

*R³+I = Resiliência, reorganização,
refocalização e internacionalização*

A fórmula para o sucesso: R³+I

16º CEO Survey

*2ª edição
em Portugal*

Junho 2013



Prefácio

Esperar o inesperado no “novo normal”



José Pereira Alves
Territory Senior Partner da PwC Portugal

Durante a última década, temos assistido a um aumento sem precedentes da volatilidade económica e das perturbações globais.

Num mundo globalizado, onde os países, as economias e as empresas estão cada vez mais interligados e interdependentes, os riscos que antes pareciam improváveis tornaram-se a norma e no “novo normal”. Para os CEO em todo o mundo, “esperar o inesperado” tornou-se o seu mantra.

Para navegar neste ambiente, as empresas precisam de desenvolver resiliência combinando a capacidade para, no imediato, enfrentarem os impactos de choques, com a capacidade para, no longo prazo, se adaptarem às condições da mudança constante.

Cada vez mais, ajudamos os nossos clientes a alcançar este *mix* de competências para responder aos novos desafios e prosperar neste novo contexto.

Este “novo normal” ajuda a explicar o fosso cada vez maior entre os níveis de confiança dos CEO nas suas organizações, a um ano e a três anos.

O CEO Survey deste ano mostra-nos que apenas 36% dos CEO estão “muito confiantes” em relação às perspetivas de crescimento dos seus negócios ao longo dos próximos 12 meses, descendo sucessivamente dos 40% verificados em 2012 e dos 48% em 2011.

Numa primeira análise aos resultados deste *survey*, pode parecer que os CEO se estão a entrincheirar à espera de melhores dias. No entanto, o desenvolvimento de estratégias de redução de custos no curto prazo e as opções de investimento seletivas para crescer no longo prazo demonstram, efetivamente, resiliência em tempos difíceis e de incerteza.

Que estratégias estão os CEO a adotar para se tornarem mais resilientes? Os nossos resultados destacam várias abordagens comuns:

- em primeiro lugar, estão a identificar oportunidades específicas para o crescimento orgânico, evitando dispersar demasiado os seus recursos;
- em segundo lugar, mantêm um foco claro no cliente, tomando medidas ativas para estimular a procura, lealdade e inovação na sua base de clientes – através de mecanismos que vão desde plataformas tecnológicas ou de *marketing* digital a projetos de I&D;
- em terceiro lugar, os CEO estão a afinar a sua eficácia operacional, reduzindo custos sem comprometer o seu valor acrescentado e cooperando com parceiros de confiança.

Uma vez mais, e pelo segundo ano consecutivo, gostaria de agradecer, particularmente, aos CEO portugueses que contribuíram para este estudo.

Temos orgulho nos líderes que partilham connosco as suas preocupações e expectativas para o futuro. Sabemos que o seu tempo é valioso e sentimo-nos honrados pela sua participação.

José Pereira Alves

Conteúdos

<i>Objetivos globais do CEO Survey</i>	4
<i>Múltiplos futuros num mundo em rápidas mudanças</i>	5
<i>1. A década disruptiva</i>	6
<i>2. O que mais preocupa os CEO</i>	8
<i>3. O que é que os CEO já estão a fazer?</i>	12
3.1. Menos iniciativas e maior rigor no investimento	15
3.2. Maior foco no cliente	19
3.3. Otimização da eficácia operacional	23
<i>4. O papel do Governo</i>	26
<i>5. Questões-chave</i>	28
<i>Novos pressupostos, diferentes conclusões</i>	30
<i>Metodologia do estudo principais contactos</i>	31

As atuais perspectivas económicas mundiais, estão a pôr à prova mesmo as organizações mais fortes.

Objetivos globais do CEO Survey da PwC

O que estão os CEO a fazer para tornar as suas organizações mais resistentes, num ambiente competitivo, complexo e em rápida mudança?

Qual o nível de confiança que sentem, face ao estado atual da economia?

Onde estão as oportunidades de crescimento do seu negócio?

O CEO Survey global da PwC, que está agora no seu décimo sexto ano, tem como principal objetivo informar e estimular o debate acerca de como as empresas estão a encarar os seus atuais desafios, quais as soluções que estão a adotar e quais as previsões que fazem para o futuro.

Ao longo destes 16 anos, milhares de CEOs de todo o mundo têm abdicado do seu precioso tempo para partilhar as suas opiniões com a PwC, permitindo que comuniquemos, de forma anual e globalizada, quais os sentimentos e preocupações das principais empresas e dos seus gestores.

As atuais perspectivas económicas mundiais estão a pôr á prova mesmo as organizações mais fortes.



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”.

Múltiplos futuros num mundo em rápidas mudanças

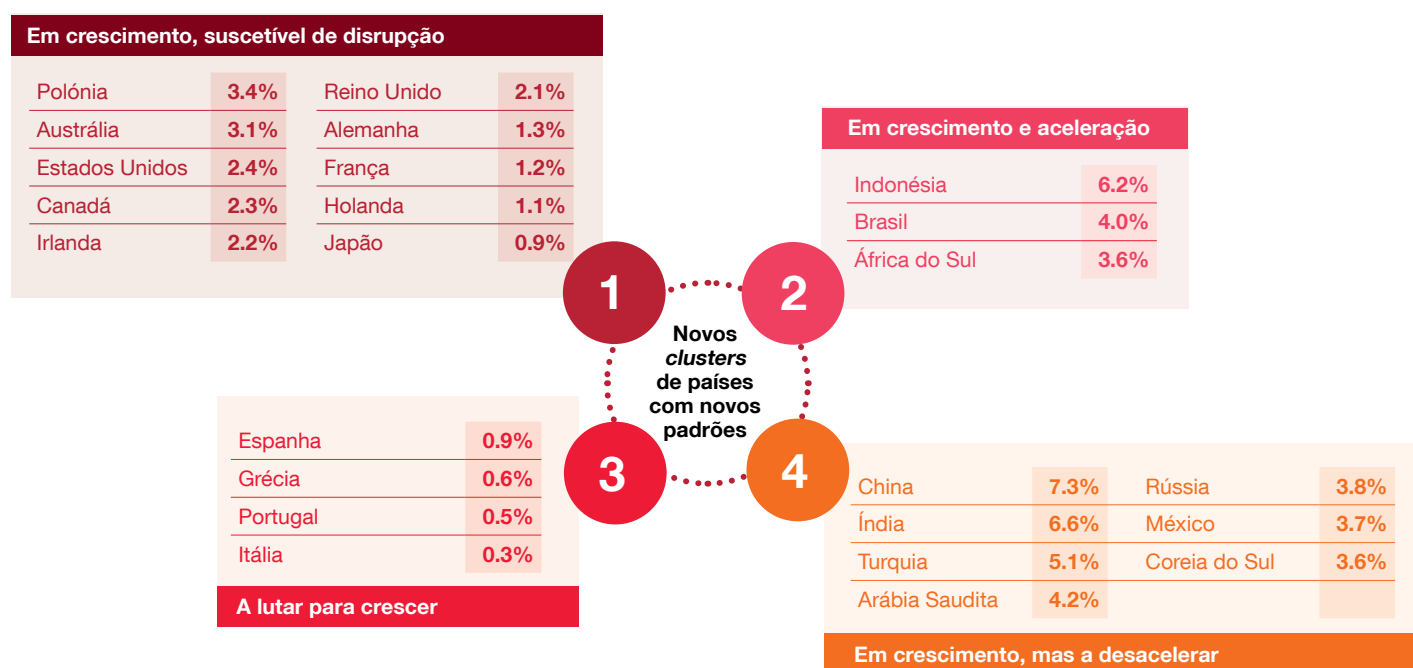
Vivemos tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidades. Alterações consideradas improváveis no longo prazo ocorrem hoje com uma rapidez perturbadora.

De acordo com a Swiss Re Sigma¹, a ocorrência de catástrofes de responsabilidade humana, quase triplicou entre 1970 e 2011, sendo que os desastres naturais aumentaram sete vezes, durante o mesmo período.

A economia mundial está, globalmente, a enfraquecer. No entanto, já existe a perceção de alguns novos padrões, em *clusters* económicos, que se diferenciam pelos distintos ritmos de crescimento que apresentam.

¹ Estudo "Swiss Re's sigma on natural catastrophes and man-made disasters in 2011" de Março de 2012

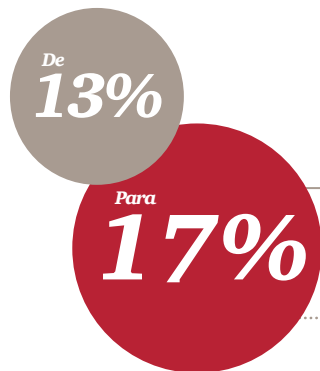
Exemplos de clusters de países em mudança



Valores agregados



Nota: todas as percentagens são projeções 2013-2015 das taxas de crescimento dos países.
Fonte e metodologia: análise PwC, com base em estatísticas oficiais nacionais, Thomson Datastream e FMI.



Aumento da percentagem de CEO muito confiantes quanto à perspectiva de crescimento em Portugal.

1. A década disruptiva

O otimismo global verificado nas últimas edições do CEO Survey continua a decrescer.

