as ações de voluntariado comemorativas do Dia Internacional do Voluntário e, ainda, as ações geradas a pedido dos associados, que são "cada vez em maior número" e que se realizam ao longo do ano. Paralelamente, o GRACE está envolvido nos projetos Reparar, K'CIDADE e ENGAGE, desenvolvidos em parceria com outras entidades, e no lançamento de várias campanhas de sensibilização, através da edição de publicações.

Agilizar o caminho para a excelência

A responsabilidade social empresarial ou a capacidade de os gestores e de as organizações levarem o seu compromisso para com a comunidade um pouco mais além do que deles é esperado depende muito das respetivas lideranças. Se os líderes ou os gestores de topo não estiverem envolvidos e empenhados dificilmente os restantes colaboradores seguem o exemplo. Como reitera Conceição Zagalo, "o exemplo vem de cima. Em Portugal, ainda há muito por fazer neste domínio da sensibilização dos CEO para estas matérias, mas há um aspeto indiscutível: o número de líderes e de gestores de topo a participar nas ações de voluntariado é cada vez maior". Participar significa trocar o fato e a gravata por roupa confortável, trocar o computador e a caneta pelo escadote e pelo pincel e, por vezes (muitas), trocar posições e hierarquias. Conceição Zagalo lembra, a propósito, uma história. "Numa das ações, um dos administradores da IBM estava em cima de um escadote a pintar uma parede quando um colega mais jovem e de um nível hierárquico inferior a certa altura se vira para ele e diz-lhe qualquer coisa como 'tu estás a pintar tudo mal, vem cá para baixo que eu ensino-te'. Quando este jovem percebeu com quem estava a falar perguntou-me logo: 'e agora o que vai acontecer?'.

"A agilidade de uma organização está muito assente no poder e autonomia que atribui aos seus quadros, aos seus recursos humanos."

Não aconteceu nada, obviamente ou, melhor, aconteceu tudo! A agilidade criada pela partilha de um pincel ou pela troca de lugares é depois transferida para o dia a dia pela partilha do conhecimento, de competências e de dificuldades, dificuldades essas que são ultrapassadas muito por via da mão que se aprendeu a dar numa ação de voluntariado", sublinha Conceição Zagalo.
A presidente da direção do GRACE vai mesmo mais longe e defende que "a agilidade de uma organização está muito assente no poder e autonomia que atribui aos seus quadros, aos seus recursos humanos". Quanto maior aquele for, mais ágil é o processo operacional da empresa e maior a sua capacidade de empreendedorismo e de execução.

"Provavelmente, parte da nossa atuação em matéria de responsabilidade social passa por sensibilizar as empresas para a necessidade de conferirem maior autonomia e empoderamento aos seus recursos, dando-lhes ferramentas que lhes permitam crescer e fazer crescer, receber dando-se, e colher cultivando. Acho que é muito esta pedagogia da agilização para o crescimento que podemos e devemos fazer enquanto associação de responsabilidade social", sustenta. Esta pode ser uma via para a excelência e para o sucesso da organização.

"Se um dia conseguirmos ter uma gestão em que cada um de nós sente que as suas estruturas são as melhores, que estamos na melhor empresa para trabalhar, estaremos no expoente máximo da excelência. É disso que reza a história do sucesso", salienta. Afinal, é também nessa ambição, nessa procura de excelência e na agilização dos processos que conduzem à excelência que pode residir o sucesso do nosso país.
"Assim nós saibamos também agilizar as mentalidades dos decisores, levando-os a compreender que o investimento em responsabilidade social é o melhor, o que deve estar em primeiro em todos os processos que culminam no retorno do investimento que as empresas fazem nas suas pessoas, nas suas estruturas, nos mercados onde estão inseridos e na articulação com os seus *stakeholders*", conclui Conceição Zagalo.

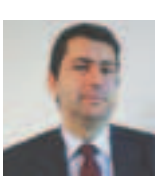
Alinhar risco e performance para criar valor

O atual ambiente em que se desenvolvem os negócios, em constante mudança, imprevisível e volátil, com fortes pressões económicas, está exposto a uma enorme variedade de riscos – desastres naturais, flutuações de taxas de juro, dificuldade de acesso ao crédito, *ratings* de crédito, preços das matérias-primas, entre muitos outros –, revela-se mais desafiante cada dia que passa. Cada um destes riscos pode trazer benefícios ou prejuízos para as organizações, mas a sua gestão é cada vez mais complexa e exige que os decisores tenham disponível informação relevante e atempada para que possam tomar as decisões mais acertadas.

No normal desenvolvimento das suas atividades de negócio, todas as organizações gerem riscos e oportunidades. Contudo, a nossa experiência em concreto, obtida em projetos realizados em organizações nacionais de distintos setores de atividade, dimensão e complexidade, evidencia que este processo nem sempre está adequadamente formalizado e integrado na cadeia de valor da organização e respetivos processos de negócio, considerando uma ótica *End-to-End*, nomeadamente os seguintes:

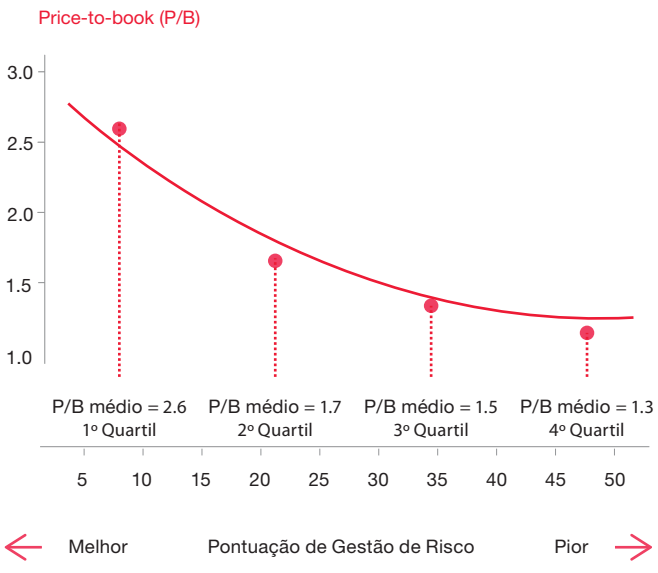
- planeamento estratégico;
- gestão da *performance*;
- gestão de capital (Opex e Capex);
- planeamento, controlo e tomada de decisão.

A existência de uma cultura organizacional focalizada na gestão integrada de risco e *performance* é o *driver* fundamental para a identificação e mitigação em tempo útil de riscos e ameaças. É que, a gestão integrada de risco e *performance* permite não só mitigar os riscos de ameaças de modo eficaz e eficiente como também identificar e explorar oportunidades que se poderão traduzir na criação de vantagens competitivas, e, deste modo, contribuir para o sucesso de médio/longo prazo das organizações, o que demonstra uma melhor gestão do risco.



Jaime Duarte
jaime.duarte@pt.pwc.com
Consulting

O mercado valoriza a boa gestão do risco



De facto, e de acordo com o Prof. Neil Doherty, Chairman of the Insurance and Risk Management Department of Wharton School, "risk is really a potential cost on capital, so you can think of managing risk as really the other side of the coin from managing capital", o que significa que uma abordagem sofisticada à gestão do risco pode traduzir-se num aumento de 3 a 5 por cento no valor de uma organização.

A gestão integrada do risco e da *performance* pode ajudar as organizações a:

- quantificar o apetite e tolerância ao risco;
- identificar riscos potenciais transversalmente a toda a organização;
- avaliar os riscos face aos objetivos de *performance*, definindo estratégias com adequada relação custo/benefício;
- alinhar incentivos financeiros com a assunção de riscos, de modo a otimizar os resultados obtidos.

Para dar resposta a estes desafios, na PwC analisamos os riscos em distintas categorias – estratégicos, financeiros, operacionais, regulatórios – de modo transversal a todo o negócio e avaliamo-los em função da respetiva probabilidade.

Uma avaliação efetuada a 52 instituições financeiras de distintas zonas geográficas – EUA, Europa e Japão – permitiu validar que o mercado tende a atribuir um maior *price-to-book* a entidades com programas de gestão do risco mais efetivos e sofisticados (conforme apresentado no gráfico).

Estas entidades integraram o risco e retorno ao longo de toda a cadeia de valor do negócio, analisaram a relação risco/recompensa de novas iniciativas e equilibraram visões qualitativas e quantitativas das decisões de gestão do risco, tendo procedido à medição/quantificação dos riscos de mercado, liquidez, operacionais, entre outros.

