



# *Criar novas oportunidades, num mercado sem fronteiras*

## 18º CEO Survey

# 71%

dos CEO em Portugal considera que o acesso a novos mercados geográficos é a principal razão para fazer parcerias.



# Conteúdos

**Introdução** p.3

**Crescimento sim, mas não como o conhecemos** p.5

**Concorrência**

Afinal, em que setor de atividade atua? p.15

**Poderá um mercado sem fronteiras tornar-se a norma?** p.20

**Tecnologia**

Criar novo valor, de novas formas, através da transformação digital p.21

**Parcerias**

Desenvolver melhores parcerias, mais diversificadas e dinâmicas p.29

**Diversidade e talentos**

Encontrar diferentes formas de pensar e de trabalhar p.33

**A agenda do CEO**

O que é necessário para competir no atual ambiente competitivo? p.40

Quais os desafios para o seu negócio? p.41

**De “olhos” postos nas dinâmicas do futuro** p.44

**Metodologia do estudo e principais contactos** p.45

# Introdução

## Apostar em novas formas de competir

A PwC é reconhecida pela sua aposta em estudos que oferecem valor acrescentado, não só para os seus parceiros e/ou clientes, mas também para a sociedade em geral. Esta publicação mostra bem este facto, ao efetuar uma análise profunda da realidade portuguesa, com base nas perspetivas de negócios de 31 CEO nacionais, por comparação com as restantes perspetivas, globais ou de país, partilhadas por mais de 1.300 CEO.

Atendendo aos atuais desafios e incertezas que os CEO enfrentam face às tendências de mercado globais, o facto de uma das principais vantagens competitivas para garantir o sucesso futuro dos negócios ser a adaptabilidade dos mesmos, torna-se agora um aspeto central e que os CEO devem ter em conta na sua estratégia futura.

Mas, enquanto os CEO, na sua generalidade, estão menos confiantes na evolução positiva da economia global, muitos acreditam que existem, a esta data, consideráveis oportunidades para os seus negócios crescerem e que este crescimento poderá acontecer já no próximo ano.

Por outro lado, as tendências macroeconómicas continuam a seguir a direção prevista no ano transato e, portanto, apesar das perspetivas de crescimento, em geral, se manterem modestas, existem já alguns setores com grande dinamismo – notícias excelentes e que não devem ser ignoradas.

Os mercados mais maduros – especialmente os EUA, que, pela primeira vez em cinco anos, aparecem acima da China como principal mercado para o crescimento dos CEO – oferecem as melhores perspetivas no curto prazo. As economias emergentes – nomeadamente os BRICS, que têm sido relevantes motores de expansão – estão agora “a braços” com desafios políticos e estruturais. Os potenciadores secundários de crescimento, como as populações jovens e classes médias em forte crescimento, fazem de muitas economias emergentes, opções atrativas e com grandes perspetivas para o futuro. O desafio para os CEO, neste ambiente de rápidas mudanças, coloca-se sobretudo na decisão sobre qual o melhor local, no qual devem apostar.

## Mas são apenas estes fundamentos económicos que preocupam os CEO?

Na verdade, não. Isto porque, por exemplo, o excesso de regulamentação é referido por 78% dos CEO globais, como sendo a sua principal preocupação. Em Portugal, a principal causa de preocupação dos CEO é o aumento da carga fiscal, com 87% dos CEO nacionais a referir este aspeto como substancialmente relevante.

A disponibilidade de competências no mercado foi considerada, pelos CEO, a maior preocupação empresarial atual, quer globalmente, quer em Portugal, sendo referida como tal por 73 e 77% dos CEO, respetivamente. A diversidade está a tornar-se uma qualidade fundamental no recrutamento de pessoas e um aspeto essencial para garantir o aumento da capacidade competitiva das empresas. Talento, diversidade e inclusão deixaram de ser vistos como uma questão secundária e são hoje reconhecidos como essenciais.







***O desafio para os CEO, neste ambiente de rápidas mudanças, coloca-se sobretudo na decisão sabe qual o melhor local, no qual devem apostar.***

O rápido ritmo da mudança tecnológica – que é tido como um desafio por 58% dos CEO globais e 42% dos CEO em Portugal – também se encontra em destaque, como um dos aspetos que podem colocar em perigo o crescimento dos negócios.

Não obstante, a maioria dos CEO considera que os investimentos em tecnologias digitais criarão valor para o seu negócio, defendendo que as tecnologias móveis e de análise de dados são, atualmente, vertentes fundamentais da sua estratégia.

Os desafios colocados pelas diversas mudanças são alavancados por um cenário competitivo, que é igualmente rápido e radicalmente volátil. A concorrência chega agora a partir de novas e inéditas áreas. Alguns setores de atividade estão agora a ser confrontados com mudanças regulatórias, aumento da concorrência e novos padrões de comportamento dos consumidores. Com este aspeto em mente, um terço dos CEO globais dizem ter entrado em novas indústrias nos últimos três anos e mais da metade (56%) acredita que existirão um maior número de organizações a competir em novos setores nos próximos três anos.

Para além de olharem para novas indústrias, neste estudo mostramos que os CEO estão também a considerar novas parcerias, mais diversificadas e que possam oferecer acesso, não só a novos mercados e consumidores, mas principalmente a novas tecnologias e inovação, que são consideradas essenciais para atingir os mercados estratégicos em crescimento. Este aspeto é comum a todos os CEO, sejam eles nacionais ou oriundos de outros países e, portanto, não pode, nem deve, ser descurado.

Este é, sem dúvida, um estudo que agrega informação essencial para as equipas de gestão e potenciais investidores e, assim sendo, esperamos que funcione como uma ferramenta de apoio na análise e abordagem estratégica ao mercado, nos seus mais diversos setores.

Resta-me deixar os meus mais sinceros agradecimentos aos CEO portugueses que partilharam, alguns deles pelo quarto ano consecutivo, a sua visão connosco. A participação ativa e sincera de todos os que contribuem para este estudo é, e será sempre, o principal fator de sucesso do mesmo. Por este motivo, agradeço profundamente a disponibilidade de todos os que nos concederam o seu valioso tempo. Desejo a todos um a excelente leitura!



***José Manuel Bernardo***  
Presidente da PwC  
Portugal

# Crescimento sim, mas não como o conhecemos

## É tempo de recomeçar

Se 2014 nos ensinou alguma coisa, foi que no crescente mundo da tecnologia, nenhuma indústria, nem nenhuma empresa ou Governo são imunes aos efeitos da mudança. Um exemplo é o mercado global da energia, onde as inovações continuam a mudar o *status quo*. Outro é o mundo empresarial, no seu geral, onde os ataques à segurança cibernética têm implicações na segurança internacional e na diplomacia. Por exemplo, quando uma *start-up* de transmissão digital – de apenas 4 anos – desafiou o modelo de negócio global da indústria de táxis e recebeu uma avaliação de aproximadamente 18 mil milhões de dólares pela sua audácia...

É evidente que a mudança digital apresenta tantas oportunidades, como riscos. Pensa-se que, tal facto explica um cenário otimista esperado por muitos CEO, embora o quadro global este ano seja de maior fluxo ou mesmo de alguma quebra na envolvente de negócio.

Perguntámos aos CEO se consideram existir, atualmente, mais oportunidades para os seus negócios, comparativamente com os três anos anteriores, bem como se acreditam existir mais ameaças ao longo do tempo. Os CEO em Portugal acreditam existir mais oportunidades nos próximos três anos do que ameaças, quando comparados com os CEO globais ou com os da Europa Ocidental.

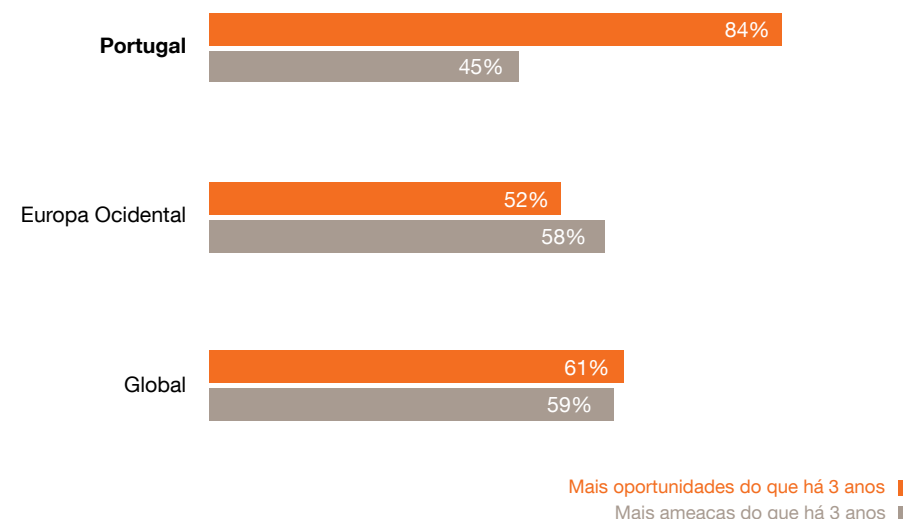


*Os CEO portugueses veem hoje, mais oportunidades de crescimento, do que há três anos atrás.*

**“Globalmente, cerca de 61% dos CEO acredita existir mais oportunidades atualmente do que há três anos atrás.”**

Victor Kilsyi – Executive Chairman & CEO,  
Wargaming Public Company – Limited Cyprus

Fig.1 Oportunidades de crescimento



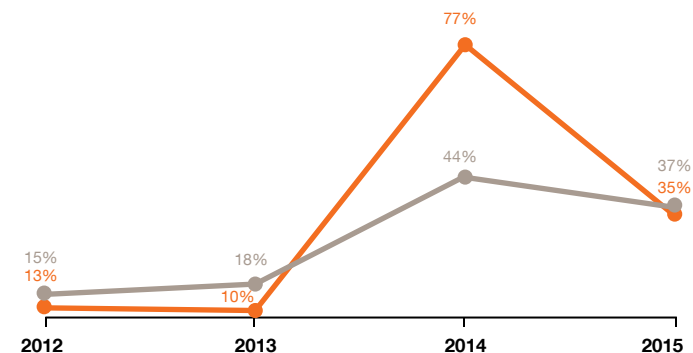
**“Atualmente, todos os negócios enfrentam oportunidades e ameaças, como tal a questão chave para nós não é prever se temos ou não desafios e oportunidades. A questão debruça-se sobre se conseguimos ou não, ser suficientemente flexíveis para detetar essas mesmas ameaças e oportunidades, tendo capacidade de resposta para as mesmas.”**

Victor Kilsyi – Executive Chairman & CEO,  
Wargaming Public Company – Limited Cyprus

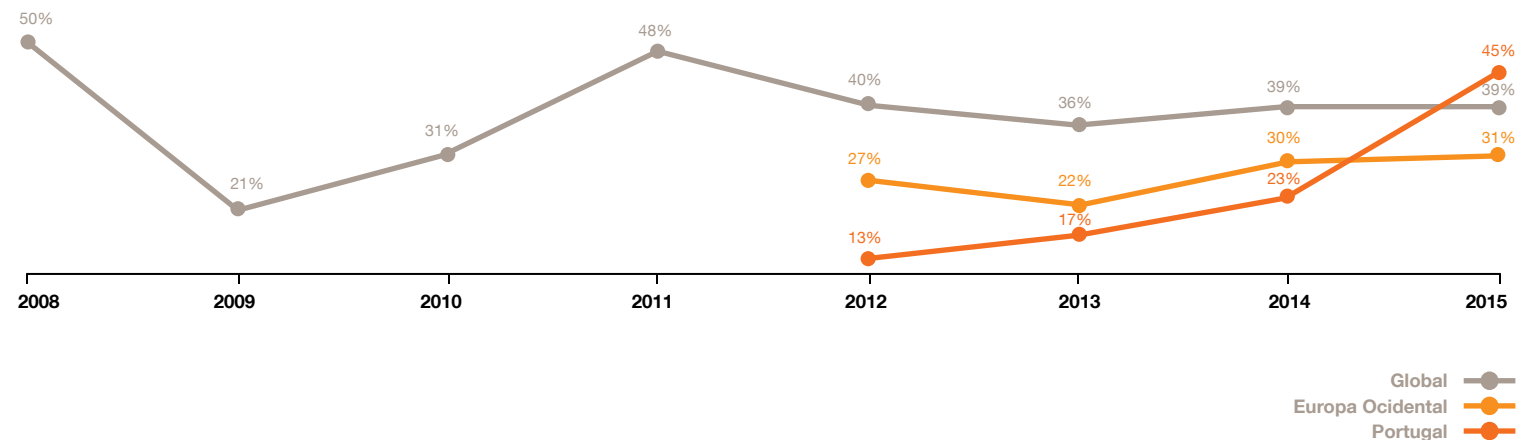
Os CEO estão também mais confiantes, no que se refere às perspetivas de crescimento dos seus negócios nos próximos 12 meses, do que no crescimento global económico. A capacidade para ver as situações de um “prisma” diferente, pode ser a razão desta situação, mesmo com um cenário económico ainda pouco entusiástico. As preocupações acerca de diversos riscos de negócio estão a aumentar cada vez mais e existe o reconhecimento de que muitas indústrias enfrentam agora grandes pressões de mudança. Em Portugal, a maior confiança no crescimento económico global do ano passado (77%) reduziu para apenas 35%, abaixo dos 37% relatórios aos CEO globais.

**Fig.2** Confiança no crescimento, nos próximos 12 meses

Na economia global



Nos negócios

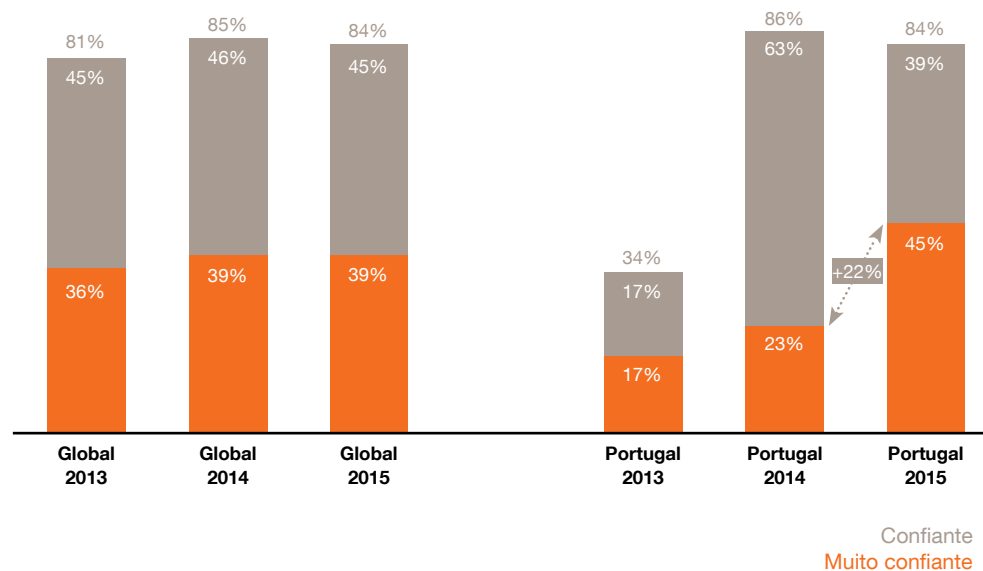


Nota: indicador de resposta “muito confiante”

No entanto, no que respeita à confiança no crescimento dos seus negócios, existe hoje uma maior confiança dos CEO nacionais no crescimento nos próximos 12 meses, tendo passado de apenas 23% “muito confiantes” para 45%, com esta percentagem a chegar mesmo aos 84%, quando somamos as respostas de “muito confiante” e “confiante”. Esta percentagem iguala o valor atual para os CEO, a nível global (84%).

As envolventes económica e de negócio não estão a dar aos CEO motivos suficientes para a criação de uma maior confiança, no entanto, a um nível global, os CEO estão a demonstrar uma elevada “força moral”. Poder-se-á dizer que, em economias onde o crescimento se faz a um dígito, estamos a assistir a uma maior inclinação para criar oportunidades, em vez de contar com os mercados de elevado crescimento (emergentes) como principal fonte de crescimento? Seria, sem dúvida, um bom começo. De acordo com o nosso estudo “Bouncing Back: Lessons from the Fortune 500 on overcoming revenue” de abril de 2014, nos Estados Unidos existem empresas que se focaram em formas alternativas de obter receitas para reagir às reduções das dimensões dos mercados e a alguma perda de quota de mercado, no longo prazo.

**Fig.3** Confiança no crescimento dos negócios, nos próximos 12 meses



Estas são, por sua vez, mais bem-sucedidas do que aquelas que depositam as suas esperanças, unicamente na melhoria das condições de mercado.

Criar novas oportunidades, numa envolvente complexa e contraditória, é precisamente naquilo que os CEO precisam de se focar. Atualmente, no contexto das tecnologias digitais, é necessário repensar a proposta de valor da empresa, bem como realizar uma transformação/adaptação do modelo operacional.