Globalmente, o survey deste ano mostra que apenas 36% dos CEO estão “muito confiantes” nas perspetivas de crescimento das receitas nos próximos 12 meses, tendo descido dos 40% registados no ano passado e dos 48% em 2011.

Contrariamente, em Portugal, a percentagem de CEO “muito confiantes” sofreu um aumento, de 13% em 2012 para 17% este ano. No entanto, esta percentagem é ainda consideravelmente baixa, quando comparada com os níveis de confiança dos CEO a nível global e inclusivamente com o registado na Europa Ocidental.

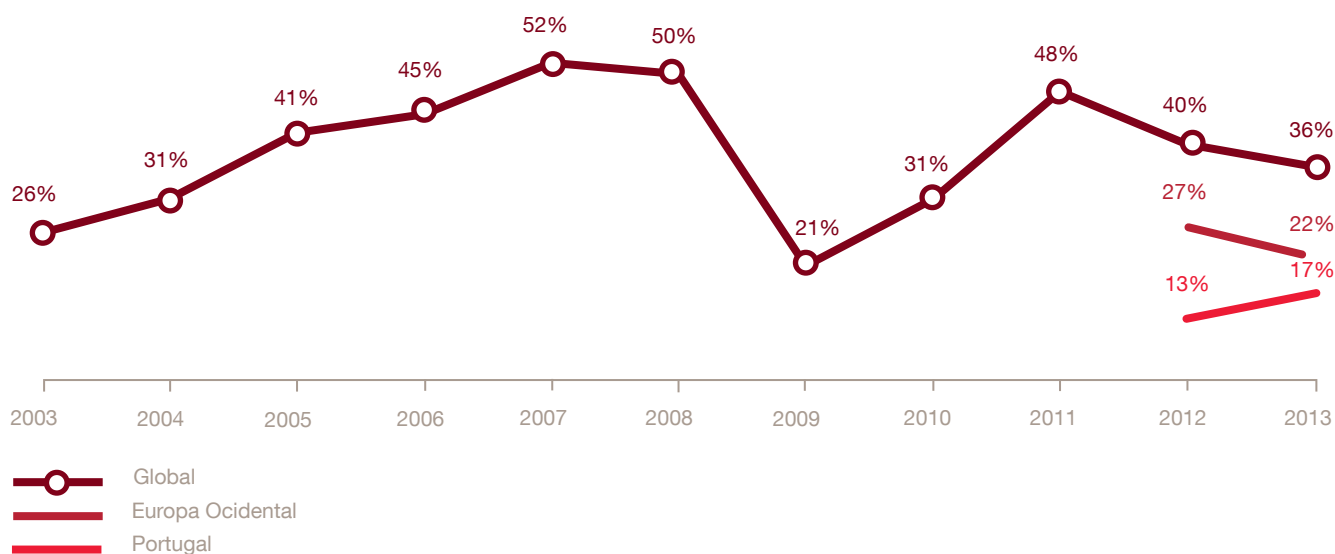
De facto, a nível nacional, o mercado e os contextos político, social e fiscal prosseguem na instabilidade dos últimos 2 a 3 anos, influenciando as perspetivas de crescimento dos CEO.

Quando analisamos de forma agregada o otimismo (“muito confiante”) e a expectativa positiva (“confiante”), somos confrontados com uma quebra de 24% em relação aos níveis de confiança registados no ano passado – apenas 34% dos CEO portugueses se sente confiante, contra os 58% do survey do ano passado.

Globalmente, a confiança dos CEO enfraqueceu. As exceções são a Bélgica e a Grécia que, por razões distintas, registaram variações positivas face ao ano passado.

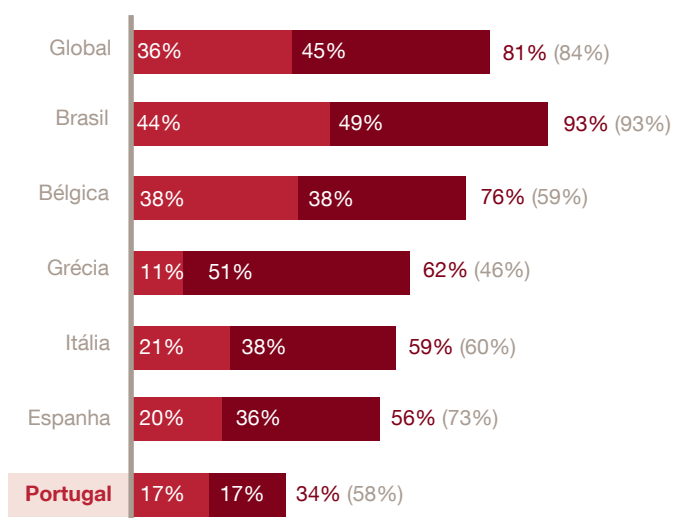
Do grupo de países em comparação, os CEO do Brasil são os que apresentam um maior nível de confiança global, com 93% dos inquiridos a demonstrar confiança no seu crescimento a curto prazo e longo prazo, um resultado suportado, em grande medida, pelos elevados níveis de investimentos projetados para infraestruturas nos próximos anos.

Confiança no crescimento nos próximos 12 meses

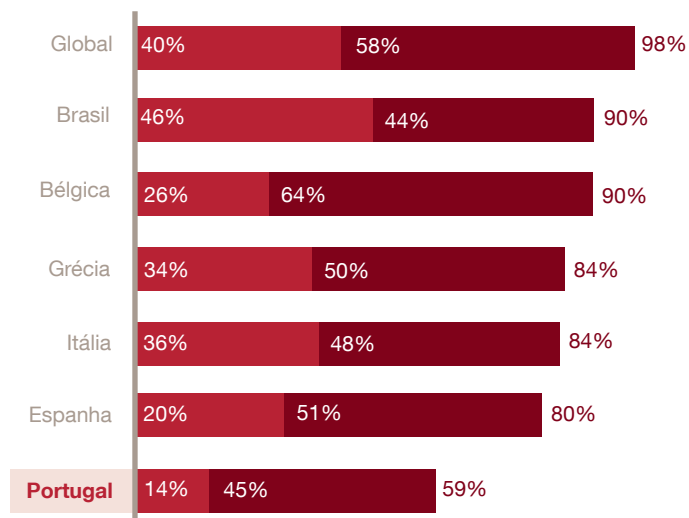


Nota: Indicador “muito confiante”

Confiança no crescimento nos próximos 12 meses



Confiança no crescimento nos próximos 3 anos



(%) Valores de 2012 ● Muito confiante ● Confiante



Em Espanha, um dos nossos principais parceiros comerciais, os CEO, apesar de o nível de expectativas positivas ter diminuído face ao ano passado, apresentam níveis de confiança superiores aos dos de Portugal. No longo prazo, este *gap* de otimismo é maior e coloca os CEO de Espanha como os segundos mais otimistas, apenas superados pelos do emergente Brasil.

“Eu penso que o nível de ameaças externas tem aumentado a cada década que passa. Tendo em conta que o ritmo da mudança tem aumentado, organizações como a nossa têm que ser muito mais flexíveis do que poderiam ter sido no passado.”

Shikha Sharma, Diretor Geral e CEO, Axis Bank Limited, da Índia

2. O que mais preocupa os CEO

Ser capaz de lidar com grandes perturbações, independentemente da sua probabilidade ou previsibilidade, é hoje mais uma preocupação na agenda dos CEO.

Adicionalmente, existe o sentimento de que há um nível crescente de ameaças globais, seja qual for a sua proveniência.

Os CEO estão expectantes quanto a um conjunto de riscos fiscais e políticos, aos quais acrescem ameaças como o excesso de regulamentação, os impostos, a qualidade dos talentos, os custos com energia, entre outros.

Confrontados com uma economia global estagnada e com uma constante mudança de cenários e ajustamentos nos parâmetros-base do negócio, as tradicionais técnicas de gestão de risco deixaram de ser suficientes.

Em resumo, as ameaças estão a chegar de todas as direções, com impactos de curto e longo prazos, previsíveis e imprevisíveis, fraturantes ou ligeiras, sendo claro que as ameaças que os CEO hoje enfrentam estão a chegar em maior número, de forma mais célere e, em simultâneo, tornando-se mais subtis e multifacetadas.

Ameaças de âmbito económico e político

Na última edição do CEO Survey em Portugal, a preocupação dos CEO portugueses recaía principalmente sobre a incerteza e a volatilidade do crescimento, representando um total de 94%.