Em síntese

- ***As abordagens de gestão do risco em "silo", na maior parte das vezes, falham na produção de resultados com impacto em termos de performance global da organização.***
- ***Os conselhos de administração e os órgãos de gestão estão cada vez mais sob pressão para reestruturarem a forma como o risco é avaliado e medirem/quantificarem o seu efeito na performance da organização.***
- ***Alinhar o risco com a performance proporciona às organizações um muito maior nível de confiança para assumir riscos efetivamente relevantes.***
- ***A informação não-financeira, em complemento da financeira, é absolutamente crítica para gerir tanto o risco como a performance.***

Business Process Outsourcing
Cumprir a promessa: maior eficiência com menor custo

O *Business Process Outsourcing* (BPO) ou a subcontratação de um prestador de serviços externo para assumir a responsabilidade pela execução de processos de negócio de suporte (*non-core*) há muito que se encontra à disposição do mercado e que entrou no quotidiano das decisões estratégicas das organizações. Pode mesmo afirmar-se que o mercado de BPO caminha para a maturidade. Inclusive, a diversidade de processos que podem ser externalizados aumentou de forma muito relevante e passou a abranger processos mais estratégicos (*core*). Concomitantemente, também o nível de sofisticação na negociação e monitorização de contratos de BPO aumentou significativamente. Assim sendo, cumpre avaliar se os benefícios esperados do BPO têm vindo a ser atingidos e em que grau. Esta reflexão permite-nos compreender algumas das tendências deste mercado.

Tipicamente, nos processos de implementação de BPO são identificados como principais benefícios esperados os seguintes:

- redução, flexibilização e previsibilidade de custos;
- cumprimento de obrigações legais e regulatórias;
- acesso a novas tecnologias;
- transformação e reengenharia de processos;
- captura de valor através de melhores práticas e acesso a inovação;
- ser um *driver* da mudança nas organizações.

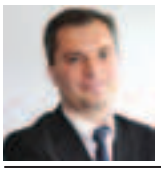
Quando avaliados os resultados, estes benefícios têm sido percecionados de formas distintas.

Num inquérito efetuado a 336 compradores de BPO, no âmbito de *research* PwC, 95% dos inquiridos afirma que conseguiu atingir as reduções de custos operacionais esperadas; para 46% o BPO teve mesmo um impacto muito significativo neste domínio.

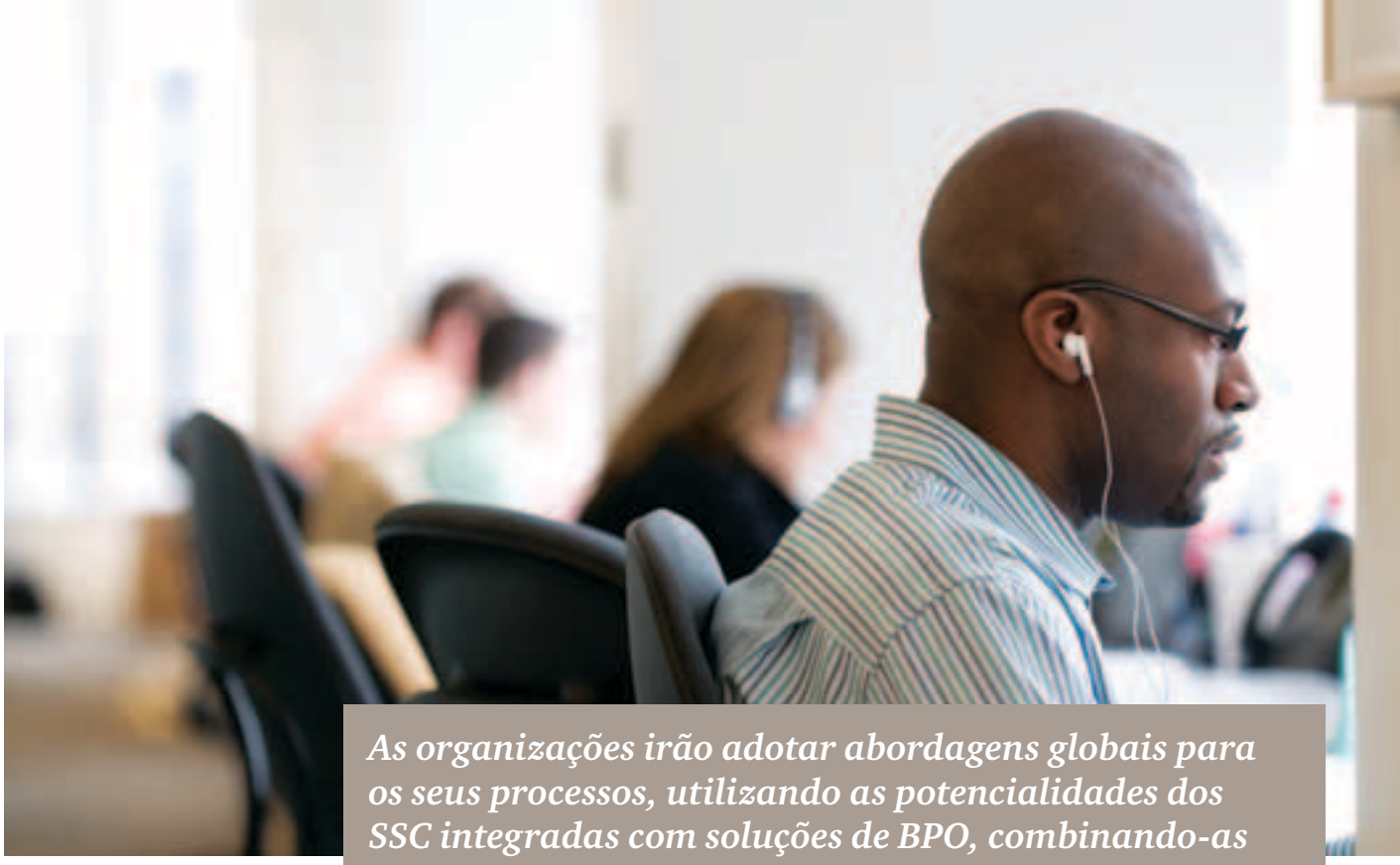
Contudo, benefícios como a reengenharia de processos, o acesso a novas tecnologias e a inovação não têm sido percecionados pelos compradores da mesma forma, como o comprova o facto de apenas 11% dos inquiridos afirmar que o impacto das soluções BPO foi muito efetivo ao nível da inovação nos processos. A justificação deste desvio poderá estar relacionada com o facto de os clientes estarem focados na redução de custos e, consequentemente, nas margens dos contratos de BPO, o que limita a capacidade dos fornecedores em investir em inovação de processos e tecnologia.

Deslocalizar para nearshore

As conclusões da pesquisa efetuada ajudam a explicar a tendência recente das multinacionais em deslocalizar alguns dos processos realizados em regime de BPO de *offshore* para *nearshore*.



Paulo Fernando Ribeiro
paulo.fernando.ribeiro@pt.pwc.com
Tax Management & Accounting Services/TMAS



As organizações irão adotar abordagens globais para os seus processos, utilizando as potencialidades dos SSC integradas com soluções de BPO, combinando-as e retirando o melhor de cada uma das soluções.

Algumas multinacionais estão a mudar contratos BPO de localizações assentes em custos baixos, como são os casos da Índia, China, Malásia ou Filipinas, para localizações mais próximas dos centros de decisão, com mão-de-obra mais qualificada e mais cara, mas onde a captura dos restantes benefícios identificados é maior.

Contudo, e independentemente do espaço que há para evoluir, há consenso acerca do sucesso deste tipo de ferramenta, pelo que o mercado de BPO vai continuar a crescer. Estudos recentes da PwC assinalam esta tendência. Os decisores, quando questionados, demonstram vontade em aumentar o seu investimento em BPO. Simultaneamente, muitas das organizações que têm modelos operativos assentes em soluções internas afirmam querer desinvestir dessas soluções.

O referido crescimento vai contribuir para aumentar a maturidade do mercado de BPO, a multiplicação de *players* e a massificação de *best practices*, que, aliadas à utilização das potencialidades de soluções *cloud*, irão contribuir para o aumento da concorrência e da sofisticação das soluções e, dessa forma, assegurar o aumento da eficiência dos gastos em contratos de BPO.

Por outro lado, há ainda que sublinhar que a evolução do mercado de BPO e do mercado de operações de Centros de Serviços Partilhados (SSC) é indissociável. Nove em cada dez organizações multinacionais têm implementado nos seus modelos de negócio soluções de BPO ou de SSC. Contudo, poucas têm beneficiado da combinação de ambas.

As organizações irão adotar abordagens globais para os seus processos, utilizando as potencialidades dos SSC integradas com soluções de BPO, combinando-as e retirando o melhor de cada uma das soluções.

Face ao exposto, recomendamos a todas as organizações que façam uma avaliação cuidada de qualquer estratégia de BPO a adotar.