**“Não é necessariamente uma questão de olhar para os mercados emergentes, mas sim de compreender onde pensamos que somos bem-sucedidos e onde podemos vir a ser. Atualmente, sentimos que podemos crescer quase tanto nas economias mais desenvolvidas, como nos mercados emergentes”.**

John Neal,  
CEO, QBE Group, Austrália

**“Um aumento na produção de gás de xisto pode permitir que os Estados Unidos se tornem autossustentáveis. Do ponto de vista económico, poderia deixar de ser necessário importar petróleo e esta poupança poderia ser usada para outras finalidades, impulsionando consideravelmente o crescimento do PIB”.**

Christian Laub,  
CEO, Credicorp Capital, Peru

**“Os CEOs estão mais otimistas acerca do seu crescimento, em mercados mais maduros.”**

### **Novo equilíbrio económico, menor crescimento sustentado**

De acordo com este nosso estudo, cerca de 72% dos CEO estão preocupados com a incerteza geopolítica.

Por este motivo, a comunidade global de negócios está a investir na recuperação da confiança dos CEO. No entanto, estes estão agora menos esperançosos do que há um ano atrás, no que respeita às projeções de crescimento económico.

Cerca de 37% dos CEO pensa que a situação económica futura irá melhorar, nos próximos 12 meses, comparativamente com os 44% no ano passado. Por outro lado, 17% – mais do dobro do que no ano passado – acredita que o cenário futuro só poderá piorar.

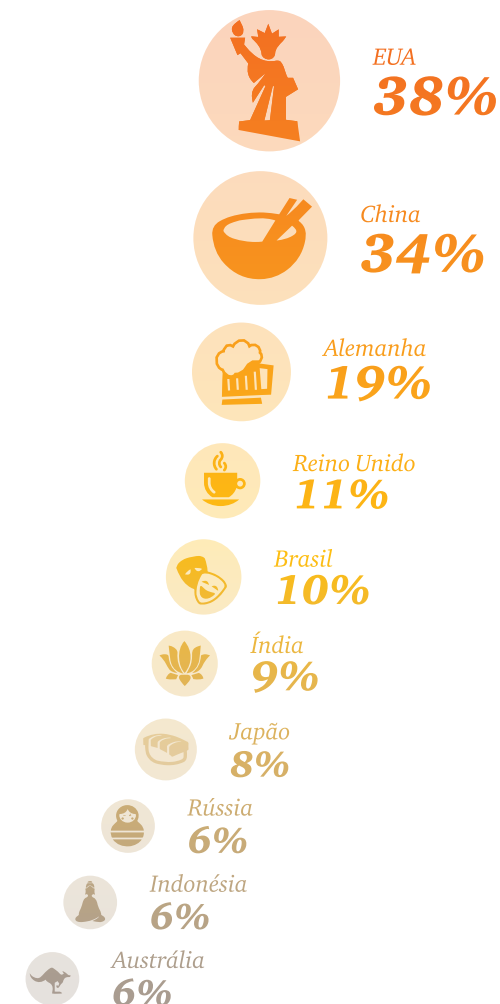
Os CEO acabam assim por antecipar o que Cristine Lagarde, Diretora da Gestão do Fundo Internacional Monetário (FMI), chama de “nova mediocridade” – um período de um menor crescimento sustentado.

Não é claro, a esta data, quais os mercados que oferecem as melhores oportunidades. Os CEO continuam mais otimistas relativamente aos mercados já existentes, nomeadamente os Estados Unidos que surgem em primeiro lugar das decisões para investir.

Pela primeira vez, desde que se colocou esta questão, há 5 anos atrás, os Estados Unidos ultrapassaram a China como mercado de maior crescimento para os CEO. Não é difícil entender o porquê desta realidade. O PIB dos Estados Unidos é 7% mais alto do que antes da crise e existe agora mais emprego, face ao período em que perderam a liderança. A economia americana tem beneficiado de um crescimento dos mercados e de um aumento do consumo, ambos fatores que estão a contribuir para o aumento dos resultados.

Os CEO estão também mais otimistas em relação a outros mercados maduros, comparativamente com o ano passado: o Reino Unido posiciona-se agora melhor do que o Brasil; o Japão é visto com melhor projeção do que a Rússia e a Austrália entrou recentemente no “top ten”. Mesmo a Zona Euro, que do ponto de vista económico ainda não atingiu o nível pré-crise, e que permanece como uma grande ameaça ao crescimento global, está a inspirar maior confiança este ano. França, Itália e Espanha subiram nos rankings, enquanto a Alemanha mantém a sua terceira posição global.

**Fig.4** Países considerados mais importantes para o crescimento (Top ten)





Fazer negócio nos BRIC (do qual fazem parte Brasil, Rússia, Índia e China) continua a ser desafiante, ao mesmo tempo que vários países lutam, ainda, com alguma complexidade de cariz político. No entanto, os CEO reconhecem bem as oportunidades de longo prazo, existentes nesses mercados, e não deixam de considerar este tipo de mercados, no futuro.

Na China, o crescimento do PIB tem abrandado, permanecendo ainda assim elevado, quando comparado com outras economias. O país continua a ser visto como o motor de crescimento económico global: os CEO não têm dúvidas no que toca a identificar os principais mercados estrangeiros, destacando-se a competição entre os Estados Unidos e a China.

Atualmente, o FMI (Fundo Monetário Internacional) estima que o PIB (Produto Interno Bruto) da China seja maior do que o americano, em termos de Paridade do Poder de Compra. Acreditamos que a China só irá ultrapassar os Estados Unidos e a Zona Euro, em termos de PIB Global a preços de mercado, depois de 2030.

Alguns mercados emergentes (não-BRIC), continuam a apresentar oportunidades de crescimento para os CEO, contrariamente, por exemplo, à Indonésia que permanece no *top* este ano. Para os CEO portugueses, a Europa mantém-se como o principal destino dos negócios. Por outro lado, fora da Europa, os CEO portugueses consideram Angola como um destino privilegiado para as suas operações.

Apesar das diferenças significativas nas oportunidades e nos riscos existentes entre os diferentes países emergentes, a população jovem e o desenvolvimento rápido da classe média ajudam a tornar estes mercados uma oportunidade atrativa para o desenvolvimento de negócios. De facto, a classe média emergente pode constituir um mercado global anual de 6 triliões de dólares, em 2021.

O desafio que os CEO enfrentam traduz-se em detetar quais os países que oferecem as melhores oportunidades de crescimento, tendo em conta as evoluções recentes, caracterizadas por sistemas de distribuição complexos e acesso limitado a informação de mercado.

---

*“Para os CEO portugueses a Europa mantém-se como principal destino de negócio. (...) Fora da Europa, consideram Angola como um destino privilegiado(...).”*



## Causas de preocupação

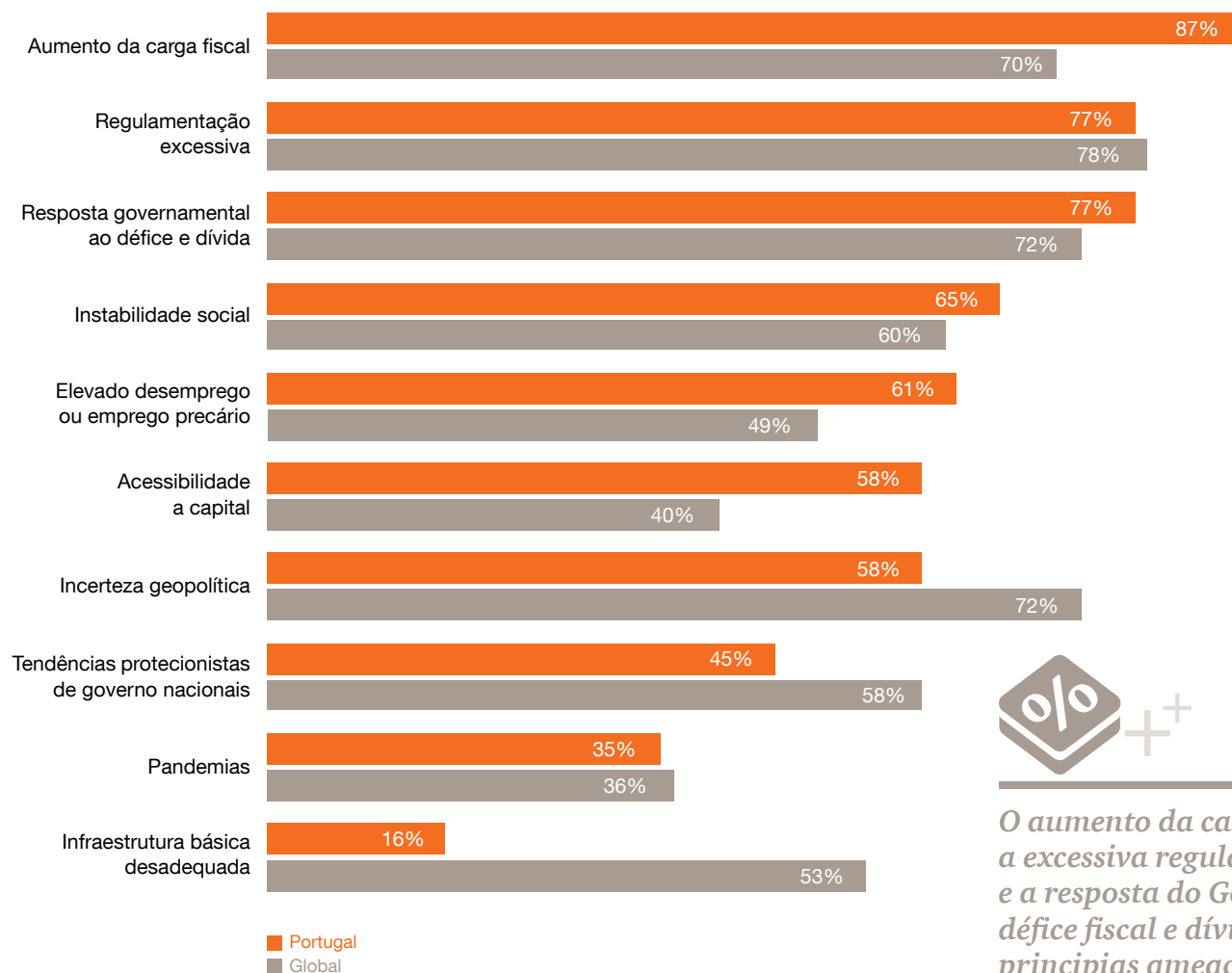
### Ameaças económicas, políticas e sociais

Além de um crescimento global desafiante, os CEO continuam a deparar-se com uma grande diversidade de riscos e ameaças. Uma das maiores ameaças às projeções de crescimento dos negócios é o excesso de regulamentação, referido globalmente por cerca de 78% dos CEO (um aumento de 6% relativamente ao número de CEO que fez referência a este facto, no ano passado). A incerteza geopolítica aparece agora como a segunda maior causa de preocupação para os CEO globais.

Já no que respeita aos CEO portugueses, o aumento da carga fiscal e a regulamentação excessiva são consideradas como as duas maiores ameaças económicas. No âmbito dos estudos de “CEO Survey” que temos desenvolvido nos últimos anos, torna-se cada vez mais visível o aumento generalizado da preocupação com as diversas ameaças económicas, políticas e sociais.

Existe também, a esta data, uma maior preocupação com o crime cibernético. Quando comparado com o ano passado e à luz dos recentes ataques a plataformas de jogos, ao nível da rede global de entretenimento, os CEO acreditam que o risco aumentará. A velocidade das mudanças tecnológicas e a avaliação das capacidades consideradas chave representam outras ameaças que mais têm preocupado os CEO.

Fig.5 Ameaças económicas, políticas e sociais que podem afetar as expectativas de crescimento



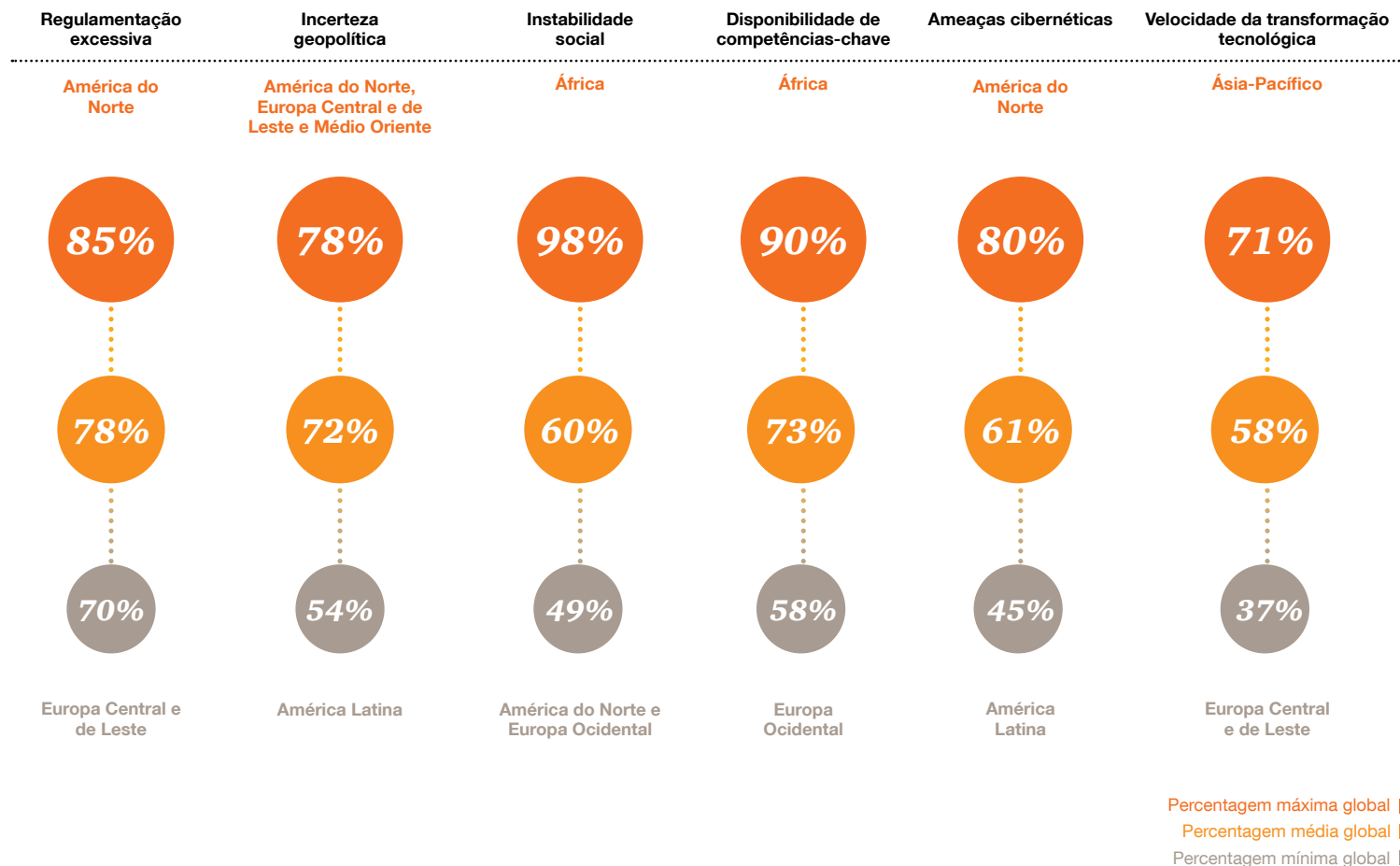
*O aumento da carga fiscal, a excessiva regulamentação e a resposta do Governo ao défice fiscal e dívida são as três principais ameaças económicas para os CEO nacionais.*

Em linha com o que acontece com Portugal, quando analisamos as várias regiões do Mundo, verificamos que a regulamentação excessiva e os crimes cibernéticos são as ameaças que mais preocupam os CEO na América do Norte. Por outro lado, os CEO da Ásia Pacífico veem o acesso a capital e a alteração dos comportamentos dos consumidores como principais ameaças. Em África, os CEO demonstram estar preocupados com uma variedade de ameaças, tais como, a instabilidade social, as infraestruturas inadequadas, o acesso a talentos chave, os custos com a energia e as questões de suborno e corrupção – todo um conjunto de barreiras a ultrapassar para que o continente concretize, de forma efetiva, todo o seu potencial de crescimento.