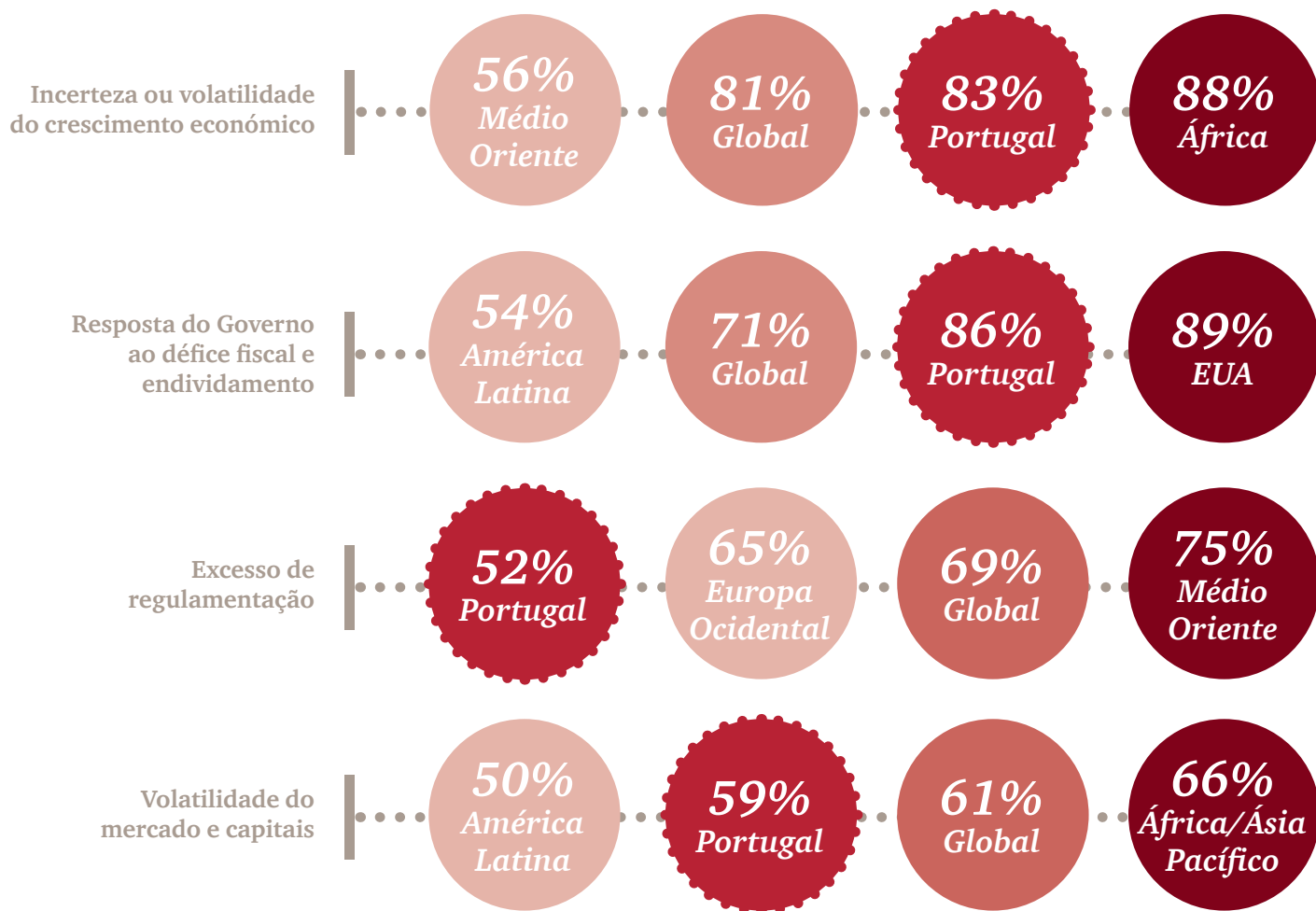
Atualmente, os CEO portugueses mostram-se mais preocupados com as respostas do Governo ao défice do Estado e com a incerteza sobre o crescimento económico nacional e europeu.

A nível global, as ameaças surgem no quadro do excesso de regulamentação, em particular no que respeita ao risco e aos mecanismos que se estão a adotar para os mitigar ou evitar que se repitam as “causas”.

De facto, quando analisamos as ameaças económico-políticas por região, existem algumas divergências entre os CEO de cada uma das regiões.

A incerteza e volatilidade do crescimento económico são consideradas as principais ameaças para os CEO em África e em Portugal. No Médio Oriente, a maior ameaça económico-política identificada pelos CEO é o excesso de regulamentação.

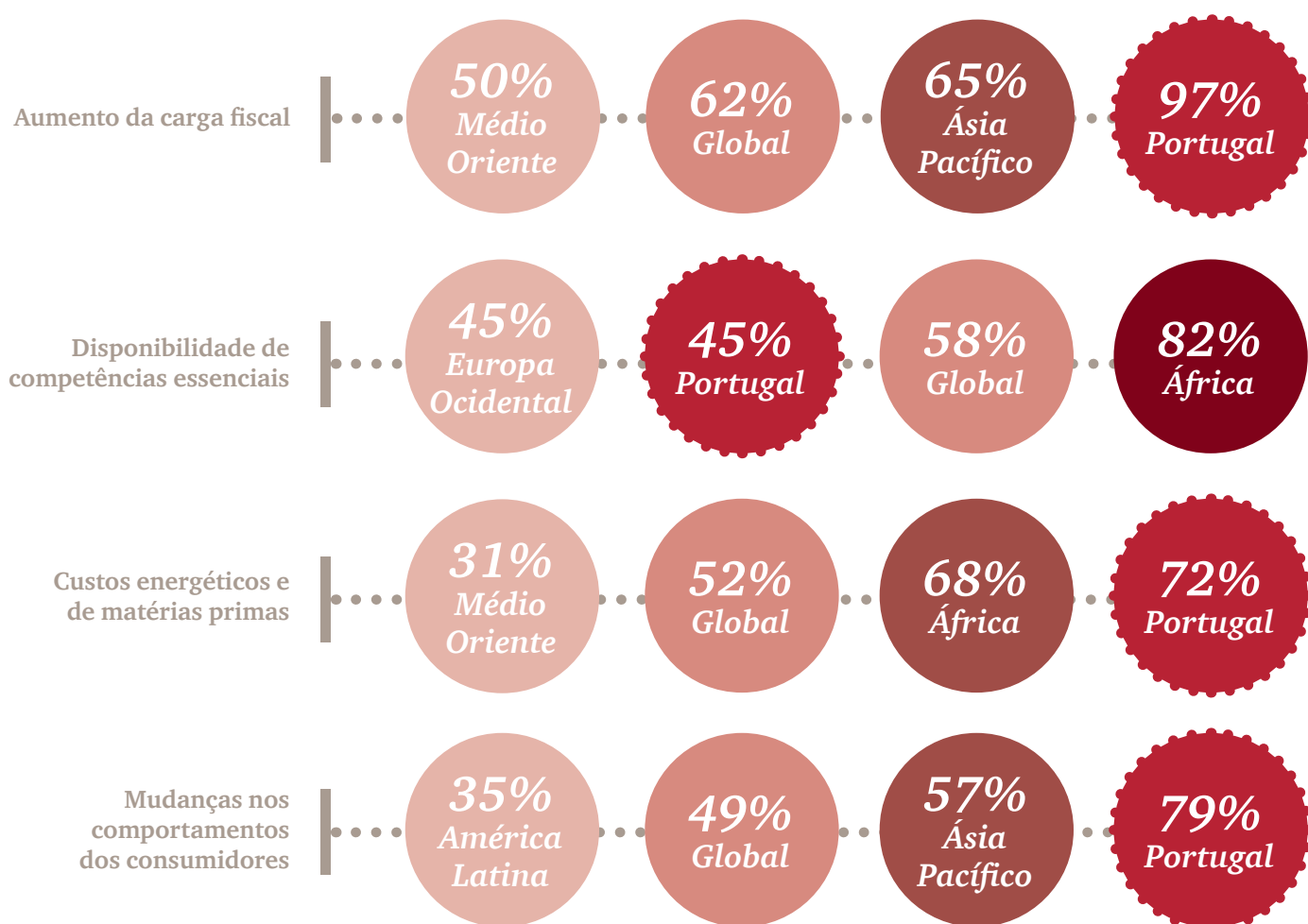
Principais ameaças económico-políticas



Ameaças ao crescimento do negócio

Ao nível das ameaças ao crescimento do negócio, existem divergências entre os CEO de cada uma das regiões. Em África, por exemplo, a indisponibilidade de competências continua a ser uma ameaça, enquanto que na Ásia-Pacífico o aumento da carga fiscal é visto como a maior ameaça ao crescimento do negócio.

Principais ameaças ao crescimento do negócio



As principais ameaças apontadas pelos nossos CEO são consistentes com os resultados globais, embora denotem níveis de preocupação superiores (algumas percentagens acima dos a 70%) nas principais ameaças: a carga fiscal, a retração do consumo, os custos com energia e matérias-primas e financiamento.

Preocupação dos CEO portugueses com as ameaças ao crescimento do negócio



Nota: Indicador “preocupado” e “muito preocupado”. Base: Portugal.

Às principais preocupações dos nossos CEO acresce ainda o receio quanto à incapacidade de financiamento do seu crescimento (72%).

A médio prazo Portugal pode voltar a crescer, atento às ameaças futuras

As perspetivas de crescimento a curto prazo dos CEO nacionais diminuíram face ao passado, embora se revelem maioritariamente confiantes (59%) a médio prazo (i.e. a três anos).

Há, no entanto, sérias ameaças ao crescimento. Os principais perigos apontados pelos nossos CEO (a carga fiscal, a retração do consumo, o custo da energia e das matérias primas e o acesso ao financiamento) são consistentes com os resultados globais. Ainda assim, a preocupação em Portugal é mais elevada, com percentagens referentes a estes indicadores sempre acima dos 70%. A nível global, a principal preocupação (carga fiscal) é referenciada por apenas 62%.

Desta forma, 90% dos CEO entende que as duas principais preocupações do Governo dever ser a estabilidade do setor financeiro e a redução das desigualdades (ver secção “Papel do Governo”).