A experiência adquirida confirma que uma pressão excessiva na redução de custos tem impactos relevantes na avaliação dos restantes benefícios esperados. A localização da prestação de serviços e a combinação certa de soluções de BPO com SSC são fatores chave para que as organizações otimizem o valor aportado.

www.pwc.pt

Construir relações, criar valor

pwc

Em Portugal, somos 900 colaboradores, apoiados por uma rede global de mais de 180.000 pessoas em 158 países, que partilham o objetivo de prestar serviços de qualidade em auditoria, assessoria de gestão, fiscalidade e formação para executivos.

© PwC 2013. Todos os direitos reservados.
PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.

"Tempo é dinheiro" Poupar tempo não é a única vantagem de um *vendor due diligence*

Na conjuntura atual, equacionar a venda de uma empresa ou negócio é cada vez mais frequente. Num momento em que as vantagens parecem estar do lado dos potenciais compradores, uma antecipação bem sucedida por parte dos vendedores poderá contribuir para equilibrar forças. A preparação do processo é determinante.

Como fazer para estruturar um processo de venda que permita minimizar as interrupções no *business as usual,* tanto no negócio como no tempo e nos recursos alocados?

O processo de *vendor due diligence* é encomendado pelo vendedor e aborda, de forma independente e objetiva, todos os aspetos potencialmente relevantes de um negócio, empresa ou grupo, para um potencial investidor.

Este processo tem valor para o acionista vendedor, na medida em que reduz o tempo a que a equipa de gestão se vê obrigada a dedicar ao processo de *due diligence* dos potenciais investidores. Esta poupança poderá ser bastante significativa em negócios complexos, dispersos por diversas geografias e por ativos de elevado valor.

Na perspetiva do comprador, ter uma equipa de especialistas em transações que se debruçou sobre a empresa alvo, tendo em mente as preocupações que um comprador (a essa data desconhecido) contemplaria, identificando riscos e oportunidades, contingências e fontes de valor, aspetos a ter em conta com a separação dos negócios, entre outros, constitui uma poupança considerável de tempo e de recursos.

Os procedimentos adicionais de *due diligence* do lado dos compradores serão mais ou menos exaustivos, consoante a confiança que sentirem no relatório de *vendor due diligence*.

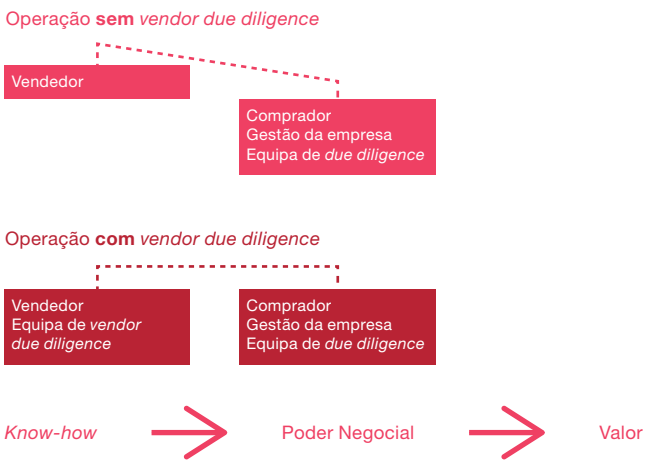
Ana Silva
ana.isabel.silva@pt.pwc.com
Deals

Patrícia Reis
patricia.reis@pt.pwc.com
Deals

Em muitos casos, uma parte significativa deste trabalho adicional é considerada do âmbito do próprio *vendor due diligence*, assente na experiência já adquirida pelo *advisor* que a realizou (exemplo: atualização da análise para incluir a atividade mais recente). Daí ser fundamental o *brand* e a experiência de um *advisor* líder de mercado.
A apresentação dos riscos e oportunidades é feita de forma objetiva e equilibrada, assente num conjunto de procedimentos suficientemente vastos, por forma a endereçar todas as áreas que suportem uma tomada de decisão.
O trabalho de *vendor due diligence* apresenta, ainda, a vantagem de permitir atuar de forma proativa sobre eventuais riscos existentes no negócio assim que forem identificados, possibilitando a adoção de medidas corretivas antes da transação.
Esta medida contribui para reduzir o risco, dissipar alguma tensão negocial e maximizar o valor para as duas partes.

Frequentemente, o trabalho de *vendor due diligence* decorre em paralelo com a preparação do memorando de informação, devendo ser consistente com o plano de negócio. Será assim possível incluir neste memorando os resultados de algumas das principais análises a efetuar no âmbito do *vendor due diligence*, assegurando a coerência da informação apresentada. Pressupõe também um trabalho próximo da Gestão e dos restantes *advisors*, com o objetivo de apresentar uma visão equilibrada do negócio e permitir o cumprimento de calendários que são muitas vezes exigentes.
No final do processo, quando o vendedor indicar o investidor selecionado para concretizar a transação, este adquirirá todos os direitos sobre o relatório de *vendor due diligence*, incluindo a responsabilidade profissional do *advisor*.

Um *vendor due diligence* reequilibra o poder negocial a favor do vendedor



Em conclusão, os serviços de *vendor due diligence* são essenciais em processos de venda estruturados, sendo de realçar, em particular, pela relevância atual do tema, os processos de privatização. São processos exigentes, complexos, morosos, com interesses divergentes e sujeitos a escrutínio público, pelo que é crucial o envolvimento de especialistas que reúnam competências multidisciplinares e experiência em processos similares. Esse é o apoio que na PwC podemos dar, com rigor, independência e um elevado sentido de ética.

Os serviços de vendor due diligence são essenciais em processos de venda estruturados, sendo de realçar, em particular, pela relevância atual do tema, os processos de privatização.

Vantagens e desvantagens de um vendor due diligence

Vantagens

- Reduz o tempo necessário para concluir a transação.
- Maior controlo sobre o processo, fluxo de informação e gestão de expetativas.
- Identificação de potenciais *upsides* – pontos de negociação.
- Identificação de potenciais *downsides* – evita surpresas e pode possibilitar a resolução atempada de problemas.
- Minimiza interrupções no negócio corrente e para a gestão.
- Permite à gestão um melhor entendimento sobre o processo de venda.
- Abordagem integrada e multidisciplinar, reunindo diversas competências de *due diligence*: financeira, fiscal, operacional, sistemas de informação, mercado e ambiental.

Desvantagens

- Custo suportado pelo vendedor, embora possa ser repercutido no preço de venda.
- O relatório tem de cobrir todas as necessidades de um potencial investidor – reduções de âmbito levarão a uma maior necessidade de intervenção do lado do comprador.
- A gestão deverá estar sensibilizada para a necessidade de manter um distanciamento face ao relatório para não condicionar a perceção de independência e o valor atribuído pelos potenciais investidores.

Antecipar a execução do OE

Na conjuntura atual, a análise do Orçamento do Estado (OE) tornou-se uma prioridade na agenda dos CEO e demais quadros das empresas. De facto, antecipar impactos, nomeadamente das alterações fiscais, quer no domínio da carga fiscal da empresa quer dos trabalhadores, é uma medida de boa gestão.

Nos últimos anos, a PwC tem vindo a acompanhar de perto a divulgação das propostas de OE apresentadas pelos diferentes Governos à Assembleia da República. Escrevemos artigos de antevisão que reúnem os 'desejos' dos nossos especialistas, muitas vezes veiculados pelos nossos clientes, sobre as medidas que gostariam que constassem do OE, comentamos as medidas em concreto e as suas implicações práticas e preparamos um resumo das medidas fiscais que é disponibilizado publicamente logo na madrugada do dia seguinte ao da apresentação de cada proposta do OE.

É um trabalho duro e exigente, mas é sentido como um benefício para os nossos clientes e para a comunidade em geral, na medida em que o conhecimento das alterações possa permitir, sempre que possível, uma antecipação das suas consequências de forma a poder ser tomada uma ação preventiva.

Prestes a ser aprovado na Assembleia da República, o OE 2013 é mais uma vez dominado pela necessidade de cumprir as metas orçamentais traçadas e de controlar o défice.

Assim, e para já, o imperativo de aumentar as receitas fala mais alto do que o do estímulo e apoio à competitividade das empresas nacionais. De facto, ainda que as alterações efetivas ao nível do IRC não sejam numerosas, o seu impacto pode ser muito relevante, quer pela via do aumento da carga fiscal efetiva quer pela antecipação dos pagamentos por conta ao Estado.

Por exemplo, a capacidade de dedução dos encargos financeiros vai passar a estar limitada de forma severa (em 2013, os encargos financeiros superiores a 3 milhões de euros apenas serão dedutíveis até um montante igual a 70 % do EBITDA, mas essa percentagem será gradualmente reduzida até aos 30% em 2017) e o escalão da derrama estadual à taxa de 5% é reduzido de 10 para 7.5 milhões de euros.