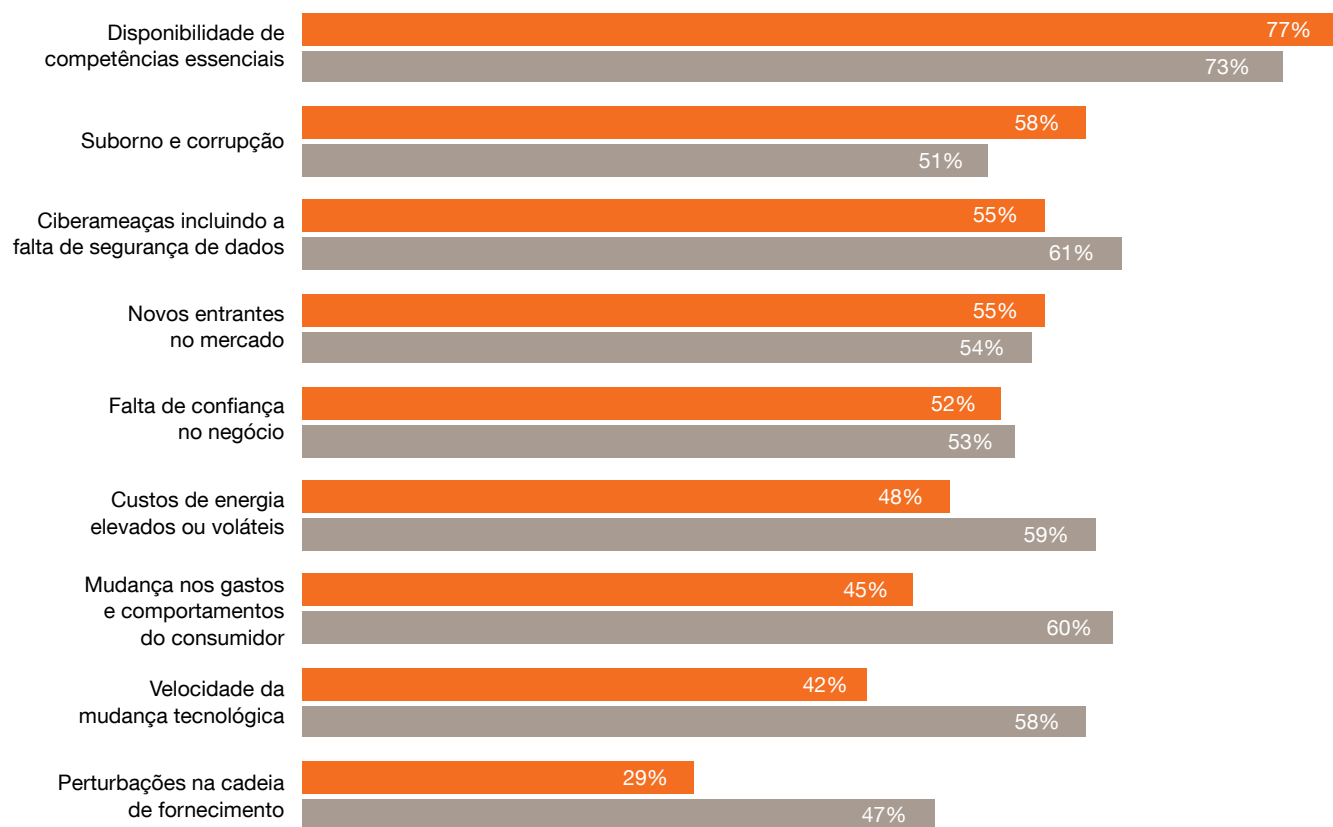


*As preocupações variam nas diferentes regiões do mundo. Os países Africanos aparentam ser os que têm um “maior leque” de preocupações.*

**Fig.6** Ameaças económicas, políticas e sociais que podem afetar as expectativas de crescimento



**Fig.7** Ameaças empresariais às perspetivas de crescimento



Portugal ■  
Global ■

### Ameaças empresariais às perspetivas de crescimento

No que respeita às ameaças empresariais, que podem afetar o crescimento, os CEO identificaram a disponibilidade de competências essenciais como sendo a sua maior preocupação, seguida das ameaças de suborno e da corrupção e ciberameaças, tais como a segurança de dados.



*A disponibilidade de competências, o suborno, a corrupção e as ciber-ameaças foram as maiores ameaças empresariais identificadas pelos CEO portugueses.*

*Para os CEO Globais, também os elevados custos de energia, a mudança nos comportamentos do consumidor e a velocidade de mudança tecnológica, são ameaças empresariais ao crescimento.*



## Manter o controlo sobre os fatores disruptivos

Os líderes de negócio estão cada vez mais conscientes de que as causas que estão na origem das mudanças irão, no longo prazo, ter impacto sobre as suas indústrias *core*. As megatendências, tais como, as mudanças na economia global, os avanços tecnológicos, as mudanças demográficas e a ação combinada destes fatores estão a transformar o cenário macroeconómico global.

Face às respostas das empresas a estas mudanças, o ambiente competitivo existente, em várias indústrias, está a enfrentar novos desafios. As barreiras disruptivas são vistas como oportunidades para as empresas que querem ser pioneiras na criação de novos produtos, que lhes permitam tornar-se lucrativas.

Os CEO veem as mudanças no sistema regulatório como a maior barreira nas suas indústrias, nos próximos 5 anos. Políticas governamentais – nacionais e internacionais – são temas recorrentes na lista das preocupações dos CEO.

Globalmente, uma maior concorrência e mudança nos comportamentos do consumidor são também vistas como uma das três maiores barreiras ao desenvolvimento saudável dos negócios.

**“O desafio que nós, e muitos outros, enfrentamos é o facto de ser extremamente difícil saber exatamente quando um fator disruptivo atingirá tal proporção que não se consiga sobreviver sem efetivamente fazer parte dele.”**

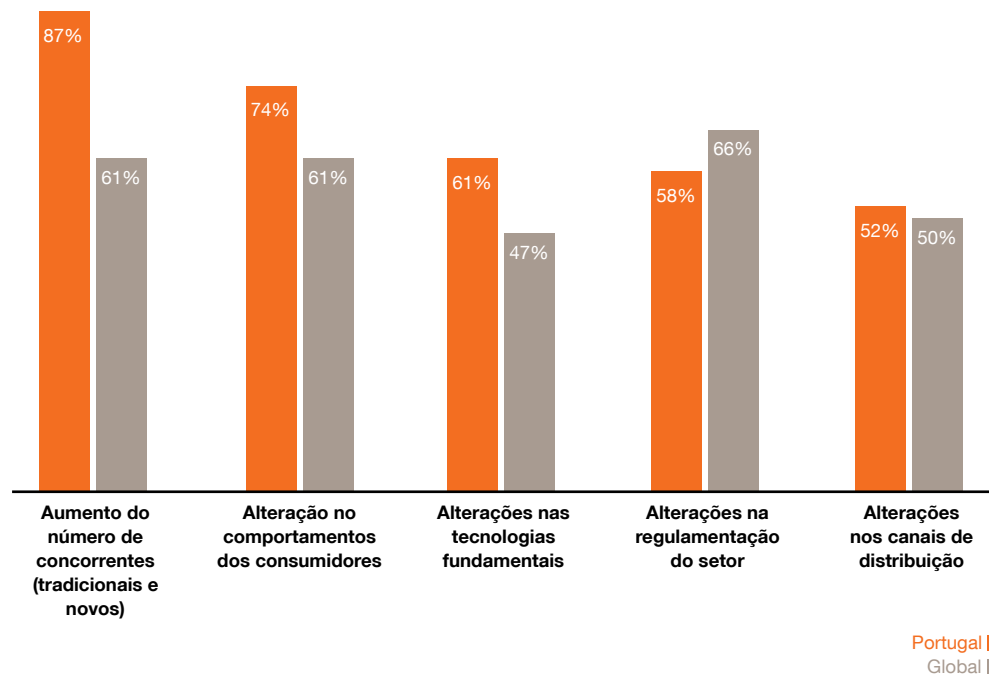
Pekka Lundmark,  
Konecranes Plc, Finlândia

O impacto deste aspeto no raciocínio dos CEO fica agora mais claro: os entrevistados estavam altamente focados no valor que a sua empresa oferece, para satisfazer as necessidades dos seus clientes e para se diferenciarem perante a concorrência.

Algumas indústrias já estão a sofrer uma mudança considerável, quando comparadas com outras. Os serviços financeiros, por exemplo, estão a ser atingidos por uma mudança radical. Sem surpreender, a regulação é o principal motivo desta mudança. As tecnologias têm também um papel fundamental no que respeita aos comportamentos dos consumidores, níveis de concorrência e alterações nos canais de distribuição.

Recentemente, os serviços financeiros tradicionais têm sido impulsionados pelas novidades tecnológicas, por exemplo, através de serviços que permitem pagamentos digitais, como é o caso da aplicação “Apple Pay”.

Fig.8 Relevância das tendências para o seu setor



Nota: Estes dados foram obtidos através do formulário das respostas “muito relevantes” e “algo relevantes”.



*O aumento da concorrência (tradicional ou nova), as alterações do comportamento dos consumidores, e as tecnologias são as tendências que maior relevância têm para os CEO portugueses.*



# Concorrência

## Afinal, em que setor de atividade atua?

Num ambiente onde as preocupações crescem continuamente, a pergunta que os CEO fazem é: “De que forma podemos gerir diariamente o nosso negócio, tendo confiança e visão para explorar novas oportunidades?”. A resposta a esta questão, passa por um conjunto de aspetos que os CEO devem ter em conta, sob pena de colocarem em causa os seus projetos futuros.

### **Repensar a criação de valor ao cliente**

Nestes tempos extraordinários, os negócios que procuram crescer, de forma sustentável, necessitam ser repensados relativamente à forma como criam valor acrescentado aos clientes.

Exercer a atividade num modelo tradicional, bem delineado por segmentos demográficos, canais, ofertas de produtos/serviços, geografias ou indústrias, tende a ser uma abordagem obsoleta.

Atualmente, os clientes desafiam todas as “noções clássicas” daquilo que sempre foram as principais motivações para a compra.

Hoje, as relações com os clientes são consideravelmente mais fluídas, tendo passado de um processo que envolvia uma mera transação, para uma nova realidade que envolve um conjunto extremamente alargado de experiências de longo-prazo, transversais às diferentes ofertas de produtos e serviços, canais, países e setores de atividade.

Por este motivo, as empresas estão agora cada vez mais focadas na identificação das necessidades individuais e específicas dos consumidores, explorando a forma como as suas capacidades organizacionais diferenciadoras podem ser usadas para resolver essas mesmas necessidades, numa abordagem transcendente em todos os domínios.

Até agora, e tipicamente, as empresas ganhavam quota de mercado fazendo o seu trabalho melhor do que os seus concorrentes, muitas vezes com produtos já existentes. O foco deixou de ser no que a concorrência está a fazer, mas sim naquilo que os consumidores desejam.

*“No passado, a competição existia sobretudo no setor onde a minha empresa se encontra. A entrada no setor bancário era extremamente dispendiosa e quase impossível. O dinamismo digital começou a enfraquecer estas barreiras. Os concorrentes podem agora surgir de quaisquer outros setores, tais como empresas de tecnologia, telecomunicações, retalhistas, redes sociais ou até mesmo start-ups.”*

H. Faik Açıkalin,  
CEO, Yapı Kredi, Turkey





Este maior enfoque nos clientes e nas suas necessidades, em vez das típicas fronteiras competitivas, está a expandir o mercado de atuação das empresas para um plano mais global, trazendo novos concorrentes, provenientes de outras indústrias.

De facto, os CEO com uma visão vanguardista, questionam-se cada vez mais acerca do negócio em que estão a atuar, considerando deslocar os seus negócios para setores adjacentes ou mesmo completamente inovadores. Mais de metade dos CEO (56%) considera que, provavelmente, nos próximos três anos, o tecido empresarial irá, cada vez mais, atingir novos setores de atividade. Três em cada dez CEO afirmam mesmo ter já entrado num novo setor ou subsetor, nos últimos três anos e 21% já consideraram fazê-lo.

Esta transformação não se traduz apenas no facto de grandes aglomerados organizacionais se deslocarem para outros setores. De facto, mais de metade (51%) das pequenas empresas inquiridas, com receitas até 100 milhões de dólares, entrou num setor ou subsetor ou considerou fazê-lo, nos últimos três anos, comparativamente aos 64% relativos às grandes empresas, com receitas superiores a 10 mil milhões de dólares.

# 54%

*dos CEO entrou ou considerou entrar num novo setor ou subsetor, nos últimos três anos.*

---

***“O potencial está em trabalhar melhor os mercados, conhecer os clientes e a concorrência, desenvolver novos produtos para esses mercados, sabendo ouvir o cliente e sendo ‘Market Driven’. Hoje é necessário adaptarmo-nos aos tempos modernos, no entanto o setor tradicional terá sempre o seu nicho.”***

**Dr. Martim Beck,  
Teka, Portugal**



Mais de metade dos CEO considera que será cada vez mais comum a concorrência não ter fronteiras setoriais.

As mudanças de setor de atividade não são, obviamente, um fenómeno recente. Existem inúmeros exemplos de empresas que alteraram o seu enfoque para tirarem partido de novas oportunidades de mercado, em outros setores de atividade. A Nokia, por exemplo, começou por ser uma fábrica de papel. Neste caso, a era digital contribuiu para o aparecimento de inúmeras oportunidades, para a transformação dos negócios, demonstrando o elevado nível de vulnerabilidade que algumas empresas podem vir a ter, caso não compreendam o que os seus clientes desejam de forma efetiva.

O que irá significar esta mudança na estratégia de mercado para o mundo empresarial?

As empresas que melhor se adaptem, apostando na envolvente relacional com os clientes, estarão preparadas para implementar transformações nos seus pilares organizacionais fundamentais, em vez de considerarem esta abordagem como um mero exercício de marketing e posicionamento de marca. Adicionalmente, à medida que as organizações definam a sua posição e os ambientes competitivos, os CEO têm de gerir cuidadosamente a sua estratégia de diversificação.

### O enfoque nos clientes está a aumentar o domínio da concorrência

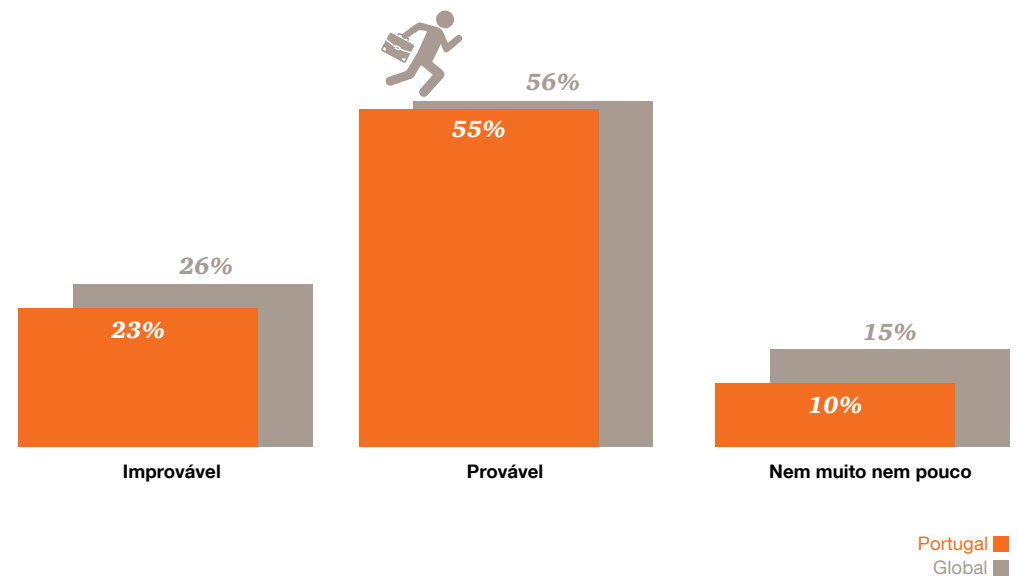
O desejo de uma maior proximidade com o consumidor pode entrar em conflito com o objetivo de atingir o máximo em termos de desempenho e eficiência. Este aspeto dificulta a colocação no mercado de produtos comuns a todos os canais, produtos ou setores, em virtude da necessária personalização. É necessário também investir em novas competências para conseguir aumentar e aperfeiçoar o serviço ao cliente.

As empresas que melhor conseguirem gerir, com sucesso, o equilíbrio entre a amplitude e o objetivo do negócio, serão aquelas que conseguirão obter capacidades diferenciadoras e potenciadoras de políticas expansionistas. Sendo estas as empresas que irão diversificar o seu negócio, não pela criação de novas cadeias de valor, mas sim pelo alargamento das já existentes. Serão também aquelas que capitalizarão as suas vantagens competitivas únicas, através da seleção de espaços concorrenciais onde possam prosperar, apostando numa forte correlação entre as suas capacidades, proposta de valor e portefólio de oferta de produtos/serviços.



Mais de metade dos CEO considera provável que as suas organizações passem a competir em setores diferentes dos seus, nos próximos 3 anos.

Fig.9 Probabilidade de competir em setores diferentes dos seus, nos próximos 3 anos



# 55%

*dos CEO portugueses considera que a concorrência surgirá cada vez mais de outros setores ou subsectores.*

Alguns desvios para setores diferentes podem revelar-se totalmente inesperados, sendo necessária uma pré-avaliação das competências disponíveis.

Por exemplo, a CEMEX, que é uma empresa de cimento mexicana, transitou para as áreas do microfinanciamento nas economias emergentes e de soluções de infraestruturas a nível global, baseando-se na construção de relações fortes com os seus clientes e na sua elevada capacidade de inovação. Outra empresa, a Danaher, adquiriu várias empresas de ferramentas dentárias e de mecanismos de avaliação ambiental. O sucesso destes negócios está intrinsecamente relacionado com a eficiência da implementação do *Danaher Business System*, um ciclo contínuo de mutação e aperfeiçoamento e uma das competências-chave diferenciadoras desta empresa.