3. O que é que os CEO já estão a fazer? O plano tripartido

O que já estão a fazer os CEO: a focar-se em menos iniciativas, criteriosamente selecionadas, fundamentalmente nos mercados já existentes (externos ou internos), com o objetivo de estimular o seu crescimento orgânico. Estão mais cautelosos quanto às suas estratégias de entrada em novos mercados, às fusões e aquisições e também com a dispersão excessiva dos seus recursos.

Os CEO continuam, estrategicamente, a manter a sua atenção onde está o crescimento. Não é, portanto, surpreendente que, globalmente, metade dos dez principais mercados no exterior sejam mercados em crescimento, nem que quatro deles sejam as economias BRIC. A Indonésia entrou na lista pela primeira vez este ano e mercados de crescimento mais recente, como México e Tailândia, não ficam muito atrás.

As empresas continuarão a internacionalizar-se, sobretudo fora da Europa

As empresas estão a virar-se para fora. Mais de metade dos inquiridos apontam os mercados externos como prioritários para o crescimento, quer por novas operações, quer por aumento da quota de mercado. Mais, os mercados externos relevantes são essencialmente os mercados não-europeus.

Com efeito, não obstante 76% indicar que as atividades estão hoje essencialmente centradas na Europa Ocidental, os cinco principais países de crescimento são: Brasil, Angola, Moçambique, Estados Unidos e China. O nosso mercado mais tradicional, Espanha, surge apenas em sexto lugar, sendo referida por apenas 17% dos CEO. Isto significa que há um esforço grande a fazer no sentido da capacitação das empresas para a sua internacionalização.

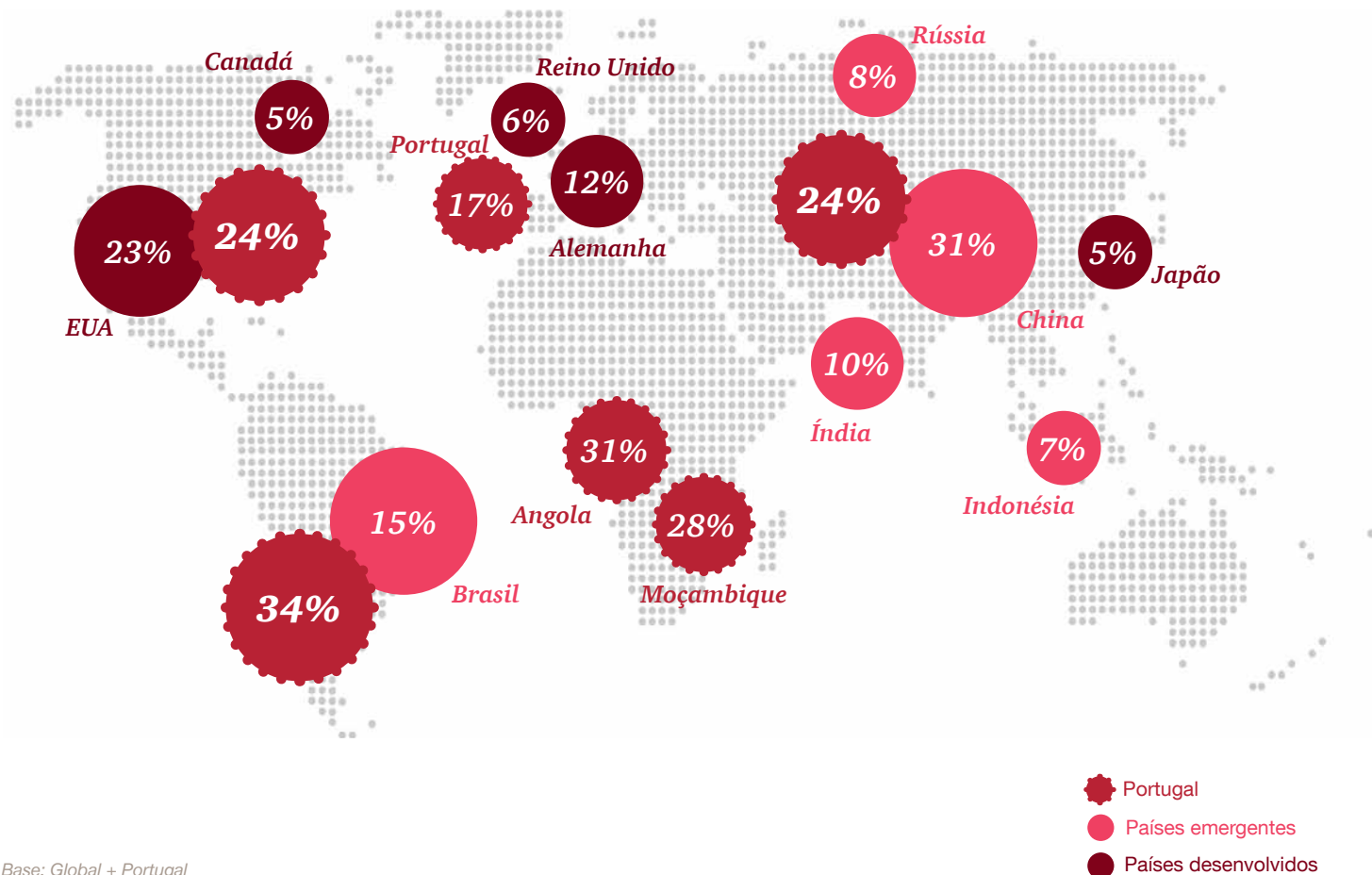


O esforço de internacionalização das empresas portuguesas, primeiro como reação à retração da economia nacional e depois como componente estratégica de desenvolvimento, num misto sequencial de estratégias defensivas e de ataque, tem-se apresentado crucial para a sua sobrevivência e sucesso.

Internacionalizar, exportar ou ter outro tipo de presença internacional exige das empresas e dos Governos outras capacidades, processos, sistemas e pessoas. Exige, desde logo, saber gerir bem a diversidade cultural e intelectual, controlar à distância e estruturar bem as operações em termos legais.

Os CEO portugueses evidenciam um foco claro nos mercados externos, com Brasil, Angola e Moçambique a destacarem-se.

Países (que não os de origem) considerados mais importantes para o crescimento



Base: Global + Portugal

Portugal é central



Nasser Sattar

Partner
Financial Services Lead

Com a deslocalização do crescimento económico para países emergentes, Portugal pode deixar de ser periférico. O previsto acordo de comércio entre a União Europeia e os Estados Unidos, o alargamento do canal do Panamá, o dinamismo económico do Atlântico Sul, onde os espaços que falam português (localizados em cada uma das suas margens) assumem uma relevância significativa, bem ainda como a atual “maturidade” de Angola, a recente popularidade de Moçambique e a importância do Golfo da Guiné, são elementos que determinam que a nova centralidade geoeconómica pode ser altamente favorável para Portugal.

A presença de Portugal na CPLP assume assim um papel muito relevante. Isto porque os países que a integram, para além da sua relevância individual, ganham agora um peso económico ainda maior por se encontrarem inseridos em zonas de integração económica com elevado potencial. De facto, a CPLP insere-se em seis espaços regionais económicos, abrangendo cerca de 1.800 milhões de pessoas. A oriente, Macau, mesmo não integrando a CPLP, é sede do Fórum para as Relações Económicas e Comerciais entre a China e a CPLP. Portugal pode, e deve, pois, ser um *hub* preferencial de comércio de bens e serviços e de investimento entre estes espaços e a União Europeia e entre esta e os Estados Unidos.

Países como Moçambique, Angola ou a República Democrática do Congo, entre outros, possuem um crescimento previsto acima dos 7% ao ano e apresentam inúmeras oportunidades de investimento para as empresas portuguesas em áreas diferenciadas. Agricultura, pesca, educação, turismo, comércio, indústria, ciências e tecnologias são áreas estratégicas para investimento estrangeiro.

Apesar de existirem ainda muitos desafios, as empresas portuguesas que já exportam para África (ou que pretendam fazê-lo) deparam-se com um quadro legislativo que oferece muitas vantagens. Aliás, muitos daqueles países têm já acordos bilaterais celebrados com Portugal de proteção recíproca de investimento e para evitar a dupla tributação.

África pode assim tornar-se o mercado externo mais importante para Portugal apesar de ser uma decisão estratégica das empresas portuguesas. O Governo pode até ajudar na criação de plataformas políticas adequadas e que facilitem a internacionalização das empresas portuguesas, mas a escolha cabe ao setor privado. Os empresários precisam de entender que os riscos são controláveis, apesar do início recente do desenvolvimento económico e das necessidades existentes em infraestruturas, pelo que o ambiente de negócios poderá não ser o mais fácil. Contudo, uma vez superadas estas barreiras iniciais, o ganho e o potencial são tremendos, particularmente se os investidores tiverem uma estratégia de longo prazo, crescimento sustentável e contribuir para o desenvolvimento económico e social dos países.

Nasser Sattar

3.1. Menos iniciativas e maior rigor no investimento

Os resultados deste ano mostram que dois terços de todos os CEO entrevistados estão a focar-se em menos iniciativas, selecionadas criteriosamente, evitando assim a dispersão de investimentos.