A nota positiva, ainda que de concretização mais distante, visto que se refere a meras autorizações legislativas, é a possibilidade de prorrogação do RFAI até 2017 e a revisão da conjugação deste regime com a limitação do "resultado da liquidação", bem como a introdução de um incentivo fiscal adicional ao reinvestimento de lucros (ressuscitando o velho DLRR). Acresce que, numa altura em que o financiamento à economia é escasso, volta a constar do OE uma autorização que pode ajudar a incentivar a capitalização das empresas com fundos próprios dos

Catarina Gonçalves
catarina.goncalves@pt.pwc.com
Tax

O imperativo de aumentar as receitas fala mais alto do que o do estímulo e apoio à competitividade das empresas nacionais.

acionistas ou de novos investidores, autorização esta que permitirá ficcionar um juro presumido sobre o capital social, que, por sua vez, seria dedutível na esfera da sociedade beneficiária.

Em sede de IVA, é de salientar as alterações introduzidas ao regime da recuperação do imposto nos créditos incobráveis e de cobrança duvidosa. Atendendo à alteração do regime, a PwC recomenda que sejam analisadas as situações desta natureza de forma a verificar se o processo de recuperação deve ser iniciado imediatamente.

Os trabalhadores e as suas famílias, por sua vez, viram novamente incidir sobre o seu rendimento uma sobretaxa extraordinária de IRS. Adicionalmente, o número de escalões de IRS foi reduzido e os limites globais das deduções à coleta encurtados. Infelizmente, nos tempos que correm, a estabilidade e a certeza jurídica, tão necessárias para o fomento do investimento direto estrangeiro, são valores colocados ao serviço da diminuição do défice. Nesse sentido, e para garantir receitas ainda em 2012, refira-se a Lei nº. 55-A/2012, de 29 de outubro, que aumentou as taxas de retenção na fonte, com efeitos a partir do dia seguinte ao da sua publicação (30 de outubro), e que voltou a alterar, de 25% para 26,5%, a taxa aplicável às mais-valias resultantes da alienação de partes de capital, alteração essa que retroagiu a 1 de janeiro, à semelhança do que tinha acontecido em 2010, quando foi eliminada a isenção então em vigor para ações detidas há mais de 12 meses.

Com tantas alterações, um conhecimento atempado e uma postura atenta às mudanças legislativas é ainda mais relevante.

Na PwC procuramos:

1) contribuir para a divulgação do conhecimento, quer através da plataforma web quer da app tax@pt;
2) apoiar os nossos clientes na análise dos impactos das medidas fiscais no dia a dia das empresas e das famílias e na identificação de soluções que possam ajudar a mitigar os efeitos menos desejados.

Gestão dos riscos das TI
A sua organização identifica e avalia os riscos das TI de forma adequada?

A falta de conhecimento pormenorizado dos riscos das tecnologias de informação a que estão expostas fragiliza as organizações e pode ter impactos imprevistos.
Um dos desafios a que a PwC teve de dar resposta recentemente situa-se precisamente neste domínio: a organização cliente, posicionada no setor financeiro, manifestou preocupação com a falta de conhecimento, de conforto e de *governance* dos riscos nas tecnologias de informação a que estava exposta, considerando a complexidade dos sistemas implementados, os diversos fornecedores e a dinâmica do seu próprio negócio.

O primeiro passo da equipa de Systems and Process Assurance – SPA da PwC foi a realização de uma auditoria aos sistemas de informação, com foco nos processos de gestão de riscos de TI, nos processos em *outsourcing* e a segregação de funções nos sistemas/processos *core* da entidade.
A auditoria implicou o desenvolvimento das seguintes atividades:

- inventário dos ativos de TI e avaliação dos riscos a que a organização estava exposta em termos de sistemas e tecnologias de informação;
- análise dos contratos com os fornecedores, o nível de dependência e a pertinência dos itens faturados num período de tempo definido pelo cliente;
- identificação das funções existentes e respetivas permissões de acesso aos diferentes sistemas e recursos, para posteriormente podermos elaborar a correspondente análise de segregação de funções.

Os desafios encontrados nesta fase do projeto foram os seguintes:

- processo de gestão de riscos de TI sem a maturidade ajustada à complexidade de sistemas e dimensão da organização;
- falta de conhecimento, por parte do cliente, relativamente à robustez e à fiabilidade do sistema de controlo interno da entidade fornecedora para os processos em *outsourcing*, tais como os serviços de manutenção do sistema *core* e operação das infraestruturas de TI;
- incerteza, por parte do cliente, em relação à capacidade do fornecedor para continuar a prestar os serviços de forma eficiente e atempada perante situações de contingência ou dificuldades financeiras, entre outras vicissitudes;
- existência de conflitos de segregação de funções que propiciavam a ocorrência de fraudes.

Yanina Salomón
yanina.gisela.salomon@pt.pwc.com
Consulting

A falta de conhecimento pormenorizado dos riscos das tecnologias de informação a que estão expostas fragiliza as organizações e pode ter impactos imprevistos.

Perante os desafios encontrados, foi desenvolvido um conjunto de ações:

- Definição de uma *framework* de gestão de riscos de TI eficaz, eficiente e com a maturidade adequada à complexidade e dimensão da entidade.
- Redefinição da relação contratual com o fornecedor, nomeadamente pela incorporação de cláusulas relacionadas com o dever de informar periodicamente o cliente sobre o estado de seu sistema de controlo interno e com a capacidade para assegurar o normal desempenho do negócio do cliente (continuidade).
- Redução do montante faturado pelo fornecedor, decorrente da melhoria do processo de gestão de pedidos de suporte, que passou a ter incorporadas atividades como:
  i) avaliação dos pedidos a montante e conjuntamente entre a área de TI e o negócio;
  ii) priorização dos pedidos;
  iii) aceitação formal do cliente sobre a solução fornecida e categorização do incidente;
  iv) adequado nível de granularidade e rastreabilidade do incidente;
  v) oportuna e razoável informação sobre as horas despendidas e faturadas pelo fornecedor;
- definição de um modelo normalizado, otimizado e controlado de perfis de acesso aos diferentes sistemas, o que, por sua vez, possibilitou a gestão mais eficiente dos recursos, do tempo despendido pela equipa de IT e das funcionalidades disponibilizadas pelas aplicações.

Assim, depois da intervenção da equipa de SPA da PwC, a organização nossa cliente conseguiu fazer uma melhor utilização dos controlos preventivos e automáticos que estão disponíveis e que, inclusive, são possíveis de configurar num sistema *core*.

Agilidade

pwc

Um dos nossos desafios passa sempre por acrescentar valor aos nossos clientes. Agilidade, inovação, empenho e dedicação são outros fatores determinantes para o sucesso.

Saiba mais em www.pwc.pt

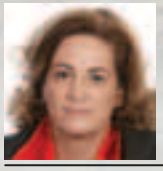
© PwC 2013. Todos os direitos reservados.
PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.

Mapear asas para voar mais alto
Projeto Capital Humano prepara o futuro, no presente

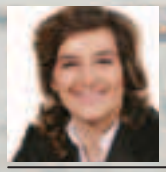
A ANA Aeroportos convidou a PwC a concretizar um projeto com uma ambição muito própria: a de encontrar, em cada um dos seus colaboradores, as (novas) asas (competências) que permitem voar mais alto e contribuir ativamente para que a empresa alcance as rotas definidas como estratégicas para o futuro.

Os desafios deste novo caminho são imensos. Entre eles, enquadram-se a necessidade de flexibilizar a capacidade aeroportuária, a de otimizar a conetividade e o trabalho em rede entre aeroportos, assim como a de reter e captar novos e mais passageiros, nomeadamente por via da inovação no modelo de negócio e pela oferta de experiências diferenciadas aos passageiros.

O objetivo estabelecido para o projeto passou por responder à questão "como potenciar o valor das pessoas ANA de forma a que consigam responder aos desafios do negócio no futuro?" e partiu do pressuposto de que o desenvolvimento das competências de cada colaborador, quando potenciado, acrescenta valor ao indivíduo e à organização. Estavam lançados os dados para o processo de mapeamento das competências comportamentais dos cerca de 1.100 colaboradores da ANA.



Maria Manuel Seabra da Costa
maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com
Human Capital Consulting Services



Elsa Maria Dinis
elsa.maria.dinis@pt.pwc.com
Human Capital Consulting Services

"Crescer e superar áreas de melhoria de cada um"

Nuno Ribeiro Ferreira foi um dos arquitetos desta nova infraestrutura de voo na ANA Aeroportos, enquanto *sponsor* do projeto no terreno. Na sua opinião, "o projeto trouxe uma importante janela de oportunidade para nos aproximarmos dos colaboradores ANA e com eles pensar em crescer e em superar áreas de melhoria de cada um que, quando somadas, permitem à organização ultrapassar os novos desafios de negócio. Esta proximidade materializou no terreno um objetivo fundamental da Direção de Recursos Humanos (DRH) que estava relacionado com chegar mais perto do EU e de cada indivíduo enquanto tal. Por outro lado, o projeto permitiu ter resultados customizados por equipa e Direção, identificando de forma muito objetiva as áreas de melhoria na gestão diária das equipas. Estes resultados foram também uma outra forma de a DRH estar mais próxima do negócio, uma vez que se tornou um parceiro mais relevante na reflexão acerca de como melhorar estes processos de gestão de equipas!"