Há evidências de que o foco nas capacidades organizacionais mais relevantes das empresas é a chave para estratégias de crescimento e sucesso. A PwC estudou as empresas da *Fortune 500* que mostraram sinais de diminuição da sua receita, a longo-prazo, desde 2009, e descobriu que o sucesso da sua recuperação esteve relacionado, sobretudo com a definição e reconstrução das capacidades existentes.

No entanto, a capacidade de conseguir diversificar, de uma forma objetiva, levanta desafios significativos. Existem decisões críticas a serem tomadas, de âmbito económico e competitivo. É também necessário considerar que uma estratégia, aparentemente coerente, pode não ser a mais correta quando os CEO não consideram as inúmeras formas como o seu negócio pode ser influenciado, por fatores externos, no longo-prazo.

**“(Aguardemos até que as Google’s e as Apple’s deste mundo passem a ter de ser reguladas como bancos...). O seu objetivo (como concorrentes tecnológicos) não é tornarem-se bancos e seguirem o nosso caminho, o seu objetivo é agarrar no caminho que já existe, deitá-lo fora e apresentar um novo ao cliente.”**

David I. McKay,  
RBC, Canadá

Há três fatores-chave, necessários para atingir o sucesso, que devem ser ponderados pelos CEO quando avaliam o seu trajeto futuro:

1. Criar novo valor, de novas formas, através da transformação digital;
2. Desenvolver melhores parcerias, mais diversificadas e dinâmicas;
3. Encontrar diferentes formas de pensar e de trabalhar.

Empresas que conseguem combinar eficazmente estas três abordagens, extremamente interdependentes, baseadas em propostas de valor simples, embora poderosas, serão vencedoras num ambiente cada vez mais competitivo. Um bom exemplo disso é a empresa Konecranes Plc, que começou por ser uma empresa de construção de maquinaria na Finlândia, antes de ampliar o seu negócio para a área do fornecimento de serviços.

O Presidente e Diretor Geral Executivo, Pekka Lundmark, diz: “Um aspeto fundamental na nossa forma de pensar, enquanto empresa de serviços e não apenas uma empresa de construção de maquinaria, é que se deve começar a estratégia de conceção dos serviços pelo ponto de vista do cliente, e não pela construção da máquina em si.”

Através do “casamento” entre a digitalização e o negócio de maquinaria da Konecranes Plc e apostando na criação de parcerias com empresas de tecnologia, de redes e de análise de dados, a empresa foi capaz de dar resposta às necessidades dos seus clientes através da oferta de uma nova geração de “maquinaria de elevação” mais inteligente e interligada. Adicionalmente, permitindo aos clientes monitorizar e aperfeiçoar a produtividade das suas máquinas de elevação, a empresa transformou-se numa líder global no fornecimento de soluções de elevação, direcionadas para o aumento da produtividade. O ingrediente final deste processo foi a ampliação da reserva de talentos: “Eu penso que para se ter sucesso futuro nesta fusão entre TI e construtores de maquinaria, o nosso capital humano terá que ser muito mais diversificado.”

Nas páginas seguintes iremos explorar as três abordagens que os CEO consideram mais relevantes para obter vantagens competitivas.



## Quem vamos ser?

Vivemos hoje numa era de mudanças digitais sem precedentes – o tipo de mudanças que está a transformar o relacionamento entre os clientes e as empresas, que quebram as barreiras entre os vários setores e que, por consequência, têm vindo a levar os CEO a questionar o seu próprio negócio.

Quantas vezes já olhou para o seu negócio, para os seus clientes e para os seus concorrentes e se questionou sobre os tipos de serviços e/ou produtos que oferece? Talvez tenha mesmo começado a questionar-se que tipo de negócio tem.

Em tempos de turbulência, impulsionados pelo aumento da adaptação digital e um maior número de fatores disruptivos, os seus clientes agora já não reagem como fizeram na geração passada. Os seus concorrentes estão mais suscetíveis a criar *start-ups* ou a surgirem mesmo de outros setores. As empresas mais inteligentes são aquelas que estão preparadas para estes desafios e que enfrentam estas mudanças de uma forma rápida, adaptando-se e sabendo aproveitar estas novas oportunidades.

Na edição deste ano do CEO Survey, os CEO referiram a existência de novos concorrentes e as alterações nos comportamentos dos consumidores como os principais fatores disruptivos dos próximos cinco anos. Para Portugal, estas preocupações não só são as mesmas, como a relevância dada a cada tema é superior à dos CEO globais. 87% dos CEO em Portugal considera relevante o aumento do número de concorrentes, contra apenas 61% dos CEO globais e 74% dos CEO nacionais que considera críticas as alterações no comportamento dos consumidores, contra 61% no global.

Uma coisa é certa, independentemente do contexto futuro, as organizações precisam de colocar a tecnologia no centro dos seus negócios. A maioria dos CEO que entrevistámos referiu as tecnologias móveis, a cibersegurança e o *datamining* como as estratégias tecnológicas digitais mais relevantes e onde se irão focar nos próximos meses e anos.

Ninguém está imune ao impacto da transformação digital. É por estas razões que os CEO precisam de reimaginar a forma como participam no seu setor, como interagem com os seus clientes, como se posicionam no mercado e se prepararam para ganhar aos seus concorrentes, conhecidos ou novos. É necessário readaptar a estratégia de negócio para ter sucesso neste mundo dinâmico sendo relevante saber operacionalizar a mesma junto das melhores e mais competentes equipas.

*“Consideramos que o segredo não está na definição de uma estratégia digital, mas sim na redefinição da estratégia de negócio para um mundo cada vez mais digital.”*

No atual ambiente globalizado dos negócios, as equipas de estratégia e operacionais muitas vezes não falam entre si, ou operam num ambiente de alguma desconfiança e desentendimento. Nestas situações, mesmo a melhor das estratégias irá rapidamente desmoronar-se, criando confusão na empresa e deixando-a vulnerável aos concorrentes cuja estratégia é por vezes mais clara e mais focada. Acreditamos que o futuro das empresas de sucesso terá de combinar uma estratégia prática e ganhadora com as melhores competências de execução dessa mesma visão estratégica.



**Pedro Duarte António**  
Sócio da PwC

Responsável pela área de Management Consulting  
pedro.duarte.antonio@pt.pwc.com

# Podará um mercado sem fronteiras tornar-se a norma?

**Então, o que já estão os CEO a fazer?**

**Três abordagens interdependentes para o sucesso**

Os CEO já estão a transformar os seus modelos de negócio e a focar-se em três capacidades consideradas chave, para o sucesso futuro dos seus negócios:

Primeiro, a tecnologia e a sua importância para o *core business*.

Segundo, se a transformação digital não for uma competência chave relevante, de que forma estão a fazer parcerias para ter acesso a estas e outras competências.

Em terceiro lugar, o papel crítico da diversidade e talentos, que permite tirar valor das duas competências iniciais e garantir que a empresa encontra diferentes formas de pensar e de trabalhar para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Fig.10



**Tecnologia**

- Criar novo valor, de novas formas, através da transformação digital.



**Parcerias**

- Desenvolver melhores parcerias, mais diversificadas e dinâmicas.



**Diversidade e talentos**

- Encontrar diferentes formas de pensar e de trabalhar.





# Tecnologia

## Criar novo valor, de novas formas, através da transformação digital

Atualmente, os CEO já não questionam a necessidade de abraçar a tecnologia, enquanto atividade essencial aos seus negócios e que permite criar valor aos clientes. De facto, as tecnologias digitais revolucionaram o modo como os clientes percebem hoje o valor que lhes é criado. Criar experiências personalizadas e contínuas, cada vez mais procuradas, requer um conhecimento mais aprofundado do cliente e das suas relações com a empresa. Requer, portanto, um nível sem precedentes de personalização, capacidade de resposta e inovação.

No entanto, não é viável ter a aspiração de conhecer bem o cliente, se o principal foco dos CEO estiver na prossecução de estratégias de gestão de custos. Cada vez mais as empresas reconhecem a necessidade de reconfigurar os seus modelos operacionais e, talvez mesmo, os seus modelos de negócio. Para o conseguir, os CEO necessitam assegurar que não estão a investir apenas nas melhores e mais aplicáveis tecnologias digitais, mas também, que conseguem implementá-las de forma eficaz e inteligente.

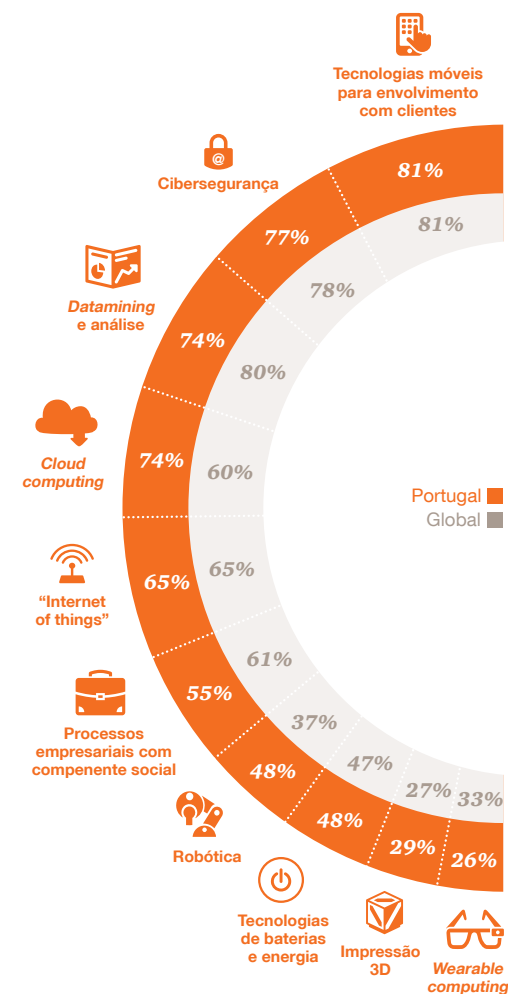
# 81%

dos CEO portugueses referiram as tecnologias móveis como a mais relevante tecnologia digital, seguida da Cibersegurança e do Datamining e análise, necessárias para garantir o envolvimento com o cliente.

**“O que é necessário fazer é repensar o problema e dizer: ‘Agora que temos novas ferramentas e novas técnicas, como é que é possível solucionar o problema de uma forma substancialmente diferente?’”**

Michael Dell,  
Presidente e CEO da Dell

Fig.11 Importância das tecnologias digitais para a empresa



Nota: resposta "importante" e "muito importante"

## A “arte” de melhor compreender os clientes

As tecnologias móveis existem há décadas, no entanto, a ubiquidade dos atuais dispositivos revolucionou a capacidade dos clientes obterem informação. Em 2014, o número de utilizadores de telemóveis em todo o mundo rondava os 4,6 mil milhões – aproximadamente 70% da população mundial – com os utilizadores de *smartphones* a totalizar 1,75 mil milhões. Atualmente, o volume do tráfego móvel gerado por *smartphones* é cerca do dobro do gerado por computadores, tablets e *routers* – apesar de apenas os ter ultrapassado em 2013 – sendo esperado que cresça 10 vezes mais, até 2019.

O acesso mais facilitado à informação, transformou o modo como os clientes percecionam o valor e o tipo de relações que pretendem estabelecer com as empresas. É por conseguinte compreensível que 81% dos CEO encare as tecnologias móveis, na criação de envolvimento e melhoria das relações com os clientes, como um alicerce estrategicamente importante para a sua empresa – mais do que qualquer outra ferramenta digital.

As empresas que queiram explorar a capacidade das tecnologias móveis, para envolver os clientes, enfrentam escolhas difíceis, quanto ao modo e à rapidez dos avanços nos canais móveis e de que forma estes se integram com os demais canais tradicionais.

Entretanto, a análise de dados (*datamining*) transformou a capacidade das empresas para aceder, analisar e fazer circular informação sobre clientes e potenciais clientes. De facto, existem já evidências de que as empresas que conseguem eficazmente dar uso a esta informação (para criar o tipo de relações que os clientes pretendem) e que utilizam a análise de dados para tomarem decisões acerca dos processos de negócio, têm um melhor desempenho. Não surpreende pois, que 80% dos CEO considere a análise de dados estrategicamente importante.

As empresas enfrentam hoje mais desafios no que respeita à capacidade de capitalizarem a utilização de ferramentas de análise de dados de um modo eficaz. Estima-se que 23% de toda a informação digital, gerada anualmente, fosse realmente útil se fosse identificada e analisada – atualmente, apenas 3% é identificada e 0.5% é analisada. Existem ainda, questões quanto à qualidade e sobrecarga da informação e à contínua falta de confiança no valor da informação digital que é gerada.

Alguns CEO do Reino Unido, quando questionados acerca da sua experiência em termos de tomada de decisão, classificam a sua intuição e experiência como de grande importância, bem como o aconselhamento e a experiência de outros, acerca da informação disponível e respetiva análise de dados.

Uma grande maioria dos CEO considera que as tecnologias digitais, em que têm investido, criam valor acrescentado em áreas como a análise de dados, a experiência dos clientes, a confiança digital e a capacidade de inovar. A análise de dados e a melhoria da eficiência operacional são os aspetos onde os CEO portugueses entendem que os investimentos em tecnologias digitais criaram maior valor.



*Os CEO já não têm dúvidas quanto ao papel que a informação de gestão pode desempenhar, na obtenção de conhecimentos acerca de clientes, bem como na criação de relações com os mesmos.*

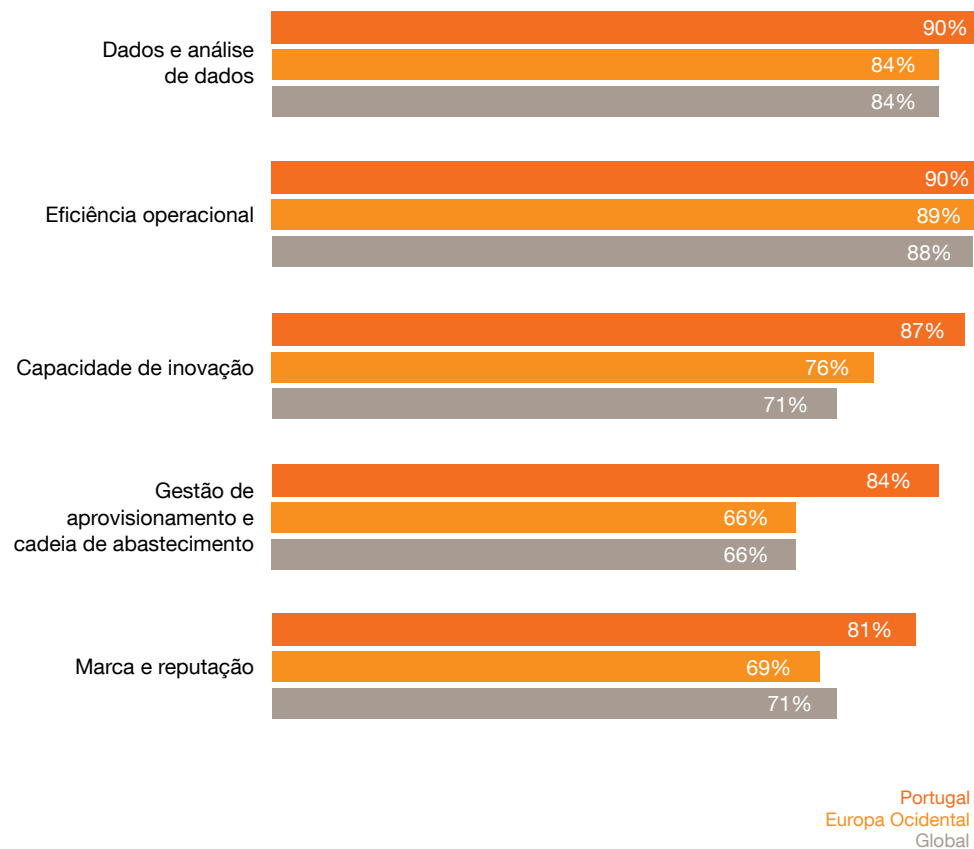
Depois de terem investido consideravelmente em tecnologias da informação, ao longo dos anos, os CEO pretendem, cada vez mais, que exista uma forte ligação entre os investimentos digitais e aqueles que são os seus objetivos de negócio.

Todos os CEO portugueses entrevistados, concordaram que ter uma visão clara de como as tecnologias digitais podem ajudar a obter vantagem competitiva é o fator mais importante para obter o máximo proveito dos investimentos em tecnologias. Já 86% dos CEO afirma que uma visão clara do modo como as tecnologias digitais podem ajudar a alcançar vantagens competitivas, é um aspeto fundamental para o sucesso dos investimentos digitais. Também globalmente, 83% afirma ser relevante o estabelecimento de um plano bem pensado e estruturado – incluindo medidas concretas de sucesso – para investimentos digitais realizados. Contudo, os CEO consideram ainda, que tal não poderá acontecer sem eles: 86% acredita que é importante que sejam os CEO a defender a utilização de tecnologias digitais.