Numa análise da “Harvard Business Review” a 4700 empresas, em três períodos anteriores de recessão, as empresas que se saíram melhor em termos de crescimento das vendas e de aumento dos seus proveitos foram aquelas que dominaram o delicado equilíbrio entre a redução de custos (para sobreviver no curto prazo) e o investimento criterioso a longo prazo, sem descuidar vantagens competitivas de produto e níveis de serviço adequados às necessidades dos clientes.

Estas empresas aproveitaram-se dos preços reduzidos em mercados enfraquecidos ou com necessidades específicas, para comprar património, fábricas e equipamentos que as iriam ajudar a competir de forma mais eficaz no futuro. Investiram também, de forma sensata e prudente, em Investigação e Desenvolvimento e em Marketing para aumentar as suas vendas e resultados, quando a procura voltou a subir.

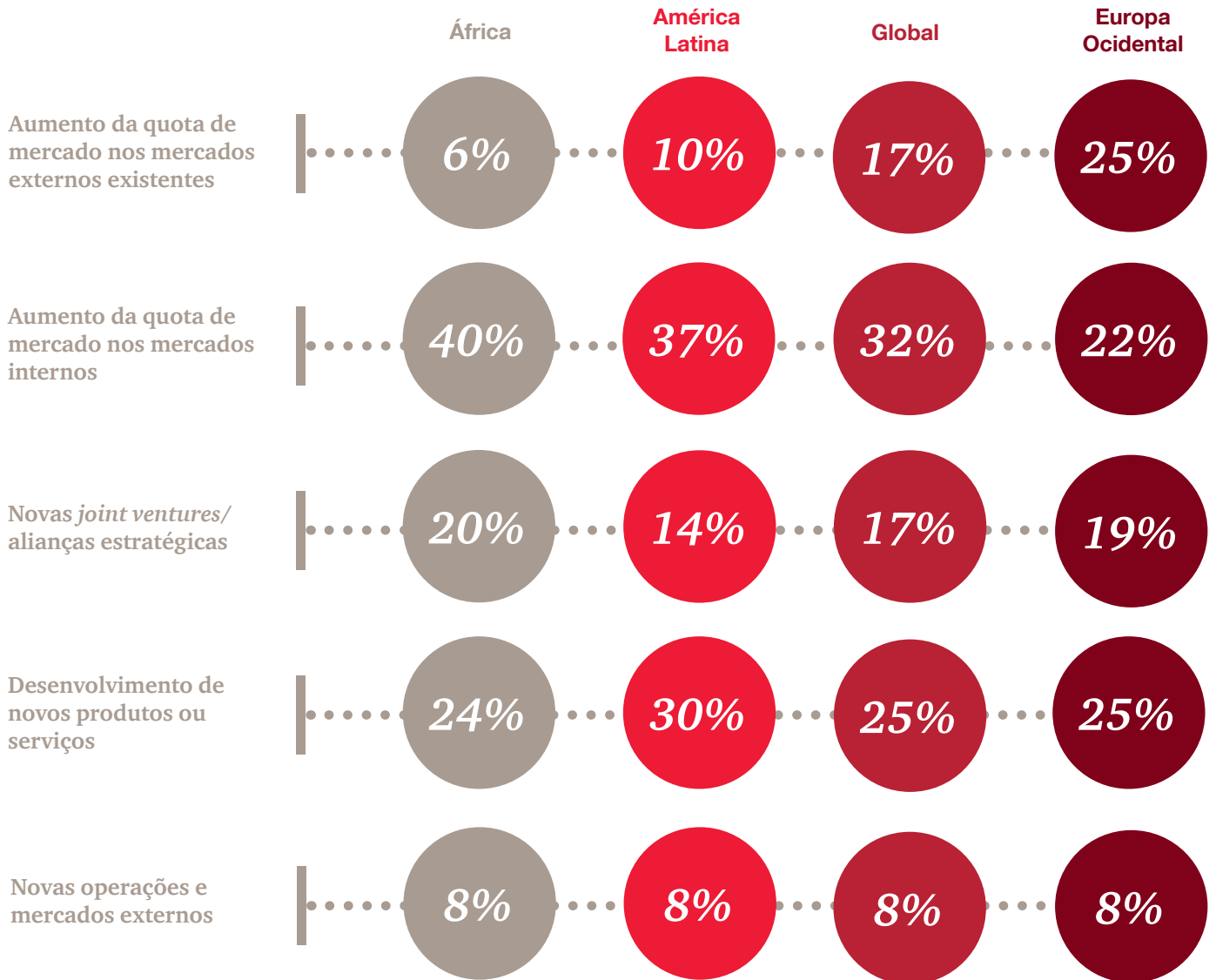
Os CEO portugueses que responderam ao *survey* referiram a sua ponderação nas opções, fazendo menos e melhores investimentos, e a consolidação dos seus recursos para maximizar as suas probabilidades de sucesso.

Globalmente, quase metade dos CEO deposita as suas esperanças no crescimento orgânico nos mercados interno e externo. Apenas 17% planeia efetuar novas operações de fusão ou alianças estratégicas, ao passo que 25% dos CEO referiu o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

“Creio que o que temos que fazer é olhar para oportunidades de crescimento com muito cuidado. O caminho mais fácil é dizer: bem, se é um mercado emergente, tem que ser bom, se é um mercado maduro, tem que ser mais difícil, mas... eu acho que temos que “perfurar” para ver, onde está o crescimento real, sendo que há um crescimento em todos os mercados – mas têm que ir devagar.”

Alison Cooper, Chief Executive, Imperial Tobacco Group, Reino Unido

Principais oportunidades de crescimento nos próximos 12 meses, por região

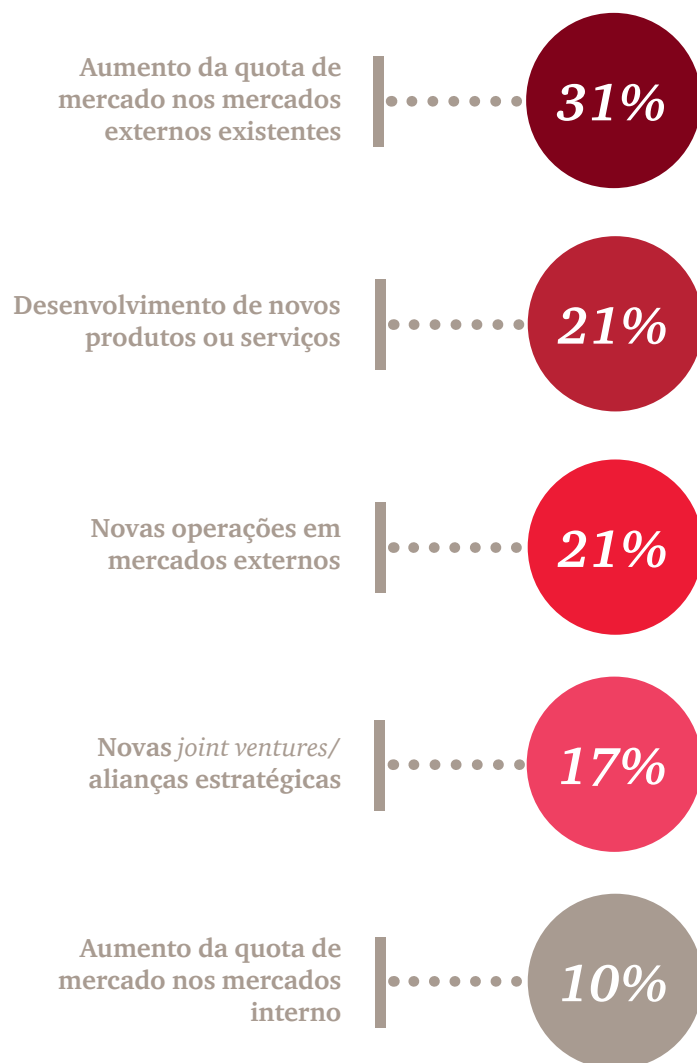


“Um dos aspetos positivos da nossa presença internacional é que, a par de estarmos razoavelmente expostos a mercados maduros, estamos ainda mais expostos a mercados com potencial de crescimento. Isto é especialmente verdade em relação à América Latina, ao norte e ao sul de África.”

Prof. Dr. João Bento – Efacec Capital SGPS, S.A

Em Portugal, os CEO identificam como principais oportunidades de crescimento no próximo ano os mercados externos, através do aumento da sua quota de mercado (31%) e através do desenvolvimento de novas operações e de novos produtos ou serviços (21%).