O projeto Capital Humano ANA foi um *assessment* bastante interessante, em especial por centrar o processo na autorreflexão de cada colaborador acerca dos seus pontos fortes e áreas de melhoria comportamentais e, ainda, por estabelecer planos de desenvolvimento individuais que, agregados, seriam a fonte de novas asas para a ANA.

Os colaboradores da ANA foram convidados a refletir sobre as suas competências, os seus EU-SA, a respetiva evolução profissional e, sobretudo, a perceber de que forma poderiam melhorar ainda mais este processo, em fazerem diferente ou mais para trazerem maior valor para si próprios e para a ANA, para serem mais felizes.

O processo passou por um *workshop* de motivação para a autorreflexão, pela aplicação de instrumentos de auto-análise (como uma *Personal* SWOT), pela partilha de um relatório individual e pela participação num *workshop* de construção de planos de desenvolvimento individual.

A equipa de Human Capital Consulting Services da PwC passou 20 meses no terreno, período em que dinamizou 126 *workshops*, produziu 698 relatórios individuais, 83 de equipa e 20 de direção e fez o acompanhamento individual de cerca de 120 colaboradores.

Os resultados do projeto foram muito positivos, tanto para a PwC como para a ANA. Da nossa parte, sentimo-lo de forma muito especial no dia em que alguém nos disse que a nossa ação tinha feito diferença na sua vida: um colaborador em processo de pré-reforma propôs-se a construir um

Um olhar externo e novo na atuação da Direção de Recursos Humanos

Paula Simões integrou a equipa de gestão do projeto por parte da ANA Aeroportos, função que vem em linha com as suas responsabilidades enquanto coordenadora de recursos humanos.
Nas suas palavras "este projeto trouxe um olhar externo e novo a estas áreas de atuação da DRH e novas portas de reflexão para o futuro. Dois anos trouxeram um olhar inovador sobre os temas, quer pelo percurso de reflexão feito em conjunto quer pelas referências novas que em equipa fomos construindo. Ao longo deste caminho surgiu também uma lógica integradora de todas as iniciativas que já existem e estão em curso deixando a sensação de que muito já está a ser feito e que a partir de agora fará ainda mais sentido dar seguimento. Ao longo do projeto foi sempre mantido um olhar sobre qual seria o resultado final e as ideias consolidadas permitiram conforto quanto ao rumo a imprimir no futuro."

"O Plano Transversal de Desenvolvimento Organizacional propôs iniciativas em 4 vectores estratégicos da gestão de pessoas, com prioridades e impactos na gestão do negócio."

plano de desenvolvimento individual para esta nova fase da sua vida.
Muitos mais colaboradores materializaram os seus projetos, uma vez que todos ficaram com relatórios individuais e planos de desenvolvimento para potenciarem as suas competências.
As chefias receberam relatórios de equipa que identificam as áreas de melhoria, assim como sugestões de iniciativas para as trabalhar.

Os diretores, por seu turno, tiveram acesso ao mapeamento do potencial comportamental que permitirá tomar decisões focadas na melhoria da resposta aos novos desafios de negócio.
Como *output* final, e à boa maneira de consultor, a equipa de Human Capital Consulting Services da PwC produziu um conjunto de conclusões e recomendações que constituem um *roadmap* de iniciativas transversais a toda a organização e a partir do qual é possível construir o mapa orientador da definição dos próximos passos para o futuro.
O Plano Transversal de Desenvolvimento Organizacional elaborado pela equipa PwC/ANA definiu as iniciativas necessárias para potenciar o valor das pessoas ANA como instrumento de resposta aos desafios de negócio futuros, independentemente do contexto organizacional em que estes decorram.
Os impactos no negócio ANA são evidentes, acreditamos, uma vez que conseguimos mapear muitas novas asas em muitos EU-SA. Os colaboradores foram desafiados a voar noutra direção, com novas rotas que, nos seus processos de desenvolvimento, vão permitir à organização ousar voar mais alto nos seus desafios de negócio!

15º Global CEO Survey
Gestores portugueses alinhados com tendências mundiais

Apesar da incerteza global e da volatilidade dos mercados, 45% dos CEO portugueses inquiridos aquando da realização do 15º Global CEO Survey confiava no crescimento das receitas das suas empresas em 2012. No entanto, somente 13% acreditava que a economia mundial melhoraria nesse período.
Esta é uma das principais conclusões deste *survey* anual que a PwC realiza a nível mundial e que este ano contou, pela primeira vez, com a opinião de 31 CEO portugueses, entre os 1258 administradores de empresas de 60 países que foram inquiridos.
A evolução das economias emergentes, a mobilidade de bens, de capitais e de pessoas e os avanços tecnológicos em várias indústrias estão a ajudar as empresas a encarar o futuro com maior otimismo.
As projeções para os próximos três anos colocam os níveis de confiança relativos às perspetivas de crescimento a subir e, de um modo geral, os líderes portugueses apresentam graus de confiança muito equivalentes à média europeia.

Como salienta José Alves, Territory Senior Partner da PwC, "os crescimentos fazem-se hoje em continentes e países com que Portugal tem algumas relações de proximidade, como são os casos do Brasil e da América Latina e de Angola e Moçambique, em África. Adicionalmente, o mundo precisa hoje de investimentos em infraestruturas, energia e mobilidade, áreas em que Portugal tem empresas com provas dadas internacionalmente".
Em sintonia, os CEO portugueses apontaram o aumento da quota de mercado (35%) e o crescimento em novos mercados geográficos (29%) como as principais oportunidades comerciais durante o ano de 2012.
Face à atual crise económica, que tem tido um impacto financeiro direto sobre as empresas, os inquiridos para o Global CEO Survey revelam que estão efetivamente a alterar as estratégias que tinham delineado. De acordo com as respostas, essas mudanças são determinadas, sobretudo, pelas baixas perspetivas de crescimento económico (81%), pela necessidade de manter a procura por parte dos clientes (63%) e pela menor tolerância ao risco (56%).

Em Portugal, 85% dos CEO estão preocupados também com a instabilidade dos mercados de capitais e com o impacto que aquela possa ter no seu negócio.
A maioria das organizações está agora melhor preparada para os riscos emergentes, mas, ainda assim, há dois desafios que se mantêm cruciais no desempenho de qualquer empresa – a inovação e o talento. E, neste domínio, os CEO portugueses estão perfeitamente alinhados com o resto do mundo – 82% afirma que o reforço do investimento em I&D e na capacidade de inovação é uma prioridade estratégica.
Finalmente, mas não menos importante, é de realçar que 43% dos CEO (39% em Portugal) antevêem um aumento da despesa com talento maior do que o esperado, como reflexo da escassez de recursos especializados. Os CEO mostraram-se preocupados com a retenção e recrutamento dos seus líderes intermédios com maior potencial. Quase 30% acredita que a aposta em colaboradores que demonstrem capacidade de execução e inovação é um fator crítico de sucesso para a empresa numa perspetiva de longo prazo.

Para obter estas publicações envie-nos um email para marketing.pwc@pt.pwc.com

Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016

Perspetivas promissoras

Apesar da crise e das incertezas vividas pela economia mundial, o momento é promissor para o setor de entretenimento e media, sobretudo no campo do digital.

A previsão consta do relatório anual da PwC 'Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016', que reuniu dados sobre o investimento global, consumo e publicidade em 13 segmentos do setor de entretenimento e media em 48 países. O estudo revela que o investimento global no setor vai crescer de 28% em 2011 para 37,5% em 2016, sendo que os gastos com o digital nesse ano serão responsáveis por 67% do crescimento da despesa total. De acordo com o estudo, a China, a Índia e o Brasil serão os motores desse crescimento global. O relatório explica ainda que estamos a entrar "no fim do início da era digital". Atualmente, e segundo Marcel Fenez, Global Leader, Entertainment & Media da PwC, as empresas desta área têm dois grandes desafios pela frente: implementar as estratégias de negócio com elevados níveis de eficiência e analisar os comportamentos do consumidor em relação a este setor.

"As empresas de entretenimento e media assumiram um compromisso com um futuro digital e agora estão a esforçar-se para proceder às alterações necessárias nos seus produtos, nas plataformas de distribuição e nas organizações", reitera o Global Leader da PwC. O mundo digital está em ascensão, porém, apesar de a migração continuar a ser o foco principal das empresas, verifica-se que os desafios variam de acordo com o segmento e a região. Em Portugal, prevê-se uma ligeira subida da publicidade, um mercado que está em queda desde 2007. De acordo com a projeção, este segmento deverá crescer 1,5% até 2016, podendo mesmo vir a atingir os mil milhões de euros nos próximos cinco anos. Um número relativamente baixo quando comparado com a média global, que deverá registar uma taxa de crescimento média anual de 4,6%, atingindo os 140 mil milhões de euros em 2016.