# 90%

*dos CEO portugueses referiram a análise de dados e a eficiência operacional como os fatores de maior criação de valor, no que se refere a investimento em tecnologias digitais.*

**Fig.12** Criação de valor proveniente das tecnologias digitais



Nota: respostas “Bastante valor” ou “Valor muito elevado”

*“Tecnologia sim! Os consumidores querem coisas novas. A inovação é o contributo mais importante e a tecnologia é o que permite estes processos. Alguns aspetos inovadores, não tradicionais, não são necessariamente os mais dispendiosos. Tecnologias sim, mas não só.”*

Dr. Martin Beck,  
Teka, Portugal

*“Os dados são ótimos, a informação é melhor, mas usá-la enquanto líderes é o mais importante.”*

Dr. Marc Harrison,  
CEO, Cleveland Clinic Abu Dhabi, EAU

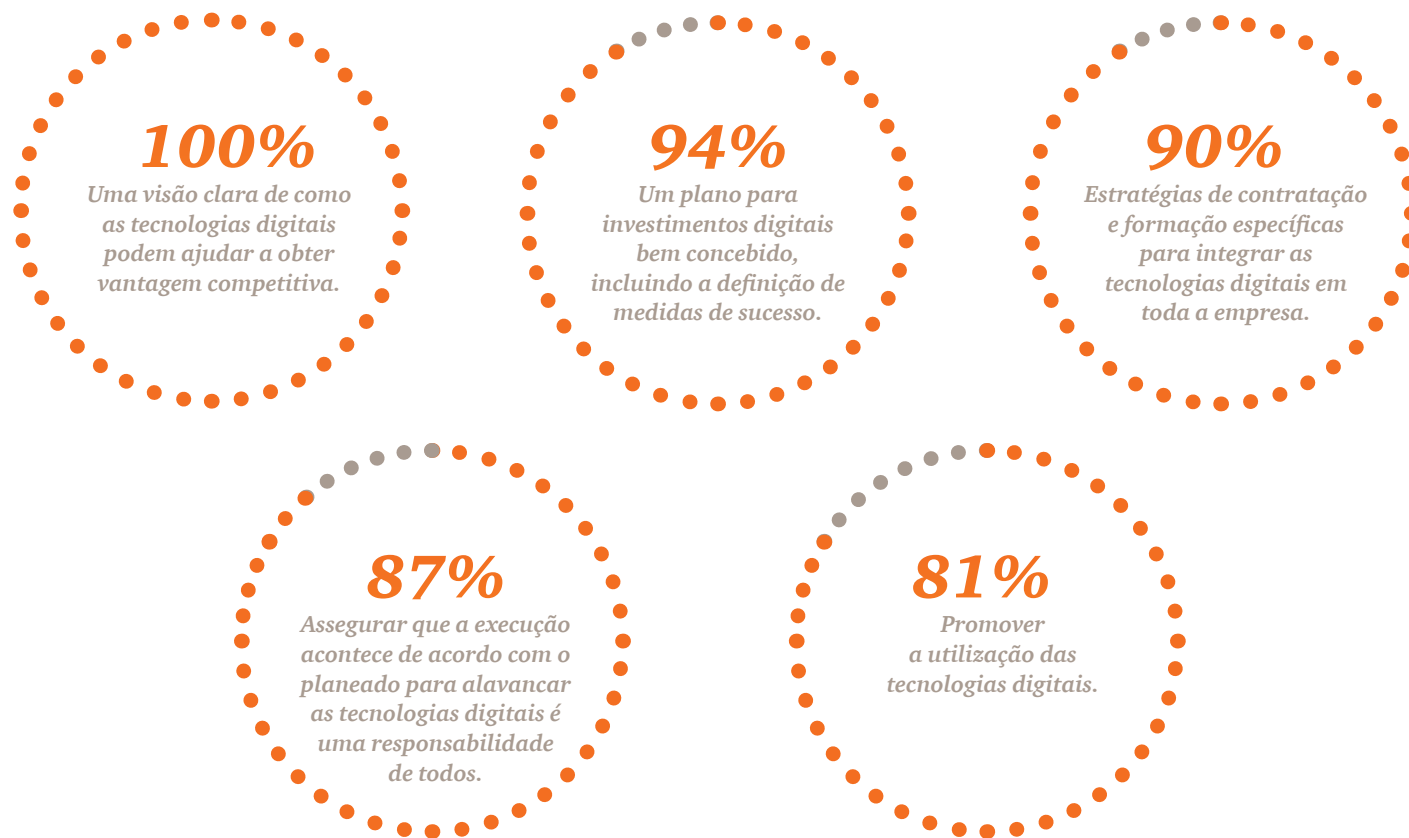
*“A tecnologia permite-nos reunir informações, conhecer melhor os nossos clientes, acelerar a tomada de decisão informada e melhorar a qualidade de tudo o que fazemos. A nossa rede de sistemas mantém 27 mil pessoas e 364 escritórios em todo o mundo, em constante contacto” – é algo poderoso, sem dúvida.*

Thomas A. McCoy,  
Presidente e CEO, JTI (Japan Tobacco International), Suíça



*Todos os CEO portugueses entrevistados concordam que ter uma visão clara de como as tecnologias digitais podem ajudar a obter vantagem competitiva é o fator mais importante para obter o máximo proveito dos investimento em novas tecnologias.*

Fig.13 Fatores mais importantes para garantir o sucesso do investimento em tecnologias





## Uma vez mais, as quebras na segurança cibernética...

O papel central da informação coloca a segurança cibernética diretamente na agenda dos CEO, especialmente devido ao número de ataques ocorridos neste último ano. Com uma vasta quantidade de informação, acessível a qualquer momento, os clientes desejam cada vez mais níveis elevados de privacidade e confidencialidade. A impossibilidade das empresas, em honrar este compromisso, poderá vir a ter um grande impacto negativo na sua capacidade de envolver e reter os clientes, bem como na criação de valor para a sua marca.

Num *survey* recente da PwC, 24% dos consumidores afirmaram que a sua confiança na capacidade das empresas em proteger as suas informações pessoais decresceu nos últimos 12 meses. Os incidentes com a segurança cibernética são agora tão comuns que o número de casos detetados aumentou 48% em 2013, situando-se agora nas 42,8 milhões de ocorrências. No último ano, praticamente todas as indústrias sofreram um impacto virtual, com muitas a incorrer em custos significativos, ao procurarem gerir e mitigar estas falhas de segurança. Não deve portanto surpreender que a preocupação com a segurança cibernética tenha registado o maior aumento entre todas as potenciais ameaças, quando questionamos os CEO sobre as ameaças globais mais preocupantes. Na realidade, 61% dos CEO afirmaram ter esta preocupação face aos 48% do ano anterior.

No entanto, pese embora se espere que as questões de segurança cibernética continuem a ser uma ameaça crescente, as organizações mostram estar a adaptar-se a esta nova realidade.

Os CEO encaram as tecnologias de segurança cibernética, como um dos três tipos de tecnologia digital, estrategicamente mais importantes para as suas organizações. Deste modo, 53% considera este tipo de tecnologia “muito importante” – uma proporção maior do que para qualquer outro sobre o qual tenhamos questionado os CEO.

O benefício real da segurança cibernética não é apenas defender o valor. Trata-se de criar novo valor, ao permitir a confiança que é tão fulcral na atual prática empresarial. A tecnologia *cloud*, por exemplo, acarreta elevadas preocupações de segurança e portanto, a chave para demonstrar o valor real da *cloud* é torná-la realmente segura. É encorajador, verificar que a mudança necessária no modo de pensar dos empresários parece estar em curso, com 72% dos CEO a considerar as tecnologias digitais como criadoras de valor na área da confiança digital.

**“A tecnologia digital, assim como as mudanças resultantes que tem causado, é um grande tema de debate e um grande desafio para o futuro, porque também é criadora de oportunidades. O que é importante é proporcionarmos as condições adequadas aos nossos colaboradores para serem capazes de integrar o conhecimento das novas tecnologias digitais, de modo a compreenderem e enfrentarem os desafios criados pelas mesmas.”**

Monique F. Leroux,  
Presidente, Presidente do Conselho de Administração e CEO do Grupo Desjardins,  
Canadá





## **Identificar o potencial da tecnologia**

Devido ao facto de a tecnologia estar, a esta data, cada vez mais integrada em todos os setores de atividade, as empresas deverão ter a capacidade de saber aproveitar as diversas tecnologias de um modo eficaz, tornando-as numa competência chave e diferenciadora, permitindo assim capitalizar as oportunidades que vão surgindo.

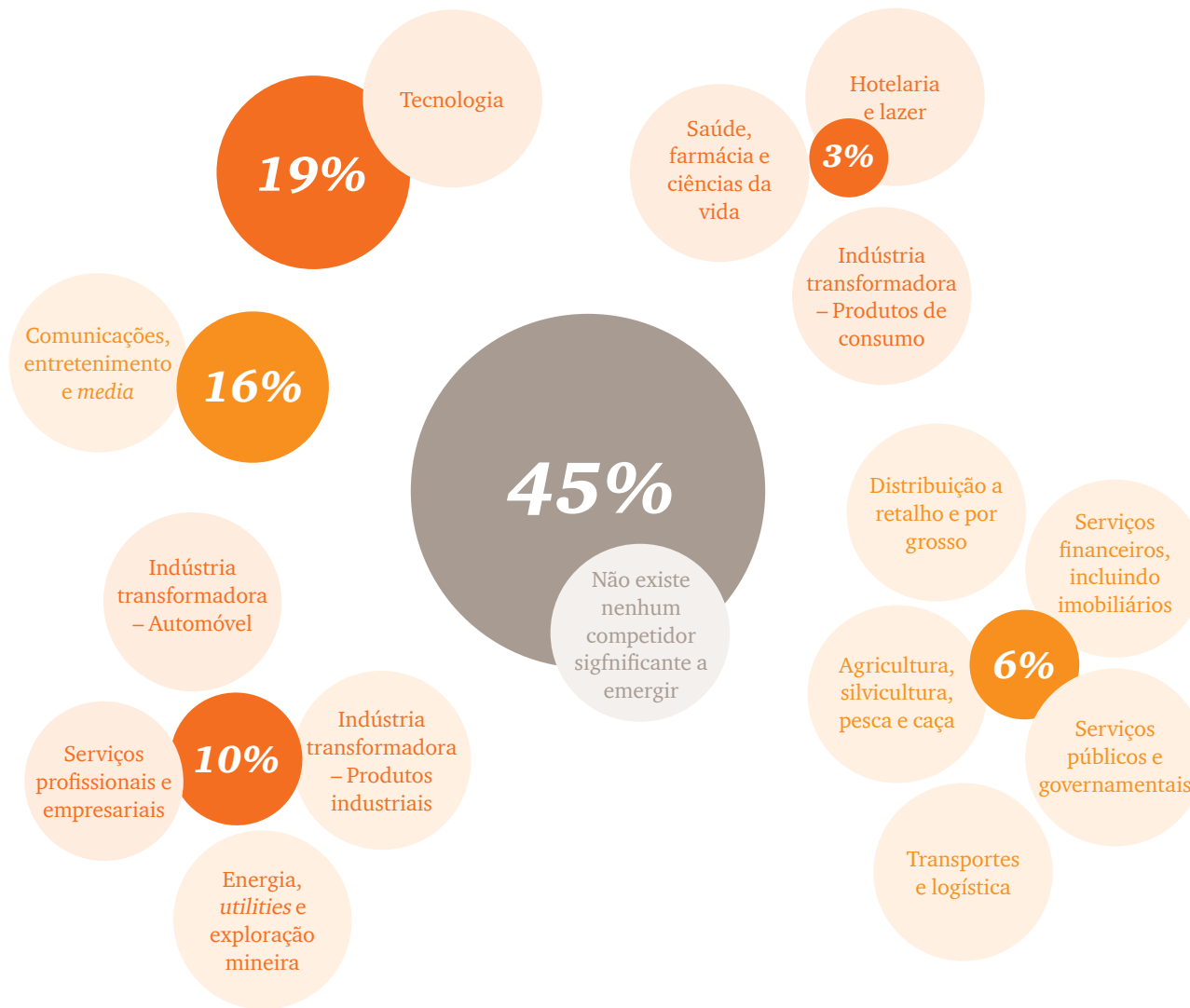
Um número significativo de CEO ainda encara as novas tecnologias como um fator que deixa as suas empresas vulneráveis. As preocupações, no que se refere à velocidade das mudanças tecnológicas, tiveram o segundo maior aumento entre todas as ameaças questionadas, com 58% dos CEO globais (42% em Portugal) a expressar maior ansiedade, a este nível, quando comparado com os 47% do ano anterior.

# 19%

*dos CEO portugueses acreditam que o setor da tecnologia poderá ser aquele de onde poderão emergir concorrentes significativos. No entanto, 45% dos CEO em Portugal afirma não existir nenhum concorrente, que se possa tornar preocupante, proveniente de outra indústria.*

O ritmo da mudança é inevitável: a Google, por exemplo, em menos de uma década depois da sua oferta pública inicial, viu as suas receitas aumentarem de 3 mil milhões de dólares para 60 mil milhões de dólares. 32% dos CEO identificaram a tecnologia como o setor no qual estão a surgir concorrentes significativos (19% em Portugal), muito mais do que aqueles que foram identificados em outros setores.

No entanto, para empresas em que a tecnologia é um ponto forte, existe um número significativo de oportunidades de crescimento. Os CEO que nos revelaram que existem mais oportunidades atualmente para as suas empresas do que há três anos atrás, são mais propensos ao investimento em tecnologia do que aqueles que antecipam grandes ameaças em alocar importância estratégica nas ferramentas digitais, dado o elevado valor que estas acrescentam ao negócio.

**Fig.14** Setores (diferentes do seu) de onde poderão emergir concorrentes com “peso”

Nota: respostas dos CEO Portugueses.

As oportunidades para alavancar as suas competências tecnológicas estão a conduzir algumas empresas para outros setores. A indústria tecnológica e a indústria de saúde e farmacêutica, são os maiores setores identificados pelos CEO, para além do setor onde cada um se insere: nos últimos três anos, 15% já entrou nestes setores ou considerou entrar. Embora sejam principalmente as empresas tecnológicas a identificar outros subsectores, outras empresas provenientes de setores consideravelmente diferentes, como por exemplo de banca e mercados de capitais, estão também a considerar trazer as suas competências para o campo tecnológico.

Contudo, é a capacidade de identificar as oportunidades que podem surgir através das tecnologias, que permite abrir novos horizontes quanto ao verdadeiro valor desses investimentos. Não se trata apenas de ter acesso a ferramentas e plataformas, cada vez mais acessíveis, e que distinguem os CEO inovadores dos conservadores. Por exemplo, enquanto quase todas as organizações afirmam ser empresas digitais, apenas 20% dos inquiridos no recente questionário da PwC, classificam a sua empresa como tendo um excelente Digital IQ, com base no modo como compreendem o valor da tecnologia e o incorporam no seu tecido organizacional.

É, claramente, o tempo certo, para o desenvolvimento de parcerias entre os que detêm uma destreza tecnológica elevada e aqueles que desejam tê-la.



## Conhece os seus “UBERs”?

*Hoje assistimos a uma revolução digital em diversos setores, com exemplos diários de como os avanços tecnológicos podem provocar disrupções rápidas e imprevisíveis em negócios que aparentavam ser inabaláveis.*

Estas disrupções resultam do aparecimento de soluções inovadoras, que primam pela agilidade, simplicidade de utilização, desmaterialização, acesso *real-time* e sobretudo pela rapidez com que são lançadas, testadas e se expandem “instantaneamente”.

Um dos melhores exemplos desta realidade é a UBER que, pelo seu mediatismo, dispensa apresentações. Na realidade, neste caso, o aparecimento de um novo *player* que, de uma forma rápida, ágil e com recursos financeiros mínimos, conseguiu ameaçar um setor ao ponto de potencialmente poder vir a dominá-lo, dentro de um curto espaço de tempo. A UBER surpreendeu o setor e relevou a necessidade urgente de repensar o modelo de negócio do mesmo, estagnado na forma como operava.

Outras soluções como o Booking (booking.com) no setor do turismo, ou mais recentemente, a SolarCity (solarcity.com) no sector da energia ou a Mint (mint.com) no sector financeiro, são outros exemplos de soluções provenientes de novos *players* tecnológicos que rapidamente se estabeleceram como sérios concorrentes, que atuam no mercado nacional e global, de forma indiferenciada, e que vieram desafiar o padrão de funcionamento dos setores em que operam. O impacto disruptivo causado é de tal ordem relevante que a intromissão não controlada no mercado destes *players* pode, em alguns casos, chegar a ser a ser dominante.

Por exemplo, o serviço da SolarCity resume-se a avaliar o padrão de consumo e os custos com energia de um cliente e a propor-lhe o fornecimento, a um preço mais baixo, com recurso a energia solar, estando incluído nesta oferta todo o equipamento necessário. Esta empresa não só disponibiliza um serviço personalizado *end-to-end* de energia solar para o ramo residencial e empresarial, integrando sistemas automatizados de controlo e monitorização de temperatura em *real-time*, como também proporciona uma redução significativa nas despesas com energia. De salientar que, neste caso, para além de ser uma solução inovadora, a agilidade e robustez com que foi construída e introduzida no mercado, pode levá-la a um crescimento de tal ordem que passe a representar uma ameaça às empresas tradicionais de fornecimento de energia.