Principais oportunidades de crescimento nos próximos 12 meses (Portugal)



Base: Portugal

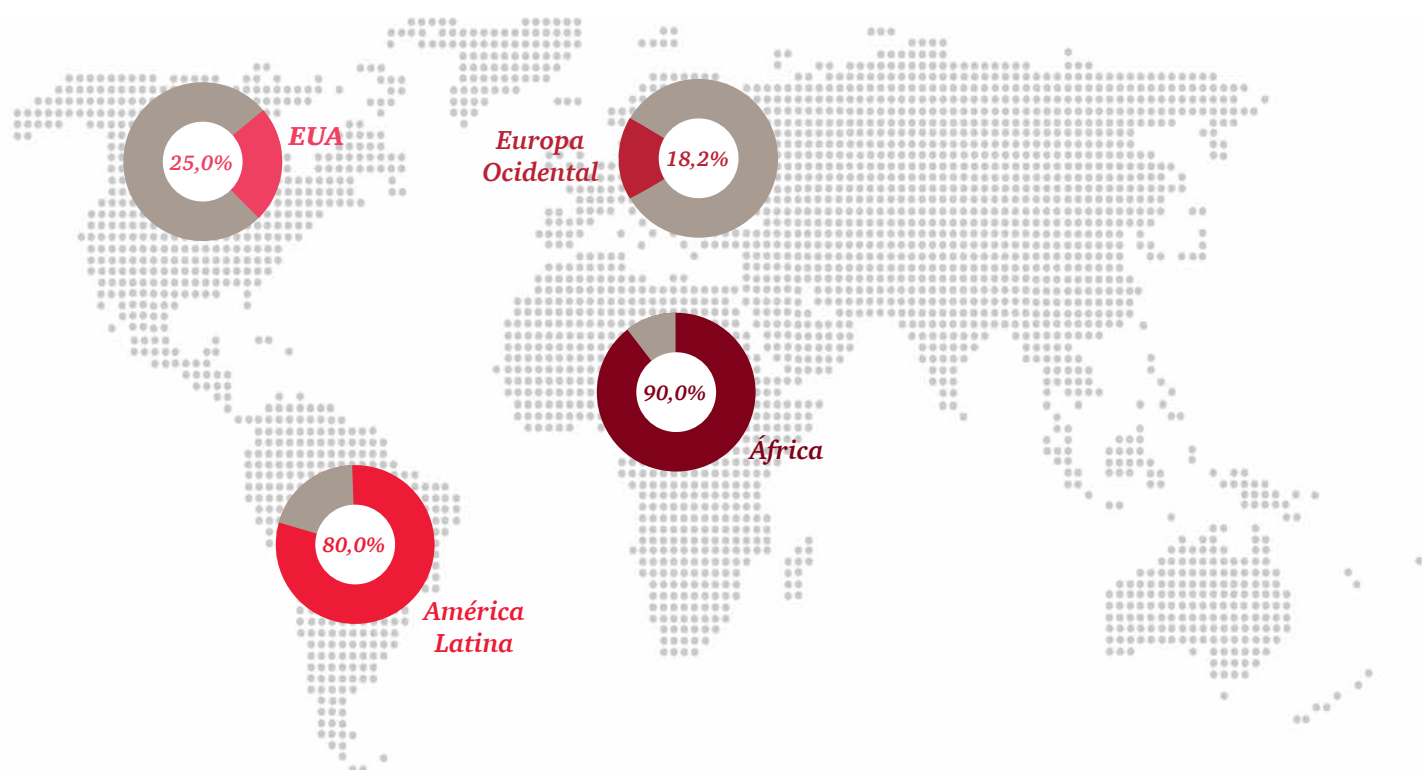
Os países africanos ou da América Latina podem já ser considerados mercados existentes para os CEO portugueses.

Dos CEO com atividade em África, 90% considera que a economia da região vai melhorar, sendo o valor de 80% para a América Latina. As boas perspetivas de crescimento nestas regiões decorrem das experiências e resultados positivos das empresas portuguesas.

“Para ser honesto, não me atrevera a prever o futuro. O facto é que o mundo tem vindo a mudar muito mais rapidamente nos últimos anos. Olhando para trás, vemos que muitas previsões para a economia mundial acabaram por estar incorretas. Na nossa empresa, nós só tentamos fazer bem tudo o que precisamos de fazer para hoje. Há tantas coisas fora do nosso controlo, que sentimos que é desnecessário e impraticável fazer muitas previsões sobre a economia. Em vez disso, focamo-nos na construção de sistemas robustos que possam operar sob várias condições.”

Alex C. Lo, President, Uni-President Enterprises Corporation, Tailândia

Como se sente relativamente às economias nas regiões dos países que considera mais importantes para as perspetivas de crescimento, nos próximos 12 meses?



Nota: Indicador (vai melhorar);

Base: Portugal, apenas as empresas que têm atividade na região

3.2. Foco no cliente

Independentemente da sua localização geográfica, os CEO têm um objetivo principal: aumentar a sua base de clientes.

De facto, globalmente, 51% dos CEO refere o aumento da sua carteira de clientes como prioridade de investimento no próximo ano. Estes números não são, efetivamente, surpreendentes.

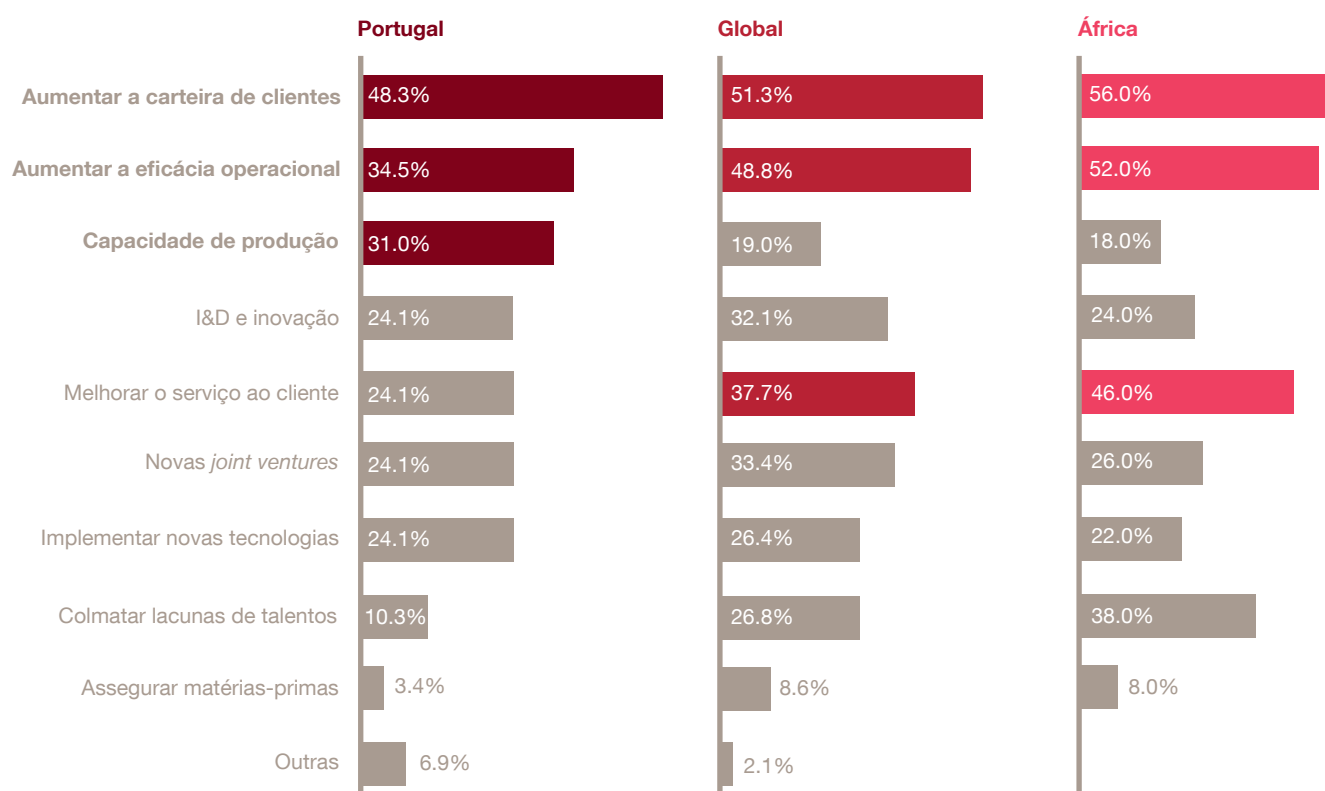
Estrategicamente, o que mudou foi o facto de as empresas, face à atual conjuntura, procurarem focar-se no aumento da sua carteira de clientes, num ambiente de poucos investimentos.

A recessão que hoje afeta os negócios e os clientes fez alterar os seus hábitos e a forma como consomem. Menos volume, com novos padrões de consumo, em diferentes mercados são efetivamente desafios estimulantes para os CEO e, apesar de as economias em crescimento terem algumas características comuns, também elas divergem em aspetos críticos. Por exemplo, alguns países são fundamentalmente produtores em vez de consumidores.

De facto, o poder de compra e as preferências dos consumidores alteram-se de país para país. Adaptar a oferta a essas preferências requer uma profunda compreensão dos mercados locais.

Em termos de prioridades, os CEO de Portugal apontam as mesmas que os CEO a nível global: aumentar a carteira de clientes e aumentar a eficácia operacional. A terceira prioridade apontada pelos CEO portugueses (capacidade de produção) é, isso sim, distinta da referida pelos CEO globais.

Prioridades de investimento nos próximos 12 meses



Envolver os clientes

Desenvolver estratégias para estimular a procura e garantir a satisfação e lealdade dos clientes representa um dos objetivos dos planos dos CEO, para os próximos 12 meses.