Os segmentos de televisão e *outdoor* deverão crescer 4%, no mercado global, enquanto o cinema e a rádio se ficarão ligeiramente abaixo, nos 3%.

É no segmento da internet e dos videojogos que se prevê as maiores subidas, de 13% e 10,2%, respetivamente, entre 2012-2016. Em Portugal, os investimentos na área da música subiram 1,3%, muito impulsionados pelos concertos e festivais de verão, que cada vez têm mais expressão no nosso país. Para o final de 2012, apesar da crise que atravessamos, a previsão é bastante otimista, apontando para um crescimento de 2,5%. Segundo o Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016, no segmento da música, a nível global, o investimento em formatos digitais irá superar a distribuição física em 2015 e atingirá 55% das receitas em 2016. Na categoria de internet móvel, os números disparam, com Portugal a atingir uma taxa de crescimento média anual de 9,8%, a segunda maior da Europa Ocidental, atrás da Grécia. A nível mundial prevê-se que o número de subscritores destes serviços mais do que duplique, alcançando os 2,9 mil milhões, dos quais mais de mil milhões serão chineses. No entanto, é a Índia que apresenta a maior taxa de crescimento média anual (50,8%).

Para obter estas publicações envie-nos um email para marketing.pwc@pt.pwc.com

The PwC Mobile Innovations Forecast

'Making sense of the rapid change in mobile innovation'

A inovação das tecnologias móveis traz consigo uma série de interrogações e desafios. Haverá uma quebra neste mercado nos próximos anos? De que forma irá mudar o comportamento dos consumidores? Que oportunidades de negócio poderão surgir?

Quando, em 2007, optou pela aplicação de memória *flash* NAND para o iPhone, em vez da NOR, usada por todos os seus concorrentes, a Apple fe-lo com a expetativa de que a relação preço/*performance* melhoraria substancialmente, em parte até pelo crescimento da procura criada pelo lançamento do iPhone. O risco foi bem calculado.

Ao permitir uma inicialização rápida, uma resposta imediata ao toque e *downloads* rápidos a partir da App Store baseada na nuvem, o processador de aplicação de memória flash NAND foi uma das muitas vantagens competitivas do iPhone quando este estreou em 2007. Dois anos depois, a NAND, que, quando foi lançada no iPhone, era mais rápida e consistente, mas também mais cara que a NOR, tinha-se tornado a tecnologia padrão para todos os processadores de aplicações usados em telemóveis, não só para a inicialização mas também para o armazenamento de dados.

A decidão da Apple ilustra como compreender bem a curva evolutiva da inovação tecnológica, inclusive de *commodities* como uma memória flash, pode dar origem a um produto disruptivo com impacto em todo um ecossistema.

A antecipação destes desafios depende não apenas da profunda compreensão da curva evolutiva das tecnologias, mas também de um quadro mais amplo, que permita a compreensão qualitativa e quantitativa da inovação móvel. Com o objetivo de fornecer aos líderes empresariais alertas atempados sobre as principais tendências e oportunidades, a PwC apresenta o PwC Mobile Innovations Forecast (MIF), um estudo composto por quatro componentes que visa analisar e compreender a inovação móvel. Os quatro componentes são:

- as tecnologias de base;
- as novas capacidades tecnológicas;
- novas utilizações; e
- novos modelos de negócios.

As quatro componentes serão explorados em artigos periódicos nos próximos meses.

A primeira componente assenta na criação do índice de desenvolvimento das tecnologias, um índice que visa medir a capacidade das tecnologias móveis em gerir, analisar, guardar e interligar informação. O índice assentará essencialmente em sete métricas, nomeadamente a velocidade do dispositivo, a infraestrutura, o processador, a memória, a sua capacidade de armazenamento, a sua imagem e o seu sistema operativo.

Os primeiros resultados do Índice estimam uma taxa de crescimento anual de 41% entre 2011 e 2015, a qual é inferior ao crescimento verificado em 2006 e 2011 (55%). No entanto, continua a mostrar um desenvolvimento massivo das tecnologias móveis que encerra inúmeras oportunidades de negócio, mas também importantes riscos que não poderão ser ignorados no posicionamento estratégico das empresas em geral.

As tecnologias móveis mudaram radicalmente as nossas vidas, tanto ao nível pessoal como profissional.

A PwC estudará não só o número de tecnologias mas, essencialmente, a forma como contribuem para inovações revolucionárias.

Esperamos que o nosso estudo da inovação associada às tecnologias móveis, que já se encontra parcialmente disponível na página da PwC, seja um importante contributo na compreensão das interdependências tecnológicas e dos seus impactos nos modelos de negócio das diversas indústrias.

Para obter estas publicações envie-nos um email para marketing.pwc@pt.pwc.com

Principais desafios da Saúde 2012

Estamos no momento de fazer mais com menos, alerta o estudo 'Principais desafios da Saúde 2012' elaborado pela PwC Portugal.

Estamos no momento de fazer mais com menos, alerta o estudo 'Principais desafios da Saúde 2012' elaborado pela PwC. O estudo pretende ter regularidade anual e tem, segundo Manuel Carrilho Dias, PwC Health Director, o objetivo de estimular uma discussão independente, com uma abordagem holística e tecnicamente sólida que permita sistematizar uma visão sobre os principais desafios de todas as atividades da fileira de valor da saúde e dos vários atores intervenientes, sejam eles públicos, privados ou sociais.

Segundo o estudo, é urgente reforçar a governação do SNS uma vez que "sem um enquadramento de uma boa governação não há boa gestão, nem bons serviços e, muito menos, gestão eficiente dos recursos do SNS ou redução efetiva de custos e dívida." Nesse sentido, o estudo recomenda que a evolução da governação do SNS não fique "aprisionada" aos condicionalismos de curto prazo e que promova de forma efectiva a centralidade do sistema no cidadão.

Por outro lado, o estudo aponta para a necessidade de se agir sobre a produtividade e olhá-la como fonte de reforço do SNS, pois conclui que os bons resultados em saúde têm sido obtidos com despesa excessiva e que as recentes reduções de custo foram fundamentalmente suportadas pelas famílias, pelos profissionais de saúde e pelos fornecedores.

Segundo o estudo, face às restrições orçamentais, corre-se o risco de se iniciar a descontrução da cadeia de valor do medicamento. O estudo constata que os grandes hospitais privados apresentam um dinâmica de substituição do setor público e das pequenas clínicas e consultórios. O que "empurra" as famílias para o mercado privado é a percepção por parte da maioria da população de que o pessoal clínico neste mercado trata os utentes de forma diferenciada. Na atualidade e no futuro próximo é também expectável que o recurso ao mercado privado seja uma consequência da redução implícita e explícita do acesso ao sistema público.

Por outro lado, o que "puxa" as famílias para o mercado privado é a aposta das entidades patronais num *fringe benefit*.

É expectável que as empresas e as famílias reduzam as coberturas para as adequarem ao rendimento disponível e que, com a retracção do SNS, se observe um aumento da sinistralidade.

Para o futuro, perante a exigência de produtos e serviços com cada vez maior valor acrescentado por parte dos reguladores, prestadores de serviços e pacientes, a indústria terá de "reinventar-se sob a forma de uma comunidade colaborativa, em que o conhecimento partilhado será o seu maior ativo", avança também o estudo.

O documento analisa ainda outras importantes vertentes para o setor, como a gestão do capital humano e as relações entre os utilizadores e os profissionais, a rentabilização e capitalização dos sistemas de informação existentes ou, ainda, as formas de impulsionar o aumento da eficiência no mercado dos meios complementares de diagnóstico e terapêutica, a necessidade de reforço da avaliação económica na introdução de novos dispositivos médicos e a colocação da qualidade ao serviço da redução de custos e de geração de receitas.

Para obter estas publicações envie-nos um email para marketing.pwc@pt.pwc.com

Clara Ferreira Alves
Jornalista e colunista do Expresso

A agilidade é essencial à competitividade das organizações?

A jornalista Clara Ferreira Alves, para quem a agilidade deveria ser algo intrínseco à maneira de estar dos portugueses, considera que o pensamento crítico como método é matéria de disciplina a ensinar nas escolas.

Focar no que é importante

A agilidade faz parte do modo como penso e trabalho, logo faz parte da sobrevivência. Não chego a colocar a questão. O meu problema é justamente o de conseguir que o computador e o teclado acompanhem a velocidade do pensamento, problema que até hoje não resolvi. Acho que podemos transferir para a vida das empresas este dilema, o de pensar, decidir e executar em tempo útil e, mais que em tempo útil, em tempo ágil.