De facto, os impactos da era digital são hoje tão profundos que nenhuma empresa, proveniente de um qualquer setor, desde o negócio tradicional de família até às maiores empresas multinacionais, está imune.

Caberá a cada empresa ter consciência de qual o seu nível de maturidade digital, o que pretende fazer em função disso, como o pode fazer e quem são de facto os seus “UBERs” (atuais ou potenciais). Na realidade, será muito difícil perceber o universo total dos seus concorrentes, pois, alguns destes novos *players* estarão, precisamente neste momento a ser criados... Num estágio diferente, já estarão outros *players* a disponibilizar serviços e/ou produtos inovadores que se destacam cada vez mais pela utilização das tecnologias no core da sua cadeia de valor. Consequentemente, conseguem impor um reduzido *time to market* e uma mais rápida penetração no mercado, o que pode representar uma ameaça latente a curto prazo.

É neste contexto que as empresas devem estar a reagir. Devem traçar o seu *roadmap* digital, com o foco na celeridade de operacionalização, sob pena de os seus “UBERs” serem ainda mais rápidos e ágeis. Muitas empresas já definiram, de uma forma diligente, o seu caminho, estando neste momento a perceber como operacionalizar o seu *roadmap* digital. É neste domínio que será necessário, para garantir uma transformação bem-sucedida, assegurar que o pelouro responsável pelo plano terá um *sponsor* direto no topo da gestão da empresa.

Em alguns casos, a necessidade de transformação é tão relevante, dada a urgência e a criticidade do tema, que pode ser designado um Chief Digital Office (CDO) para assegurar que existe o *empowerment* que percorra todos níveis e áreas da empresa.

A presença do tema digital na gestão de topo assegurará que não se trata de uma preocupação lateral ao funcionamento da empresa, mas antes do seu *core*. Adicionalmente, uma das decisões chave a tomar, relativamente à abordagem de operacionalização, é sobre a criação de uma nova estrutura autónoma de base digital assente num novo paradigma, ou sobre a progressiva adaptação do modelo atual que não será necessariamente a menos onerosa e mais célere.

Todos estes pontos deverão ser alvo de reflexão profunda por parte das empresas que, seguramente, irão afetar os seus modelos de negócio ao ponto de os poder “reinventar”, atendendo a que, hoje ter apenas uma estratégia digital já não é suficiente.

---

**“As empresas necessitam agora de definir uma nova estratégia de negócio adequada a um contexto cada vez mais digital e inovador.”**



**João Nuno Mata**  
Director da PwC  
Technology Consulting  
joao.nuno.mata@pt.pwc.com



# Parcerias

## Desenvolver melhores parcerias, mais diversificadas e dinâmicas

***“Quando se dispõe de recursos ilimitados (não conheço nenhuma empresa que disponha) pode apostar-se numa “caminhada sozinho” e levar tempo a desenvolver novos e inovadores produtos. Contudo, se se pretende acelerar o processo é mais fácil fazê-lo através de uma parceria, com uma empresa que já entenda efetivamente o mercado.”***

Alan D. Wilson,  
Chairman, Presidente  
e CEO McCormick & Company, US

Com a crescente preocupação dos CEO e consequente necessidade em se focarem nas atividades onde mais se destacam, existe uma tentativa cada vez maior de definir parceiros que possam complementar ou melhorar a sua própria estratégia. Deste modo, 51% dos inquiridos considera agora entrar em novas alianças estratégicas ou *joint-ventures* durante o próximo ano – a maior percentagem desde que se integrou esta questão no CEO survey, em 2010.

Os CEO com quem falámos sublinharam repetidamente a importância das parcerias estratégicas. Elas desempenharam um papel fundamental, por exemplo, no desenvolvimento da tecnologia *hybrid plug-in* nos autocarros do Grupo Volvo, recentemente lançada. “Nós não tínhamos o conhecimento acerca de estações de carregamento... sistemas de gestão de tráfico avançado... e como integrar estas estruturas e sistemas, nas estruturas da cidade que temos”, afirmou o Presidente e CEO Olof Persson.

Acrescentou ainda, “Nós temos um ótimo produto! Através de parcerias com aqueles que detêm o conhecimento adicional, podemos colocar o produto no mercado mais rapidamente.”

A tecnologia está a diminuir os requisitos mínimos necessários para uma empresa existir. Os concorrentes emergentes são hoje, empresas “mais leves”, com simples propostas de valor, um conjunto mais reduzido de competências essenciais e menos ativos. Para as empresas que tencionam avançar nesta direção, as parcerias têm um papel muito relevante a desempenhar no reforço da sua capacidade. Este é especialmente o caso das organizações que procuram cada vez mais criar valor acrescentado, através da resolução de problemas, de forma inovadora.

***“Quando existem parcerias com empresas de tecnologia, a área de atuação da empresa torna-se mais ampla, incluindo bases de dados, sensores e computação. Por consequência, começa agora a entender-se como as empresas de tecnologia e assistência médica, como a Johnson & Johnson, podem colaborar e acrescentar valor.”***

Joaquim Duato,  
Worldwide Chairman, Pharmaceuticals,  
Johnson & Johnson, US



O nosso estudo apurou que **51% dos CEO irão ingressar em novas alianças estratégicas, nos próximos 12 meses.**

**“Seguimos o princípio orientador de nos focarmos nos nossos pontos fortes e num crescimento rápido e árduo e, só depois, na parceria em áreas onde não estamos a ter um desempenho tão notório.”**

Theo Spierings,  
CEO, Fonterra, New Zealand

## Alianças improváveis

Os CEO estão a começar a desenvolver diferentes redes colaborativas. É verdade que muitas empresas ainda continuam a trabalhar, principalmente, com os tradicionais *stakeholders*: 69% das empresas fazem parcerias ou consideraram estabelecê-las, por exemplo com fornecedores. Contudo, dois terços já estabelecem algumas parcerias com os seus clientes – tanto a GE como a Unilever têm a iniciativa “Open Innovation”, que consiste no desenvolvimento de novas ideias de negócio e novas formas de colaborar com os clientes e potenciais consumidores. De acordo com o estudo da PwC “Inovação: ADN ou atitude”, a colaboração surge agora como um fator essencial para fazer acontecer a inovação, tanto com parcerias dentro da organização, reduzindo as fronteiras entre setores; como com parceiros externos, envolvendo no processo clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. Este tipo de parcerias ajudam a impulsionar a inovação, com as evidências a sugerirem que, as empresas mais inovadoras tendem a desenvolver novos produtos e serviços com os clientes em, aproximadamente, o dobro da proporção, quando comparadas com as empresas menos inovadoras.

## As empresas mais inovadoras tendem a desenvolver novos produtos e serviços, juntamente com os clientes.

Para além disso, mais de metade dos CEO fazem parcerias, ou consideram fazer, com redes de negócios, com empresas de outros setores, universidades ou mesmo com concorrentes. Neste sentido, 44% dos CEO globais estão a trabalhar com *start-ups* e pelo menos 33% com entidades Governamentais e Organizações não-governamentais (ONG’s). De facto, 44% dos CEO planeia trabalhar com os seus Governos no desenvolvimento de uma força de trabalho qualificada e flexível, nos próximos três anos. Por outro lado, 27%, pretende colaborar com o Governo na criação de um sistema fiscal mais competitivo e eficiente. Um número similar de CEO afirma que irá colaborar no desenvolvimento de um ecossistema que impulsiona a inovação.

De salientar que os *stakeholders* são agora menos fiéis e optam por quem lhes apresenta as melhores condições, podendo ser fornecedores e parceiros, ao mesmo tempo. Isto tem implicações na forma como as empresas pensam e se envolvem com os seus parceiros – oscilando entre a competição e a colaboração com os seus *peers*, por exemplo. Tem também implicações na forma como as

Fig.15 Principais razões para fazer parcerias



Nota: os valores correspondem à % de CEO que identificou o aspeto em causa como a primeira razão para fazer parcerias

**“O tema da concorrência é bastante interessante porque eu não acredito no conceito de concorrentes, apenas acredito numa atuação conjunta que nos traz ainda mais oportunidades de negócio.”**

Oscar Farinetti,  
Fundador e Criador da Eataly, Itália

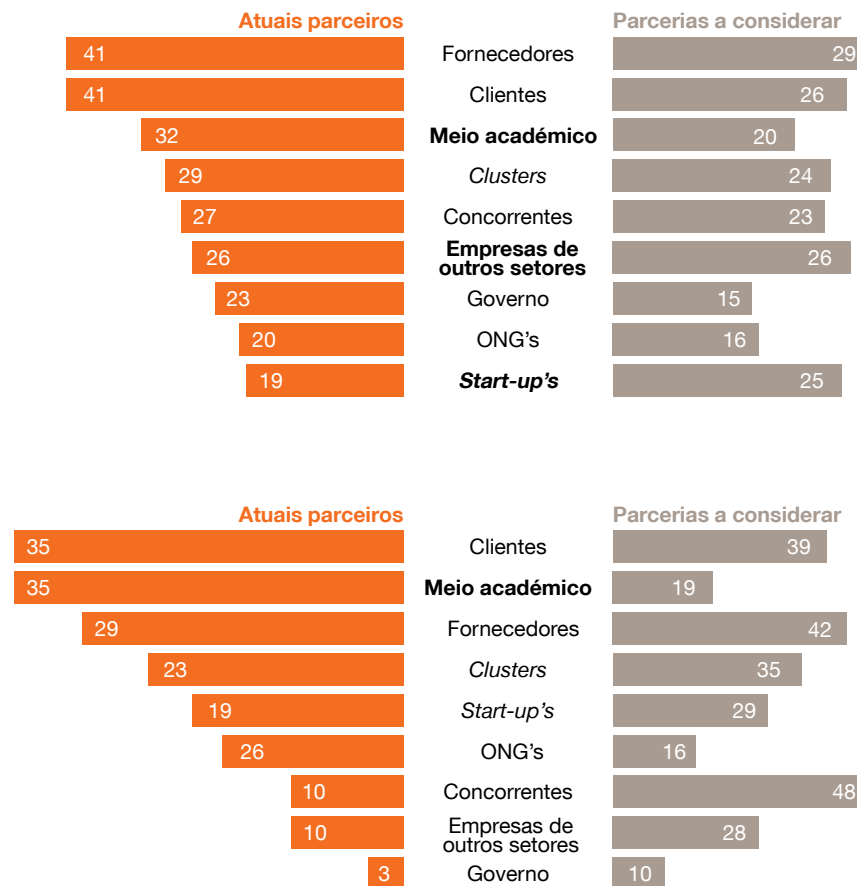
empresas gerem as relações múltiplas que podem ter com um único parceiro, e portanto a capacidade para diferentes equipas se envolverem de uma maneira consistente está a tornar-se cada vez mais importante.

A capacidade de desenvolver mais eficazmente redes de parceiros, mais dinâmicas e diversas, será uma marca de sucesso, neste novo ambiente competitivo. Acreditamos que os ecossistemas mais eficientes implicarão parcerias conjuntas que envolvem *start-ups*, networks de indivíduos e organizações do setor público e privado. As empresas podem optar por diferentes tipos de contrato, sejam eles de curto ou longo prazo, formais ou informais. Em suma, estes ecossistemas apresentam a capacidade de assumir o papel que as funções de negócios internos desempenham atualmente.

O poder destas parcerias, com maior diversidade, não pode ser, no entanto, subestimado pelas empresas e visto apenas como um meio para gerar novas perspetivas e soluções. Na União Europeia, por exemplo, a criação de novos *clusters* setoriais está a ser incentivada, como meio para promover a competitividade no exterior. Em mercados emergentes, a chave está em adotar uma estratégia flexível, que se baseie sobretudo em obter o parceiro local ideal.

Encontrar formas inovadoras de criar relações benéficas para todas as partes é vital para o sucesso de uma parceria. A cooperação pode adotar outras formas, além da mera negociação de preços, à medida que a rede de parceiros se vai tornando mais interdependente. Um bom exemplo deste aspeto ocorreu durante a crise financeira, quando os fornecedores da Toyota não tinham capacidade para obter financiamento. Para solucionar esta situação, a Toyota fê-lo em seu nome, o que levou a um aumento do valor total do ecossistema e contribuiu para a melhoria da qualidade das suas relações. A confiança continua assim, a ser a base das parcerias de sucesso.

**Fig.16** Atuais parceiros e potenciais parcerias a considerar



Portugal ■  
Global ■



**Mais de um terço dos CEO em Portugal já fizeram parcerias com clientes ou Universidades/escolas. Cerca de metade considera vir a fazer parcerias com concorrentes e fornecedores.**



## Parcerias – Solução e Desafio!

A realização de parcerias é uma solução fundamental para sobreviver num mundo complexo, volátil e repleto de incertezas. Desenvolver melhores parcerias, mais diversificadas e mais dinâmicas, torna-se vital para criar valor e aumentar a competitividade da empresa.

Reduzir custos, chegar a novos mercados, reduzir riscos, aceder a novas tecnologias e inovar são motivos bastante importantes que impelem as empresas e os seus líderes para patamares superiores de cooperação e de realização de parcerias. Parcerias de sucesso, para além de outras causas e razões, dependem essencialmente da vontade das lideranças dos parceiros em cooperar e agir articuladamente. Parcerias são claramente um tema de liderança.

A dinâmica económica atual é cada vez mais exigente e cada vez mais complexa e, numa altura em que a informação e o conhecimento se multiplicam exponencialmente, é impossível uma organização ser boa e competitiva em todas as dimensões económicas. Longe vão os tempos em que uma empresa conseguia ter dentro de portas todas as competências e todas as capacidades de que necessitava.

No passado, quando identificava essas competências em indivíduos e/ou organizações fora das suas paredes, a tendência era a da aquisição (contratando o indivíduo e/ou comprando a organização). Neste cenário em que elevadas quantidades de nova informação surgem a cada minuto que passa, nenhuma organização conseguirá ter sucesso, sozinha ou isolada. A aprendizagem constante e a inovação surgem numa nova dinâmica do espaço económico em que clientes e fornecedores se sentam à mesma mesa para resolver um problema conjunto, em que concorrentes partilham informação para encontrar uma solução conjunta de expansão da indústria, em que organizações públicas e privadas pensam como se pode aumentar o bem-estar social das comunidades... Esta nova realidade senta à mesma mesa empresas, universidades, empresas com história e *start-ups*, redes de indivíduos...

Entidades que consigam motivar as suas pessoas para esta nova realidade de cooperação e de parceria, em que o objetivo final é encontrar soluções conjuntas mais criativas e de maior valor, permanecerão e crescerão. Liderar organizações que consigam trabalhar em parceria é substancialmente diferente do que liderar organizações isoladas e que estão habituadas a contar apenas com os seus recursos.

***“Esta nova realidade de cooperação e de parcerias multiagentes económicos, que depende fortemente do compromisso das lideranças, encerra, num mundo empresarial formatado por acontecimentos passados, um dos maiores desafios de futuro!”***



**Miguel Marques**  
Sócio da PwC

Responsável pela relação com empreendedores  
miguel.marques@pt.pwc.com



# Diversidade e talentos

## Encontrar diferentes formas de pensar e de trabalhar

A discussão acerca da diversidade e inclusão parece ter atingido o seu ponto máximo. Atualmente, estes temas são considerados muito relevantes, considerando-se que podem representar uma vantagem competitiva e como tal cruciais para as empresas. Globalmente, dos 64% dos CEO que afirmam ter uma estratégia de diversidade e inclusão na sua empresa, 85% considera que essa mesma estratégia melhorou a *performance* dos seus colaboradores. Em Portugal este valor, ainda que inferior ao valor global, já é significativo sendo que 58% das empresas que participaram neste estudo referiram ter uma estratégia ao nível da diversidade.

Globalmente, quase um terço dos CEO refere que a sua organização não tem uma estratégia de diversidade e inclusão de talento, no entanto, 13% afirma ter um plano para implementar essa mesma estratégia. Neste sentido importa ressaltar que estratégias mais tradicionais podem ajudar a ampliar o *mix* de talento.

É certo que os CEO que implementarem estratégias a este nível nas suas organizações têm uma maior probabilidade de contratar em mercados, indústrias e segmentos demográficos diferentes; usar canais de recrutamento novos; procurar um vasto conjunto de competências e encontrar colaboradores com novas competências.

Os CEO vêem estes tipos de estratégias como benéficas para a inovação, a colaboração, a satisfação do cliente e, ainda, para a capacidade de aproveitamento tecnológico – capacidades vitais para atingir o sucesso no novo ambiente competitivo que vivemos.