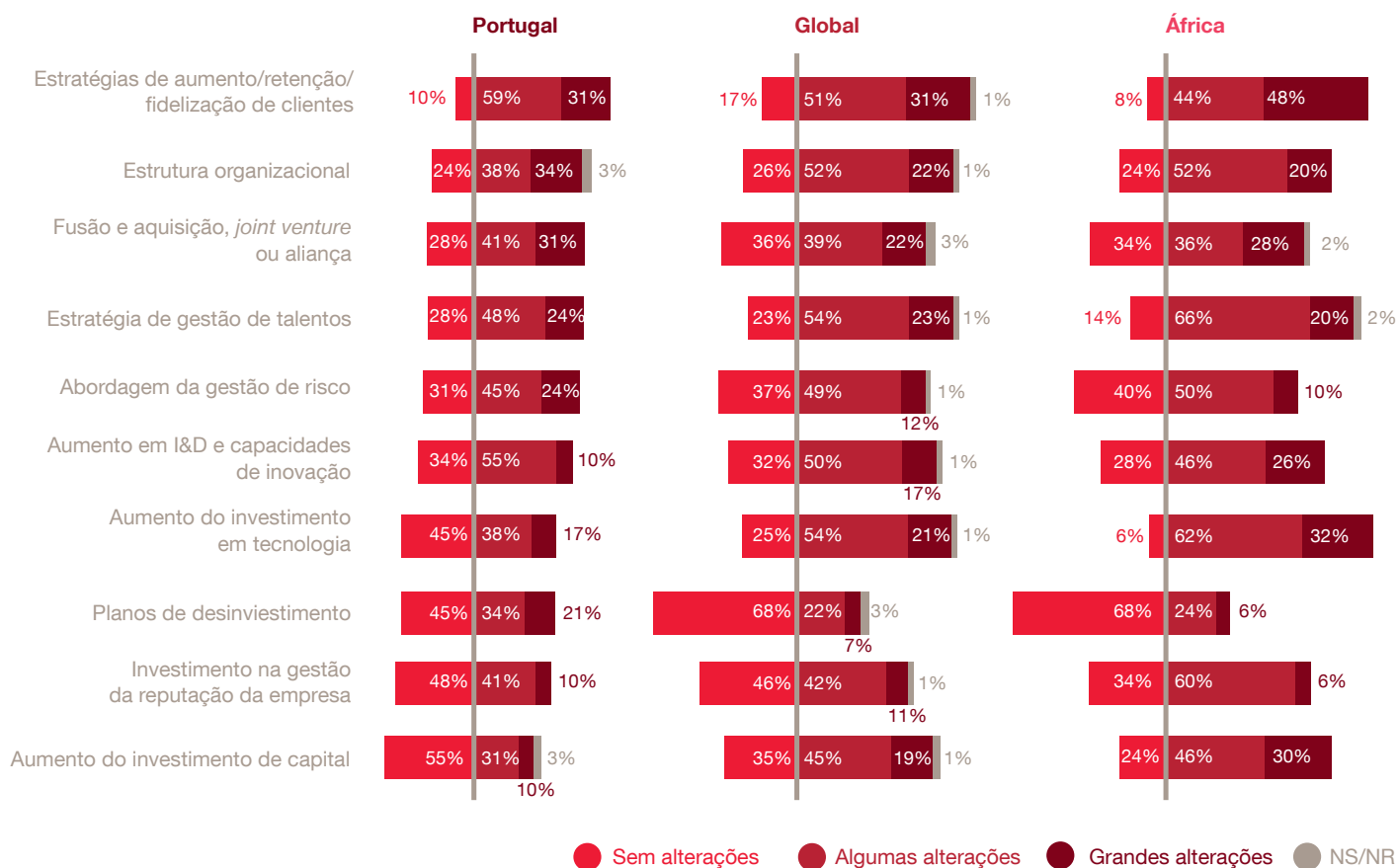
Globalmente, 82% dos CEO antecipa alterações na sua estratégia com clientes, sendo que 31% refere grandes alterações. Uma medida óbvia é tirar partido das novas plataformas de *marketing*, que agora emergem. A maioria das empresas utiliza tradicionalmente as ferramentas de *marketing*, como por exemplo os estudos de mercado, *benchmarking* e afins. No entanto, estas fontes de informação apenas mostram como os clientes se comportam em massa.

Este não é o caso na era digital e social. O *datamining* de *websites* de redes sociais e *blogs* ou a análise criteriosa dos *posts*, onde os clientes avaliam produtos ou dão opiniões sobre serviços, ajudam as empresas a entender o que pensam e desejam os consumidores individuais. Equipadas com este conhecimento, as empresas poderão então desenvolver novos produtos ou serviços para segmentos de clientes específicos, definindo mensagens de *marketing* cada vez mais personalizadas, potenciando a sua marca. Este facto pode justificar por que razão, globalmente, um quarto dos CEO refere o investimento em tecnologia nos seus investimentos de curto prazo.

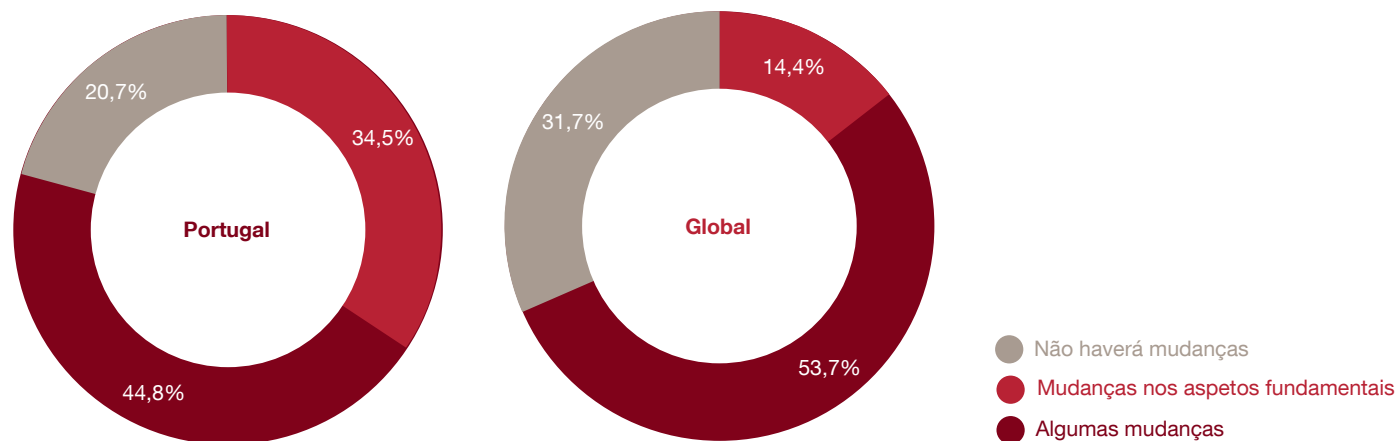
Conhecer os clientes não significa apenas comunicar com eles. Significa, sim, envolver os clientes na cocriação de novas ofertas e ajudá-los a usar e usufruir dos produtos ou serviços que adquiriram, de uma forma mais agradável e eficaz.



Mudanças previsíveis para os próximos 12 meses



Até que ponto prevê mudanças na sua empresa nos próximos 12 meses?



A tecnologia como fator crítico nos novos modelos de negócio



Rui Rosado Gonçalves

Partner
Technology Consulting Lead

Este CEO Survey destaca os esforços dos CEO para tornar as suas organizações mais resilientes, numa envolvente de “instabilidade estável”, focando-se na seleção criteriosa de oportunidades de investimentos, na capitalização do cliente e na melhoria da eficiência operacional.

Neste contexto, um conjunto de tecnologias emergentes e disruptivas serão essenciais para apoiar a reformular estas estratégias, os novos modelos de negócio e as iniciativas empresariais criteriosas. Algumas constituirão mesmo o fator crítico que irá definir as agendas das organizações, nomeadamente Big Data, Cloud Computing e Mobilidade e digitalização.

Big Data

Mais do que gerir eficientemente grandes volumes de dados, será necessário aumentar a eficácia dos processos de tomada de decisão. A maximização do potencial de grandes volumes de informação, interna e externa, irá exigir às organizações a utilização de ferramentas e modelos analíticos avançados. O Big Data está a promover uma cultura de gestão fortemente suportada pela utilização de dados e sua exploração, com base em técnicas de visualização dinâmicas e dispositivos avançados. A sua utilização irá passar por incorporar nos processos de negócio a capacidade de modelização e simulação de cenários de negócio.

Cloud Computing

A racionalização de custos de investimento e operação em TI pode ter um impacto direto no *bottom line*, com a adesão à *cloud* a constituir-se como uma opção incontornável. Será necessário preparar as organizações para adotar este modelo, sendo a migração de infraestruturas, sistemas ou serviços para a *cloud* um desafio considerável, que poderá proporcionar, ainda assim, benefícios muito relevantes.

Mobilidade e digitalização de produtos e serviços

A mobilidade de clientes e colaboradores já está a definir a forma como muitas organizações operam e executam os seus processos de negócio. Um maior foco nos clientes irá conduzir ao desenvolvimento de novas formas de entregar valor baseadas em tecnologia. A entrega digital de produtos e serviços poderá abrir novos caminhos para o crescimento, mas as empresas deverão transformar a sua operação por forma a suportar estes novos modelos de negócio. Esta transformação digital irá impactar a estratégia de negócio, os canais de distribuição, os modelos operativos, os sistemas e as componentes fiscal e contabilística.