Um dos grandes males portugueses é a capacidade lenta de resposta na área dos serviços. Embora o país tenha melhorado muito e as novas gerações estejam treinadas, por via da sua habituação à velocidade da *web* e ao modo digital, a trabalhar com agilidade, persiste um lastro de lentidão que é uma das características nacionais.

A execução não pode ter espaços mortos, não pode ser improvisada. Exige *focus* contínuo. Se compararmos a velocidade do serviço num país como os Estados Unidos da América (falo de uma cidade cosmopolita) com a nossa velocidade de serviço, verificamos que perdemos tempo na desorganização e na desorientação. Certos lugares de *fast-food* em Portugal têm filas de mais de 20 minutos. *Fast-food*.

Vou contar uma história: fui almoçar a um restaurante no Chiado, excelente, com uma ementa acima da média e um serviço assegurado por jovens apessoados com uma educação e gentileza que traem qualificações superiores. Como o restaurante estava cheio, uma das pessoas que servia à mesa atrapalhou-se. Em vez de focar uma coisa de cada vez, perdia tempo a ir a uma mesa, a outra, começando vários serviços sem acabar nenhum. No fim, vendo que a observava, veio com simpatia agradecer a paciência e dizer que se tinha enervado. Disse-lhe que tinha de executar uma tarefa de cada vez, concentrada nela, em vez de acudir a várias. Como sempre em Portugal, a simpatia vence a eficácia e o improviso. A agilidade foi-se.

Eu trabalho em *deadline*, sob pressão. Habituei-me a usar essa pressão como motor criativo e de decisão, em vez de entrar em pânico. Trabalho melhor sob pressão, com metas. Sobra o problema da impaciência, amiga impura da agilidade. A impaciência e a precipitação destroem o foco, e podem ser piores que a falta de agilidade.

O balanço ótimo destas variáveis, que pode ser instintivamente adquirido com a experiência, devia começar no ensino escolar nas idades formativas. Portugal não tem pensamento crítico como método nem como disciplina nem como atividade curricular ou extracurricular.

Miguel Pina e Cunha,
Nova School of Business and Economics

O Professor Miguel Pina e Cunha parte da importância crítica da agilidade na gestão para a aprendizagem da arte da improvisação organizacional. Desafios para organizações inteligentes.

Improvisação é uma competência agilizadora

Oleg Derispaska, barão russo do alumínio, afirmou recentemente à Bloomberg BusinessWeek que a velocidade da transformação na Rússia requeria líderes capazes de "disparar cinco vezes mais rápido que as pessoas normais. Eu sou dez vezes mais rápido".

Esta parece uma boa resposta sobre a importância da velocidade. Mas a agilidade é mais que velocidade. É também a capacidade de adaptar respostas e não apenas a capacidade de responder rapidamente.

A capacidade de responder rápida e adaptativamente, de expressar agilidade em terrenos hipercompetitivos, está no centro de alguma da mais interessante investigação sobre estratégia e organização. Essa investigação, nomeadamente a de Kathleen Eisenhardt e de Charles Bingham, tem destacado a necessidade de desenvolver regras simples, heurísticas capazes de permitir respostas rápidas em ambientes de negócio muito complexos, sem perda de coordenação nem de foco estratégico.

As organizações contemporâneas, a menos que protegidas da velocidade da competição, dependem da agilidade. Sem ela tornam-se frágeis e vulneráveis. As organizações mais ágeis aprenderam a cultivar a arte da improvisação organizacional. Improvisar significa atuar de forma deliberada e não planeada face a alguma ameaça ou oportunidade com os recursos existentes.

A improvisação é uma competência agilizadora por permitir uma adaptação rápida aos cenários encontrados. A importância da improvisação tem sido identificada em distintos cenários, desde o setor tecnológico de Silicon Valley às frentes de batalha em Estalinegrado durante a II Guerra Mundial.

É uma forma de atuação que aponta a inteligência organizacional na direção de um objetivo e que dá a cada membro da organização a liberdade de decidir no âmbito das referidas regras simples. Se a agilidade é crítica, eis então três formas de a construir: definir uma visão/finalidade conhecida, estabelecer um conjunto de regras simples, e desenvolver pessoas competentes a quem é dada liberdade com responsabilidade. Em termos de gestão e organização, este programa é todo um novo mundo organizacional.

Nota: Para continuar a explorar o tema: Barrett, F. (2012). Yes to the mess. Boston: Harvard Business Review Press.

Guta Moura Guedes
"A experimentadesign tem sido o projeto da minha vida"

Vive a vida intensamente. Trabalha horas a fio, mas arranja sempre tempo e espaço para usufruir das coisas boas da vida. "Divertida, curiosa, ambiciosa e pragmática", é assim que se define esta mulher de ar sonhador, multifacetada e 'sem mãos a medir' para os projetos em que está envolvida.

É presidente da Direcção da Experimenta – Associação para a Promoção do Design e Cultura de Projecto, a organização sem fins lucrativos que co-fundou em 1998, e diretora da experimentadesign. Além de co-autora, Guta Moura Guedes é desde 1999 responsável pela programação da bienal que colocou Portugal na rota do design mundial. A juntar a estas experiências, é também membro do Advisory Board da Fondazione Bisazza em Itália, do Conselho Consultivo do IADE, da Babel e do GRACE.

Trabalha em Lisboa, viaja pelo mundo e viveu até agora em Torres Vedras, onde sempre residiu com a sua família. Flexibilidade é a palavra de ordem para quem tem de conjugar agilmente a vida profissional com a pessoal.

Tem um percurso profissional riquíssimo. Como avalia essas experiências?

Estou sempre aberta a experiências novas, a convites e desafios. O somatório dessas várias experiências – administradora da Fundação Cultural de Belém, apresentadora de televisão, uma das principais curadoras da primeira capital mundial de design, a Torino World Design Capital 2008, empregada de mesa em restaurantes, júri do Hermés Design Prize (França) e do Curry Stone Design Prize (EUA), docente pontual na Universidade Católica, curadora da Phaidon Press, entre outros – trouxe-me imensas mais-valias. Muita informação e amplitude de horizontes têm sido fundamentais para o processo de constante inovação que me move.

Como é que consegue ter tempo para todos os projetos?

Não se consegue ter tempo para tudo, tem que se perceber isso. Uma das coisas que nos confere alguma agilidade está relacionada com as nossas decisões e com o que determina a seleção dos projetos em que queremos investir a nossa energia. As escolhas devem ser complementares e alimentarem-se mutuamente. Há vários 'estratagemas' que nos permitem ser mais ágeis. Por exemplo, ter uma equipa em quem confiamos

A chave do sucesso

3 regras essenciais, segundo a Guta Moura Guedes, para gerir a sua vida de uma forma ágil e flexível:

- diminuir de forma drástica o vício do "ter" e perceber as vantagens do "ser" ;
- conseguir uma boa equipa – pessoas, o mais importante! – em casa e no trabalho;
- ter um grande sentido de humor e uma enorme dose de criatividade.

e com grande capacidade de resposta e, claro, um bom enquadramento familiar. Na gestão do tempo, entre a vida profissional e familiar, tem de estar sempre muito claro que há um tempo de qualidade que tem de ser mantido.

Consegue gerir bem a procura desse tempo?
Não há nenhuma decisão que eu tome em que isso não esteja subjacente. A garantia desses tempos de qualidade faz com que o meu trabalho seja muito melhor. Aliás, qualquer empresa deve estimular a qualidade de vida dos seus colaboradores, pois é fundamental para a produtividade das pessoas.

Também consegue gerir esse tempo de qualidade no trabalho com a sua equipa?
Estamos a falar de uma estrutura que tanto pode ter três pessoas como 75, dependendo do contexto, das contingências, dos projetos e da disponibilidade financeira. Daí que seja necessário uma grande agilidade e capacidade de adaptação.

Como se revê no papel, que muitos lhe atribuem, de "embaixadora portuguesa do design"?
Não foi uma nomeação, nem sequer será uma atribuição consensual, imagino eu, mas todo o meu trabalho desde 1998 tem insistido fortemente na promoção do design nacional, algo que até então era feito de um modo pontual. É um papel onde me revejo bem, porque acredito que o design português merece (e muito) ser promovido. Sinto imenso prazer quando consigo ajudar a promover os nossos criadores no exterior, como aconteceu com o designer Fernando Brizio, no London Design Festival.

A experimentadesign foi um projeto totalmente inovador. Já passaram mais de 12 anos. Houve necessidade de adaptações?
Sim! Sou inquieta e muito crítica por natureza. Em 2009, quando celebrámos os 10 anos da bienal, e depois de muitas pessoas terem mimetizado o que estávamos a fazer, senti uma vontade enorme de redesenhar a nossa estrutura. Atualmente há imensas bienais e uma grande necessidade de mudança. Gostava que a experimentadesign fosse a primeira a inovar nesta área. Estamos a trabalhar para isso e estou convencida que a nossa relação com o Brasil pode ser um factor diferenciador no panorama global.