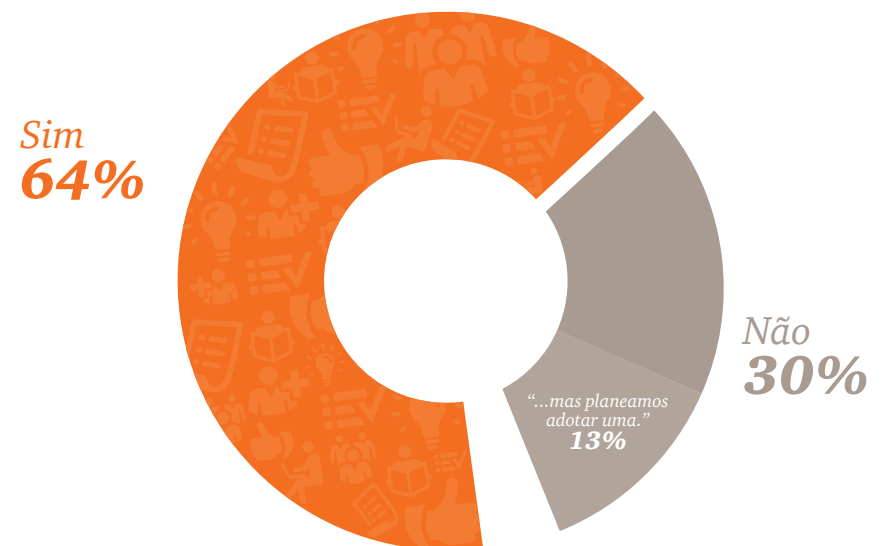
**“As diferenças culturais permitem-nos progredir em áreas como governance e inovação”.**

Jean Kacou Diagou,  
CEO, NSIA, Côte d’Ivoire

# 58%

das empresas portuguesas entrevistadas tem uma estratégia definida de diversidade.

Fig.17 Empresas com estratégia de diversidade



Nota: Valores globais

## Dispor de mix de talentos adequado às necessidades

Dispor um bom mix de talentos e ter a capacidade para gerir esse mix, consoante as necessidades da empresa, em especial quando se procura criar valor com as competências chave da empresa, de formas cada vez mais inovadoras, através de parcerias de sucesso e potenciando efetivamente o investimento em tecnologias.

Estas abordagens requerem pessoas capazes de pensar e trabalhar de forma mais flexível: os que conceptualizam e os que implementam; os mais versáteis e os mais especializados, bem como os que conseguem liderar, de forma transversal entre funções, setores e iniciativas culturais. As equipas que conseguem adaptar a sua maneira de pensar e trabalhar às circunstâncias são igualmente importantes.

# 85%

dos CEO cujas organizações detêm uma estratégia de diversidade e inclusão dizem que essa mesma estratégia aumentou a performance do negócio. Adicionalmente, 56% diz que a estratégia os ajudou a competir em novas indústrias ou geografias.

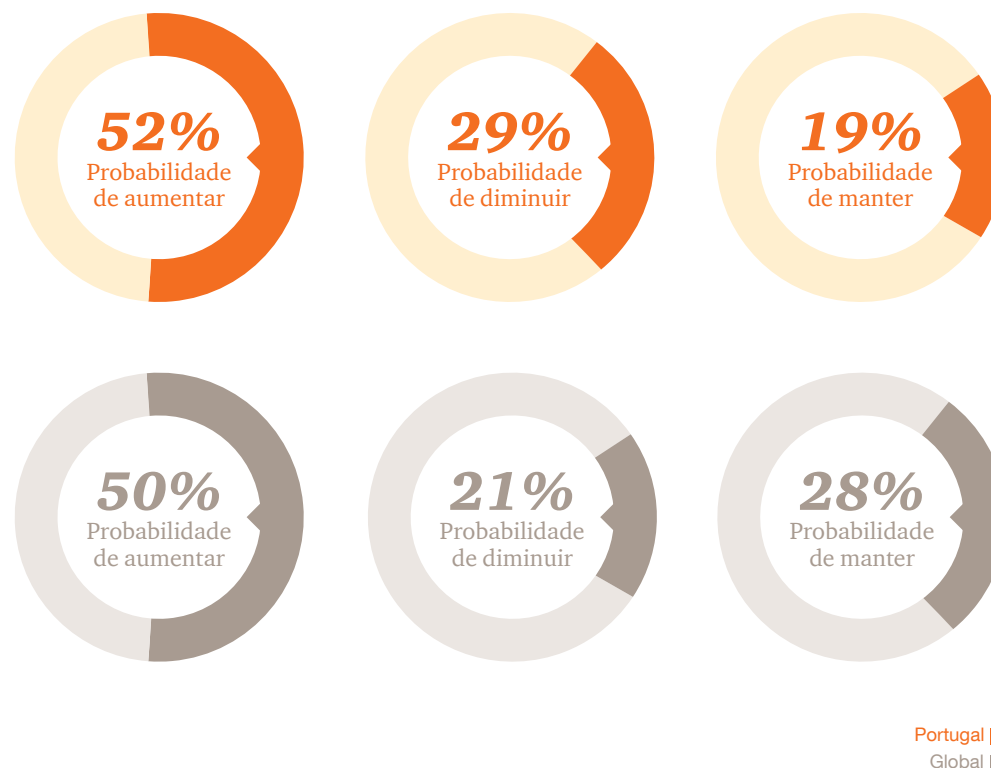
*“Temos de ter cada vez mais pessoas com experiências de vida diferentes, pois não sabemos de que área resultará a inovação que nos diferenciará. Poderá ser na área de serviços, poderá ser na de produtos, poderão ser as formas de comunicação ou a compreensão dos hábitos dos consumidores. Por isso, quanto mais diversidade tivermos em termos de conhecimentos, idade, e nacionalidade, melhor.”*

Roberto Oliveira de Lima,  
CEO, Natura Cosméticos SA, Brasil

# 52%

dos CEO em Portugal estão a considerar aumentar o seu headcount, em linha com os 50% dos CEO globais que afirmaram ter também esta intenção.

Fig.18 Alterações previstas no headcount (Portugal e global)





Uma “solução universal” não se espera que resulte, quando o objetivo é conseguir ter uma vasta combinação de talentos. As empresas, atualmente, estão a implementar diversas estratégias para encontrar e desenvolver as competências necessárias dos seus colaboradores.

As competências ainda se mantêm no topo da agenda dos CEO. Globalmente, 81% afirma que a sua empresa está, neste momento, a tentar encontrar colaboradores com uma maior diversidade de competências. Este fenómeno não é surpreendente, numa altura em que os CEO querem aumentar o número de pessoas, embora as preocupações com a disponibilidade de competências chave venham a aumentar, desde há oito anos consecutivos.

As empresas de menor dimensão sofrem com esta tendência e os CEO destas empresas afirmam ter uma maior propensão para aumentar o número de colaboradores e estão mais preocupadas com a dificuldade de acesso às competências chave existentes no mercado de trabalho.

---

***“Os melhores produtos e soluções advêm de uma síntese de um conjunto de perspetivas e quando somos uma empresa diversificada, criamos oportunidades para implementar essas perspetivas. Quanto maior for a nossa aposta na diversificação, melhor seremos.”***

Dr. Vishal Sikka,  
CEO & Managing Director, Infosys, India

## Para encontrar as competências necessárias, as empresas estão agora a pesquisar em novos mercados.

Os CEO estão a utilizar estratégias cada vez mais diversas para obter o *mix* de talentos ideal. Neste sentido, 90% dos CEO portugueses entrevistados concorda que procuram agora, um leque de competências muito diferentes. Deste modo, 78% dos CEO globais afirmaram utilizar múltiplos canais para encontrar talento, incluindo plataformas online e redes sociais (84% em Portugal). Já 71% afirmou que a sua empresa procura mão de obra qualificada noutras geografias, indústrias e segmentos demográficos (87% em Portugal).

Pesquisar competências no mercado de trabalho das economias emergentes é particularmente importante. Por volta de 2020, estima-se que mais de metade dos licenciados com idades entre os 24 e os 35 anos serão cidadãos destas economias.

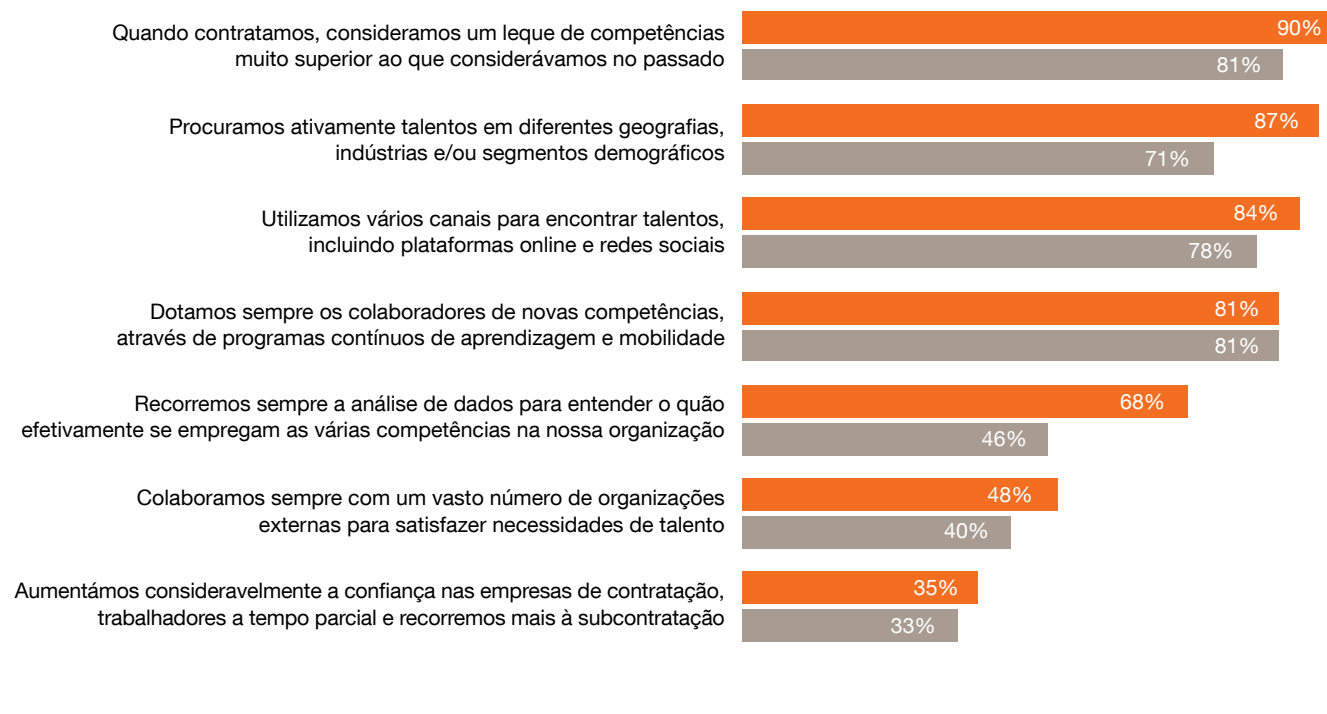
Desenvolver as competências do capital humano existente na organização é também um assunto que ocupa o topo da lista de preocupações dos CEO. A maior parte (81% dos CEO globais e portugueses) referiu que a sua empresa procura sempre incorporar novas competências nos seus colaboradores, através de programas de formação contínuos ou programas de mobilidade. A criação de uma reserva de talentos pode ter um valor significativo para o negócio, os estudos indicam que esta estratégia pode gerar até 130 mil milhões de dólares de produtividade adicional, a nível global.

A mobilidade é igualmente importante, pois a disponibilidade e a localização de talento, a nível global, está em permanente transformação. Um estudo recente da PwC demonstra que 89% das organizações planeiam aumentar o número de colaboradores, em mobilidade internacional, nos próximos dois anos. A mobilidade é também importante para corresponder às expectativas dos novos trabalhadores, num mundo onde 70% da “geração milénio” ambiciona ter uma experiência em geografias diversas.



*Os CEO estão a utilizar estratégias cada vez mais diversas para obter o mix de talentos ideal.*

**Fig.19** Atividades para obtenção de talentos nas empresas





## É mais fácil dizer do que fazer...

Há ainda muito a fazer para capitalizar o poder gerado pela diversidade de talentos, existente nas empresas.

Conhecimentos, competências e experiências são os principais pontos de referência das estratégias de diversificação e inclusão de talentos. No entanto, acreditamos que o essencial é a existência de um conjunto de pessoas que são diferentes em todos os domínios – por exemplo, equipas com diferenças nas características pessoais, situações de vida, experiências, perspetivas e personalidades.

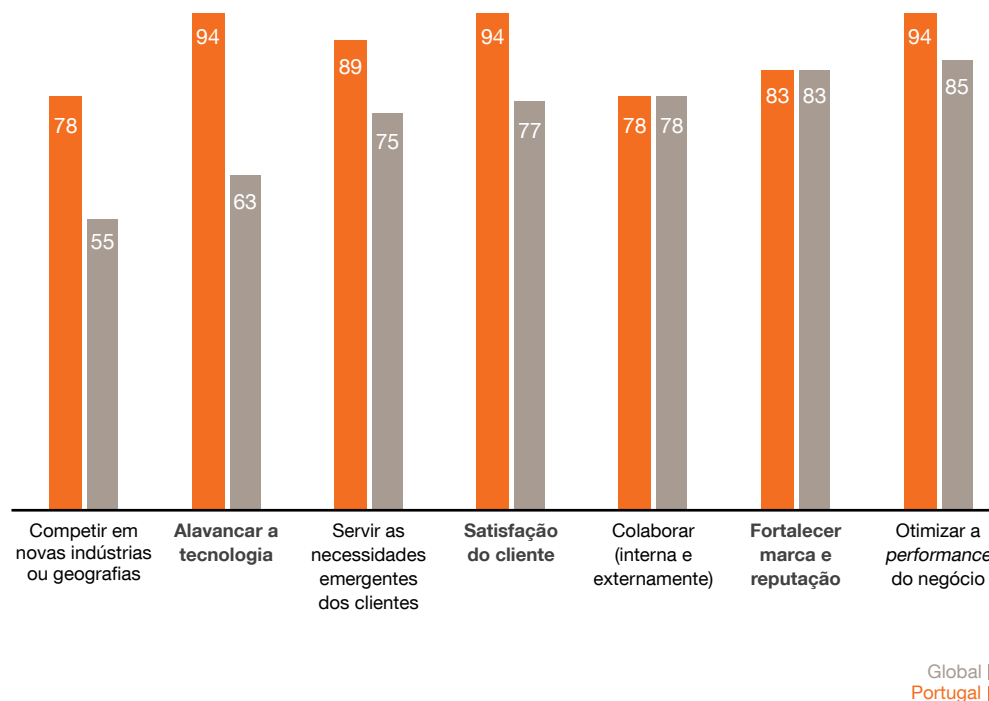
Para além disso, enquanto a maior parte dos CEO refere que a sua organização está a explorar um conjunto mais alargado de canais, geografias, indústrias e segmentos para encontrar os talentos ideais, apenas um quarto considera que o acesso ao talento ocupa uma das três principais razões para estabelecer parcerias; mesmo tendo em conta que colaborar com uma variedade de organizações – instituições de ensino, governo e redes empresariais – também se pode revelar como uma fonte rica de talentos. Identificar o talento considerado chave é apenas uma peça do *puzzle*. Mesmo após serem contratados, os colaboradores que não se identificam com as características tradicionais de determinadas posições, acabam por não conseguir ter sucesso no local de trabalho.

Criar um ambiente propício ao sucesso significa, não só dar maior importância a assuntos como preconceitos inconscientes, mas também ter processos de tomada de decisão que encorajem a divergência de perspetivas e que tenham indicadores de progresso concretos. Mais uma vez, as estratégias formais de diversidade e inclusão têm um papel fundamental a desempenhar, a este nível.

Ativar as medidas necessárias para ajudar um conjunto amplo de talento a obter sucesso, é importante para desenvolver líderes que conseguem pensar e trabalhar de maneira diferente. Ter esse tipo de líderes tem um grande impacto no sucesso empresarial. Apesar da mudança rápida na composição do mundo do trabalho, em geral, as posições executivas continuam a ser principalmente ocupadas por indivíduos brancos e masculinos. Um estudo recente demonstra, por exemplo, que apenas seis CEO das empresas pertencentes à Fortune 500 são de raça negra – 1.2% do total. Outro estudo, que analisou a origem de trabalho, para mais de 1,7 milhões de colaboradores em 28 países, revelou que, apesar das mulheres constituírem cerca de 41% da força global de trabalho, apenas 19% destas têm funções executivas.

As empresas que mais capitalizam o poder da diferença e diversidade de talentos, estão melhor preparadas para aproveitar as novas oportunidades de negócio.

Fig.20 Principais benefícios obtidos da estratégia de diversidade e inclusão



Nota: Percentagem de respostas “concorda” e “concorda plenamente”.



## Diversidade – uma nova visão para o talento

Reescrever princípios e abandonar regras é imprescindível para alcançar o sucesso na gestão de talentos e da diversidade.

As alterações da sociedade em que vivemos, em grande parte impulsionadas pelos avanços tecnológicos e pela digitalização da economia, estão a modificar a forma como vivemos e trabalhamos e, conseqüentemente, forçam as organizações a mudanças significativas nos seus modelos de negócio – novas formas de criar relacionamento com os clientes, novos *players* nos mercados e a uma maior ausência de barreiras entre indústrias.