O que é que a experimentadesign representa para si?
Tem sido o projeto da minha vida, e representa uma interessantíssima plataforma de trabalho e de inovação no panorama mundial. Tem sido construída por inúmeras pessoas diferentes, de diversas nacionalidades, com quem me orgulho imenso de ter trabalhado. É uma organização flexível, ágil, dinâmica, irregular e experimental reconhecida internacionalmente.

O que entende por agilidade empresarial?
Uma empresa é ágil se consegue acompanhar a evolução do mercado e dos seus competidores mais directos e, de preferência, ultrapassar estes últimos. Para além de que penso que uma empresa que não se mantenha ágil irá, necessariamente, a dada altura, cristalizar e deixar de ser lucrativa e interessante.

A agilidade pode gerar benefícios tangíveis para o desempenho empresarial. Que benefícios são esses?
Capacidade de uma leitura dinâmica de contexto ao nível local e global, de inovação, de efectuar inversões de direcção rápidas quando necessário, de responder a tempo, de efectuar "saltos" em vez de passadas contínuas, de surpreender, criando respostas 'out of the box'. Tudo isto são benefícios que a agilidade traz a uma empresa e que devem ser trabalhados e estimulados.

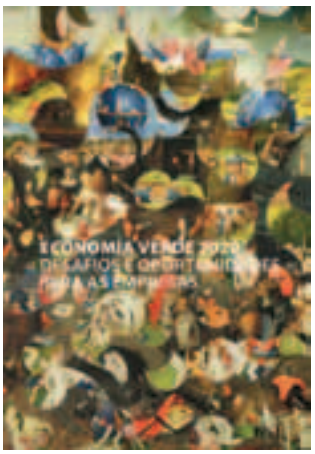
tome nota...

PwC considerada 'Network of the Year'

A PwC venceu a primeira edição dos 'International Accounting Bulletin Awards', que decorreu em Londres. A firma saiu vencedora de uma *shortlist* que incluía empresas como a KPMG ou a BDO.
A *network* conquistou a distinção por ser reconhecida na área dos serviços profissionais como uma marca reputada que presta serviços de elevada qualidade de forma consistente.

Apresentação do CEO Survey Portugal

Em 2012, pela primeira vez, o número de respostas por parte dos CEO portugueses ao inquérito global CEO Survey foi suficiente para a realização da versão portuguesa.
A PwC apresentou as conclusões do inquérito feito aos líderes das empresas portuguesas sobre a forma como encaram o atual contexto económico e quais as oportunidades em aberto. O evento decorreu no dia 19 de julho, na AESE, em Lisboa. Além da apresentação do estudo, a cargo de António Correia, o evento contou com as intervenções de Jorge Leitão (CEO da Prosegur), José Félix Morgado (CEO da Inapa) e José Ramalho Fontes (Diretor-Geral da AESE).
Consulte as conclusões do estudo em www.pwc.pt/ceosurvey2012



Manual "Economia Verde 2020– desafios e oportunidades para as empresas"

No seguimento da política de responsabilidade corporativa, a PwC apoiou a produção do manual "Economia Verde 2020 – desafios e oportunidades para as empresas". O livro foi elaborado pelo GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial e será colocado à venda ao público.

'Firma Portuguesa de Preços de Transferência 2012'

Pelo quinto ano consecutivo, a PwC Portugal foi distinguida como 'Firma Portuguesa de Preços de Transferência' pela International Tax Review.

Orçamento do Estado para 2013

Há anos que PwC acompanha de perto o Orçamento do Estado, tendo inclusive estabelecido parcerias com os media com o objetivo de ajudar à compreensão das opções estabelecidas e das respetivas implicações junto da opinião pública.
Neste processo enquadram-se duas conferências, uma no Porto e outra em Lisboa, que já se tornaram uma tradição. A primeira teve lugar no Hotel Porto Palácio, no dia 28 de novembro, e, para além das apresentações feitas pelos especialistas da PwC, contou com um painel de debate moderado por Jaime Esteves, Partner da PwC, em que participaram Luísa Anacoreta (Universidade Católica do Porto), João Loureiro (Faculdade de Economia da Universidade do Porto) e Rui Pedro Pinto (Tax Diretor da Fladgate Partnership).
A conferência de Lisboa decorreu no Hotel Myriad, no dia 29. Aqui, o painel de debate foi composto pelo Partner Jaime Esteves e pelo economista João Salgueiro, ex-presidente da Associação Portuguesa de Bancos, tendo a moderação ficado a cargo da jornalista Elisabete Miranda (Jornal de Negócios).

breves...

PwC marca presença na Rio+20

A PwC esteve presente na conferência Rio+20, organizada pelas Nações Unidas. Este evento de alcance mundial decorreu na cidade do Rio de Janeiro, Brasil, entre os dias 20 e 22 de junho, e abordou temas relacionados com o desenvolvimento sustentável, como a redução da pobreza, a promoção da igualdade social e a proteção ambiental.

Prémio 'Design for Change Portugal'

Em linha com a política de responsabilidade social prosseguida, a PwC foi uma das parceiras da iniciativa 'Design for Change', organizada pelo High Play Institute.
O movimento global 'Design for Change' visa dar às crianças a oportunidade de expressarem a sua visão para um mundo melhor, procurando facultar-lhes as necessárias bases de implementação. A entrega dos prémios decorreu no dia 2 de maio, na Nazaré, tendo a PwC contribuído com material informático.

Estoril Open

A PwC foi um dos patrocinadores da edição de 2012 daquele que é o maior evento de ténis em Portugal. A firma teve um *stand* no Sponsor's Village, onde recebeu os convidados e os colaboradores que passaram pelo Estoril Open. Este patrocínio surgiu como contrapartida a um estudo que a PwC está a desenvolver para a João Lagos Sports sobre o impacto económico das iniciativas da empresa em Portugal.

breves...

Prémio Agricultura 2012 apoiado pela PwC

A PwC é a entidade responsável pela elaboração da metodologia de seleção dos candidatos vencedores do Prémio Agricultura, uma iniciativa conjunta do Jornal de Negócios, do Correio da Manhã e do Continente que tem por objetivo promover, incentivar e premiar o que de melhor se faz em Portugal no setor.
O Prémio está também associado a um ciclo deconferências que decorreram em Santarém, Vila Real, Porto, Beja, Viseu e Lisboa.

7 Maravilhas Praias de Portugal

Tal como nas edições anteriores, também em 2012 a PwC esteve envolvida no processo de seleção das sete melhores praias de Portugal. A firma foi responsável pela auditoria ao processo de votação.
A cerimónia de entrega dos prémios realizou-se no dia 8 de setembro, em Troia, e foi emitida em direto pela RTP. Jorge Costa foi o Partner presente na cerimónia para efetuar a entrega dos resultados.

Media do Futuro 2012

A PwC patrocinou a conferência 'Media do Futuro 2012'. O evento foi organizado pelo Expresso e pela SIC Notícias e decorreu no dia 7 de novembro, no Hotel Ritz, em Lisboa.
Na conferência, que abordou a inovação no negócio, a reinvenção da TV e o futuro do jornalismo digital, destaca-se a presença de Marcel Fenez (PwC Global Entertainment & Media Leader), cuja intervenção focou os desafios da reinvenção da TV.

António Saraiva vence Prémio APG Personalidade do Ano

O responsável de Recursos Humanos da PwC Portugal foi distinguido com o prémio 'Personalidade do Ano' pela Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas.
O prémio foi entregue em cerimónia realizada no decurso do Encontro Nacional da APG, que decorreu no dia 30 de outubro, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa

PwC AG certificada como entidade formadora

A PricewaterhouseCoopers/AG – Assessoria de Gestão, Lda. obteve a certificação como entidade formadora pela DGERT. A certificação abrange as áreas de desenvolvimento pessoal, marketing e publicidade, finanças, banca e seguros, contabilidade e fiscalidade e gestão e administração. Esta certificação permitirá aos clientes que participam nos programas promovidos pela Academia de Formação para Executivos da PwC obter a certificação das horas de formação.

Esta comunicação é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não substitui aconselhamento profissional adequado ao caso concreto. A PricewaterhouseCoopers/AG – Assessoria de Gestão, Lda não se responsabilizará por qualquer dano ou prejuízo emergente de decisão tomada com base na informação aqui descrita.

© 2013 PricewaterhouseCoopers/AG – Assessoria de Gestão, Lda. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.

Este documento foi impresso em papel Satimat green, produzido com 60% de fibras recicladas e 40% de fibras virgens provenientes de florestas controladas e certificadas FSC "correctamente geridas", sendo também certificado pela ISO 14001, ISO 9001 e ISO 9706.
Esta publicação é completamente reciclável e biodegradável.