Neste acelerado ritmo de mudança é impossível prever o futuro. Este facto implica, para as organizações, a urgência de dispor de competências que saibam ler estas mudanças, potenciadas pelas novas tecnologias e as traduzam em oportunidades de crescimento.

Na visão de alguns CEO “Temos que criar múltiplos cenários futuros e múltiplas opções para as organizações, uma vez que não sabemos como estará o mundo dentro de três a cinco anos”.

Reforça-se assim a preocupação dos CEO em dispor das pessoas certas para entender e construir este novo futuro, sendo que, perante a diversidade de tendências e de potencialidades, apenas uma diversidade de talentos poderá permitir captar todas as oportunidades que estão a surgir.

A riqueza de talento a que se apela acima está para além da simples diversidade de raça e género na construção de equipas. Elementos como o conhecimento, as experiências, a cultura, a idade e o perfil pessoal são hoje aspetos considerados pelas organizações na construção das melhores estratégias de diversidade, ao nível do capital humano. Globalmente, dos 64% dos CEO que afirmam ter uma estratégia de diversidade e inclusão na sua empresa, 85% considera que essa mesma estratégia melhorou a *performance* dos seus colaboradores.

Neste sentido, hoje mais do que nunca, é fundamental dar relevância ao planeamento das necessidades de novas competências, à identificação de novas funções, à medição do impacto da tecnologia no desenho da estrutura, para que estas dimensões entrem definitivamente na agenda dos CEO.

O “18º CEO Survey” vem precisamente identificar as principais preocupações dos CEO, a este nível:

### *Integrar a volatilidade e imprevisibilidade*

Se as mudanças potenciam novas oportunidades é importante saber viver em contextos de elevada incerteza. Hoje os CEO preocupam-se em incorporar esta realidade na cultura, nas políticas e nos processos de tomada de decisão. Só assim conseguem ter pessoas bem preparadas para fazerem mais do que simplesmente reagir à mudança, estando aptas para explorar novos modelos de negócio, melhores e inesperadas parcerias e encontrar crescimento através de uma rápida capacidade de adaptação.

### *Novo Talento requer uma nova organização*

O sucesso, nesta era digital, requer novas formas de pensar que se traduzem em ambientes mais colaborativos e de rápida adaptação. O contexto de trabalho tem que se ajustar, em especial, no desenho das estruturas, das equipas e da relação com os decisores. Perante esta cada vez maior diversidade de talentos, gerir a diversidade apela a uma maior proximidade com cada perfil para o conhecer, valorizar e compensar. Tal como na relação com os clientes, no que ao talento diz respeito, a expressão “one size fits all” deixa de ser aplicável.

### ***Escassez de competências no seu auge***

A escassez de talentos atingiu agora um nível sem precedentes, com os CEO a revelarem a sua preocupação acerca deste aspeto - 73% aponta a ausência de talentos como uma ameaça ao seu negócio, quando há 6 anos este valor era de apenas 46%. A diversidade de talentos é hoje uma necessidade imperativa, sendo que 81% dos CEO afirmou ter hoje um olhar mais amplo sobre o *mix* de competências de que necessita.

### ***Utilização de dados***

É exatamente porque o ambiente é imprevisível e incerto que se torna importante decidir de forma fundamentada. A utilização de dados e a transformação destes em *intelligence* é hoje importante, nomeadamente para a gestão de talentos. Hoje os CEO estão mais focados em dispor de tecnologias que permitam uma melhor e mais rigorosa gestão de talentos, não quanto ao tipo de decisão a tomar, mas mais no apoio aos impactos que advêm de cada possível cenário.

### ***Lideranças excelentes***

A tecnologia, por si só, não traz vantagens competitivas, mas dispor da mesma e saber geri-la, este sim é um fator de diferenciação – para tal é importante saber liderar. No entanto, liderar hoje num mundo radicalmente transparente com organizações muito mais complexas, onde as ideias são *commodities* e onde o talento é autónomo e móvel, é um novo desafio.

Ainda que os líderes tenham de criar culturas onde a inovação seja dominante e onde cada um é único pelo seu contributo, não deixa de ser ainda mais fundamental congregar as organizações para uma causa comum que mobilize todos e cada um.

### ***Em conclusão***

Só garantindo a diversidade de talentos - que se caracteriza por pessoas criativas, adaptáveis e que trabalham em culturas energizadas pelo gosto em inovar e em tornar materializáveis as suas ideias - é possível assegurar que as organizações reagem a um futuro em constante mutação e, de algum modo, desconhecido.

---

***Não vivemos tempos para decisões habituais, no que à gestão de pessoas diz respeito... portanto reescrever princípios e abandonar regras vai certamente ditar o sucesso no mundo do futuro.***



***Maria Manuel Seabra da Costa***  
Directora da PwC

---

***“A verdade é que se olha para a diversidade no contexto mais amplo possível.***

***Isto significa que se tem em consideração o género, nacionalidade, cultura, mas também o talento e personalidade, sendo necessário certificar-se que se cria o melhor mix possível, de modo a ter sucesso no futuro”***

Olof Persson,  
The Volvo Group, Suécia



---

***A diversidade e a inclusão são hoje capacidades competitivas cruciais. De facto, 64% das empresas admitem ter uma estratégia formal para a diversidade e 85% acreditam que isso melhorou o seu negócio.***

# A agenda do CEO

## O que é necessário para competir no atual ambiente económico

Quando foi solicitado aos CEO participantes deste estudo, que escolhessem qual a principal competência que deveriam ter no futuro, os CEO identificaram o pensamento estratégico e a flexibilidade como as duas maiores competências consideradas chave no futuro.

Não é surpresa. A constante mudança é um fator relevante do cenário competitivo que se vive atualmente. As megatendências e a forma como as empresas reagem às mesmas, estão a mudar os mercados nos quais os CEO procuram crescer, face à diversidade de ameaças.

No entanto, a característica chave, que a maioria dos CEO ainda precisam de dominar é a humildade. Se um CEO for mais humilde enquanto líder, estará mais apto a ouvir e aprender com as suas equipas. Será então capaz de tirar a máxima vantagem da diversidade que está a cultivar e sendo mais receptivo às ideias que recebe dos novos colaboradores. Mais importante, esta humildade dará aos CEO a confiança necessária para passarem a sua experiência à geração seguinte de líderes.

Fig.21 Competências do CEO, mais relevantes no futuro



**“O único atributo que os CEO precisam no futuro para serem bem-sucedidos é, na minha opinião, a curiosidade. Com a curiosidade, vem a aprendizagem e as novas ideias. Com a rápida mudança nos negócios, se o CEO não é curioso, se não está a aprender, se não tem ideias novas, poderá ter um grave problema.”**

Michael Dell,  
Chairman e CEO, Dell Inc., US



O pensamento estratégico e a aquisição e retenção de talentos são as duas maiores competências consideradas chave para o sucesso dos CEO no futuro.

## Quais os desafios para o seu negócio?



### Crescimento

- Como crescer em **economias emergentes e desenvolvidas**, para levar em conta as questões estruturais e políticas desses países?
- De que forma está a usar a **informação** para auxiliar na tomada de decisões estratégicas e de risco?



### Concorrência

- De que forma os **pontos fortes e fracos** da sua empresa podem ser alavancados para satisfazer as necessidades dos clientes de outros setores?
- Está a aprender com **outros setores/parcerias** a resolver os problemas dos seus clientes?



### Tecnologia

- Que tecnologias?
- Como fazer análise de dados para criar valor ao Cliente?
- Com que segurança?
- Quais os impactos nos modelos de negócio e operacional?



### Parcerias

- Como alavancar parcerias para melhorar competências?
- Tem parceiros fora do seu setor?
- São mutuamente benéficas e alinhadas com o seu negócio?
- Utiliza redes colaborativas?



### Diversidade e talentos

- Os talentos estão a ser desenvolvidos de forma eficaz?
- Como mede o contributo da diversidade e inclusão?
- Tem acesso às competências de que necessita hoje e no futuro?
- Como contrata os seus talentos?







## Mas como conseguem os CEO adaptar-se às grandes mudanças?

Identificámos seis etapas que pode seguir para construir o sucesso dos seus negócios em 2015:



### 1. Concentrar-se no que sabe fazer melhor

Num mercado onde a complexidade é cada vez maior, é fundamental identificar quais são os principais fatores diferenciadores e as competências críticas, que tornam a sua empresa única. Não acreditamos que seja possível uma empresa ter de gerir mais de três a seis fatores verdadeiramente diferenciadores.

### 2. Reavaliar o negócio em que se está inserido

Reconhecer quais são os seus verdadeiros concorrentes, incluindo os de setores diferentes do seu. Avaliar qual o verdadeiro valor que está a oferecer aos seus *stakeholders*. Certificar-se que existe um forte alinhamento entre o seu modelo de negócio, a sua proposta de valor e a sua oferta de produtos e serviços. É possível que os seus pontos de excelência também sejam aplicáveis em setores ou áreas inteiramente novas para a sua empresa.

### 3. Prevenir-se de eventuais evoluções na regulamentação

Colaborar com as entidades governamentais para desenvolver políticas mais eficazes e balanceadas, inseridas numa rede colaborativa de empresas do setor.

### 4. Construir parcerias distintas, mas bem delineadas e coerentes

Ter em consideração os benefícios das parcerias, tendo em conta as suas atuais capacidades. Desenvolver um amplo ecossistema, diversificado e dinâmico, escalável de acordo com as suas necessidades. Reforçar as atuais parcerias, sabendo identificar os benefícios recíprocos das mesmas.

### 5. Transformar o negócio, através da digitalização

Compreender o impacto das novas tecnologias nos stakeholders e de que forma isso afeta as suas expectativas. Avaliar de que forma o atual modelo operacional necessita de mudar, para dar a resposta às novas necessidades e desejos, sendo, para isso, essencial ter uma visão e um plano claros, relativamente à forma como os investimentos digitais permitem alcançar estas mudanças.

### 6. Desenvolver uma boa diversificação dos talentos e capacidade de adaptação

Tirar o máximo partido das diferenças, relativas à forma de pensar e trabalhar, para conseguir dar melhores respostas à inovação, colaboração e competências tecnológicas, necessárias para competir no atual ambiente económico. Deve usar-se esta diversidade para encontrar, desenvolver e reter as pessoas mais críticas para o negócio.



## De “olhos postos” nas dinâmicas do futuro...

A PwC orgulha-se de continuar a apostar na preparação de uma edição local do estudo global, de cariz anual – “Global CEO Survey”. Esta é uma prática da qual não queremos abdicar, pois sabemos a relevância que tem para os diversos *players* locais e para as suas decisões de gestão.

O estudo deste ano mostra-nos que grande parte dos CEO perspetiva um futuro positivo, apesar de não se poder ignorar o facto de se manterem preocupados com o estado atual da economia. Os CEO estão agora mais confiantes no crescimento do seu negócio, do que no crescimento económico global. Na Europa, onde nos situamos, só 16% está otimista relativamente ao estado da economia e, no caso dos CEO portugueses, estes estão agora mais confiantes quando comparados com os globais, uma vez que a confiança na economia mundial decresceu.

Segundo pudemos apurar, os líderes trabalham agora de forma mais criativa e inovadora e sabem que só assim podem competir em mercados onde as barreiras tradicionais às entradas se têm alterado, em consequência das megatendências.

Estas megatendências são, essencialmente, os avanços tecnológicos, as alterações no poder económico e as questões de cariz demográfico. Assim sendo, numa altura extraordinária para os negócios que querem crescer de forma sustentável e lucrativa, os CEO necessitam repensar a forma como criam valor para os seus clientes. Operar apenas nos segmentos, canais, produtos/serviços, geografias ou setores ditos tradicionais deixou de ser suficiente! Os clientes desafiam hoje as habituais noções de consumo, sendo que os fatores que têm impacto nas suas decisões de compra se alteraram de uma forma rápida e irreversível. Este facto exige, por parte dos CEO, atenção redobrada e investimento adicional na personalização dos produtos e serviços. Tal originou uma aposta crescente em áreas de inovação e desenvolvimento. Na verdade, todos os CEO portugueses entrevistados concordaram que ter uma visão clara de como as tecnologias digitais podem ajudar a obter vantagem competitiva, deve ser considerado o fator mais importante para obter o máximo proveito dos investimentos efetuados a este nível.

Estas perspetivas positivas não implicam, no entanto, que não permaneça ainda alguma preocupação acerca dos riscos de negócio e dos desafios de cada uma das indústrias.

O estudo deste ano mostra-nos que os CEO procuram cada vez mais novas formas de criar valor no ambiente atual, por vezes complexo e contraditório. Vejamos o setor dos serviços financeiros, onde os CEO se preparam para implementar uma miríade de alterações regulamentares profundas – disputam agora serviços (que até aqui eram exclusivos da sua atividade) com novos concorrentes, no que respeita, por exemplo, a serviços de pagamentos e necessitam ainda de se manter tecnologicamente avançados, garantindo que integram as melhores equipas comerciais para satisfazer os seus clientes a qualquer hora e em qualquer local, diferenciando-se.

---

***Os CEO estão agora a desenvolver soluções em torno de três eixos que consideramos fundamentais: desenvolvimento de tecnologias, criação de parcerias e aposta na diversidade dos talentos.***

Procuram assim criar novo valor, de novas formas, através da transformação digital; desenvolver melhores parcerias, mais diversificadas e dinâmicas e encontrar diferentes formas de pensar e de trabalhar.

Tendo em conta todos estes fatores e o próprio contexto atual, uma coisa é certa, os CEO terão de se adaptar, movendo-se rapidamente num mundo cada vez mais dinâmico e mutável. Não é de admirar portanto que, quando pedimos aos CEO para identificar qual a capacidade *core* que devem ter no futuro, o pensamento estratégico e a capacidade de adaptação tenham sido referidos por um número esmagador de líderes.

De facto, para poder planear de forma eficaz o futuro próximo, os CEO devem ter em consideração um maior número de fatores com impacto nas suas decisões. Grande parte das tecnologias disruptivas não existiam há dez anos e, atualmente, se não forem devidamente geridas podem pôr em risco o domínio de indústrias inteiras. Consideramos essencial que os clientes passem a ser importantes parceiros, sendo também necessária uma nova vaga de colaboradores com novas formas de pensar, podendo assim mudar o próprio ADN das empresas. Estamos convictos que o ritmo de mudança atual só vai acelerar no futuro e este é, sem dúvida, um facto que nenhum CEO pode ignorar. A dúvida por vezes é, como referido por um dos CEO entrevistados, saber quando já deveriam estar dentro da mudança e ainda não se tinham apercebido disso.



**António Brochado Correia**  
Sócio da PwC  
Consumer & Industrial Products & Services

# Metodologia e principais contactos

No estudo global, foram realizadas 1.344 entrevistas com CEO em 68 países, entre 9 de setembro e 6 de dezembro de 2014 (54% destas entrevistas foram telefónicas, 38% online e as restantes pelo correio).

Adicionalmente, em Portugal, foram realizadas 31 entrevistas a CEO de grupos económicos presentes em Portugal. Todas as entrevistas realizadas em Portugal foram efetuadas por telefone (metodologia CATI) ou online.

Todas as opiniões recolhidas têm carácter estritamente confidencial e as informações prestadas permanecerão anónimas.

Foram ainda realizadas duas entrevistas de detalhe, a CEO portuguesas, a fim de validar as nossas perspetivas, aprofundar conhecimentos e entender as suas opiniões.

Algumas destas entrevistas são citadas no presente relatório. Os extratos mais extensos podem ser encontrados no nosso site [www.pwc.co.uk/CEO-Survey/index.jhtml](http://www.pwc.co.uk/CEO-Survey/index.jhtml), onde podem ser exploradas as respostas por setor e por país.

O presente relatório encontra-se disponível em formato eletrónico no site [www.pwc.pt/pt/temas-actuais/CEOurvey/index.jhtml](http://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/CEOurvey/index.jhtml).

*Para informações adicionais sobre os conteúdos do presente survey, por favor contacte:*

**José Manuel Bernardo**  
Presidente  
+351 213 599 282  
jose.manuel.bernardo@pt.pwc.com

**Luís Boquinhas**  
Responsável pela área de Mercados e Clientes  
+351 213 599 293  
luis.boquinhas@pt.pwc.com

*Para questões relacionadas com imprensa, por favor contacte:*

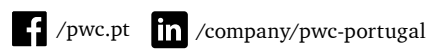
**Pedro Santos Palha**  
Marketing  
+351 213 599 285  
Pedro.santos.palha@pt.pwc.com

*Para informações acerca do conteúdo e metodologia do estudo, por favor contacte:*

**João Rui Baptista**  
Knowledge Management & Research  
+351 213 599 344  
joao.rui.baptista@pt.pwc.com

Nota: poderão ocorrer situações em que os totais não somam 100%, devido ao arredondamento das percentagens ou por exclusão das respostas "Não sabe" ou "Sem resposta".





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 PwC não se responsabilizará por qualquer dano ou prejuízo emergente de decisão tomada com base na informação aqui descrita.

© PwC 2015. 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](http://www.pwc.com/structure).