As organizações não podem, portanto, ignorar a importância destas tecnologias emergentes na gestão eficaz de grandes volumes de dados, a adoção de sistemas ou serviços *cloud* nem a mobilidade e digitalização, principalmente porque estes tempos disruptivos requerem tecnologias igualmente disruptivas, que podem ajudar a tornar as organizações mais competitivas no mercado, graças à redução dos custos de TI e à agilidade de implementação de novos produtos e soluções no mercado.

Rui Rosado Gonçalves

A maioria das empresas antevê uma redução do número de pessoas. Contudo, 38% dos CEO portugueses refere ter intenções de aumentar o número de colaboradores.

3.3. Otimização da eficácia operacional

Sob pressão para cumprir desafiantes objetivos de crescimento da procura, com níveis de investimento restritos, os CEO sabem que devem alterar e otimizar a forma como as suas organizações funcionam.

Globalmente, quase metade dos CEO refere a otimização da eficácia operacional da sua estrutura organizacional como uma das três prioridades de investimento este ano.

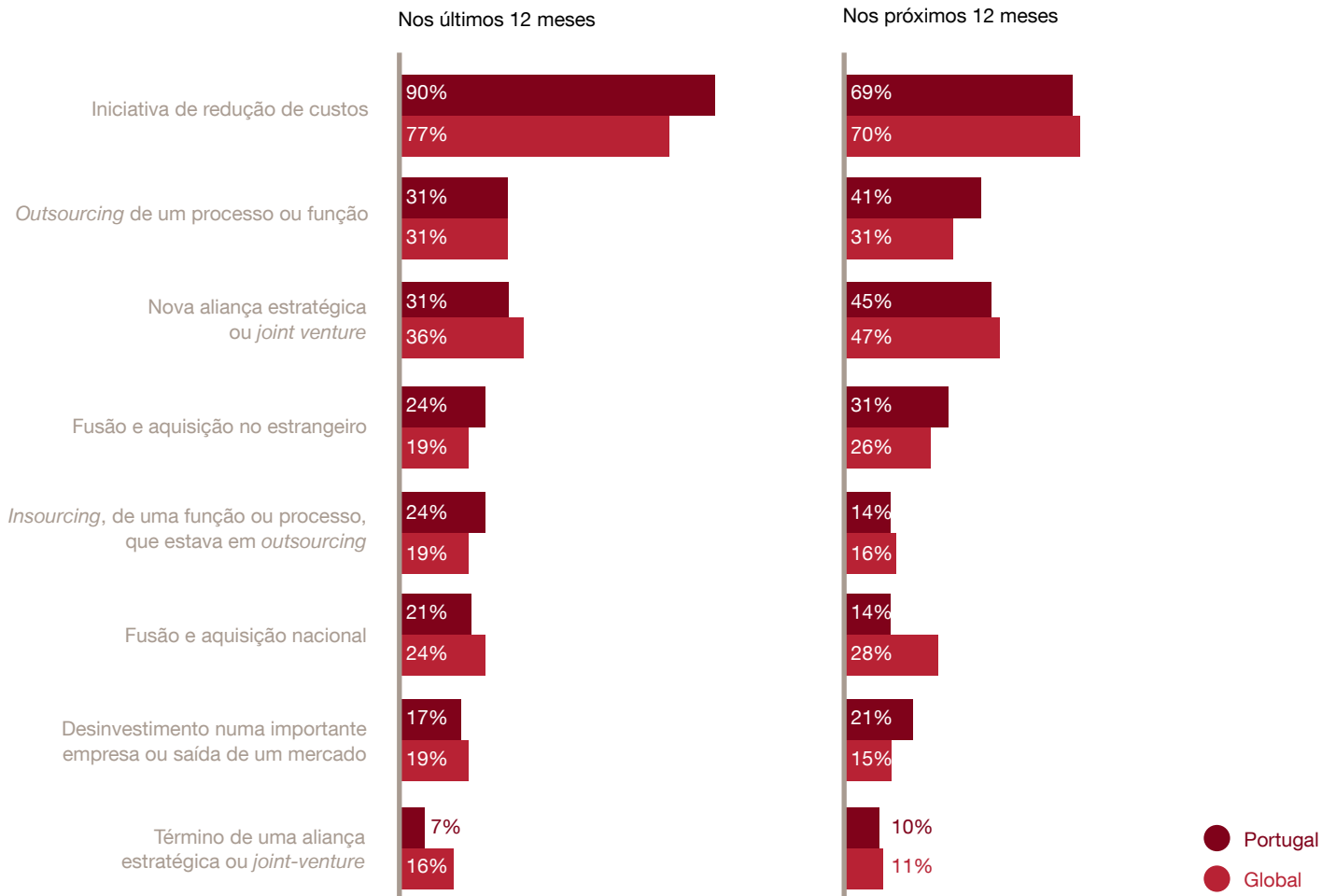
Hoje, os CEO estão mais atentos à forma como executam as suas atividades de redução de custos, tentando não retirar valor ao negócio com estas iniciativas, pois reduzir o número de pessoas pode ter um efeito contrário ao objetivo pretendido. Este facto explica provavelmente por que razão 25% dos CEO entrevistados refere ter mantido o número de pessoas nas suas organizações, sendo que 48% refere mesmo que aumentou.

Em Portugal, este facto não é tão claro, com a maioria das empresas a antever uma redução do número de pessoas. Contudo, 38% dos CEO portugueses refere ter intenções de aumentar o número de colaboradores.

Este balanceamento entre a otimização das atividades operacionais e os objetivos estratégicos da empresa é crítico para os CEO e, para que aconteça de forma eficaz, torna-se necessário garantir os melhores recursos, motivados e com as competências adequadas.



Atividades de reestruturação nos últimos 12 meses e a efetuar nos próximos 12 meses



O desafio está no mercado!



Rodrigo Lourenço

Partner
Business Consulting Lead

A crise que o país atravessa e os elevados custos de capital obrigam à racionalização dos mesmos e a uma seleção cuidada das opções de investimento estratégicas. Paralelamente ao esforço de eficiência operacional e considerando que a capacidade de crescimento por aquisição é bastante reduzida, consideramos fundamental manter o foco na receita, no aumento das vendas, na procura de novos mercados e no esforço comercial. É neste *mix* de iniciativas que as organizações conseguirão superar as dificuldades que atravessam.

Um bom exemplo de melhoria da rede comercial é o caso das seguradoras. Em termos médios, o rendimento da generalidade dos mediadores de seguros está desalinhado com os desafios de negócio a que estão sujeitos. Inevitavelmente, estes tornam-se angariadores de clientes ou acumulam a atividade de mediação com outras. No final há pouca diferenciação da rede e alguma incapacidade de melhor aproveitar o potencial dos clientes.

O *churn* tornou-se o principal problema para muitas empresas de telecomunicações e média. De facto, a PwC tem evidências de que um em cada sete clientes irá estar atento a oportunidades de consumo noutras empresas do setor. Um programa eficaz de retenção preventiva contribui para estabilizar a base de clientes. Por outro lado, os indicadores apontam para o facto de que um cliente fidelizado consome mais do que um cliente com baixo índice de fidelização.

De um ponto de vista operacional, há três abordagens possíveis: (i) prever com antecedência quais os clientes que vão sair e desenvolver uma proposta de valor em conformidade; (ii) prever os motivos de saída e encontrar formas de os minimizar e (iii) calcular a duração média dos contratos e o impacto de diferentes políticas de cliente.

O *customer experience* é a análise detalhada de todos os processos de interação entre cliente e empresa para identificação dos “momentos da verdade” e compreensão de aspetos a modificar no sentido de melhorar o relacionamento do cliente. Os benefícios podem ser, por exemplo; (i) identificação de barreiras nos mecanismos de venda em canal *web* e consequente melhoria para aumento do volume de vendas; (ii) revisão da oferta de produtos no sentido de a tornar mais clara e evidente para os clientes, facilitando e confortando o seu processo de decisão de compra; (iii) reforço do processo de tratamento de reclamações e reforço da capacidade de recuperação de clientes.

Segmentação avançada (setores de grande consumo financeiro ou não-financeiro)

O objetivo da segmentação é o de identificar as variáveis que melhor definem o comportamento dos clientes e posteriormente desenhar planos de ação que aumentem a receita. Note-se que descobrir quais as variáveis que melhor definem o comportamento do indivíduo exige uma ampla investigação habitualmente muito matematizada e de complexa interpretação. No final é possível definir o produto, preço e canal que melhor respondem às preferências de cada cliente ou segmento. Com uma boa segmentação, maximiza-se a eficácia das vendas e a sua lealdade.

A informação disponível nas empresas sobre os seus negócios e clientes é, em regra, muito superior àquela utilizada correntemente nos seus modelos de gestão. A capacidade de recolha e tratamento desses dados é fulcral, mas o que pode fazer a diferença e contribuir para aumentar a receita é a capacidade de dar significado a essa informação. É nesta área que o *Client Profiling* e o *Big Data* podem ser úteis. O objetivo é encontrar padrões nos milhões de registos em bases de dados que estão dispersas, qualificá-las e dar-lhes valor. O desafio já não está na posse da informação, mas na sua análise e na proposta de valor dada ao cliente.

No momento de “alguma” apatia económica, projetos de consultoria que permitem aumentar a receita de forma orgânica (*revenue growth*) são fundamentais. Trata-se, pois, de projetos que implicam uma enorme proximidade de todos os intervenientes, mas cujo retorno é direto e quantificável.

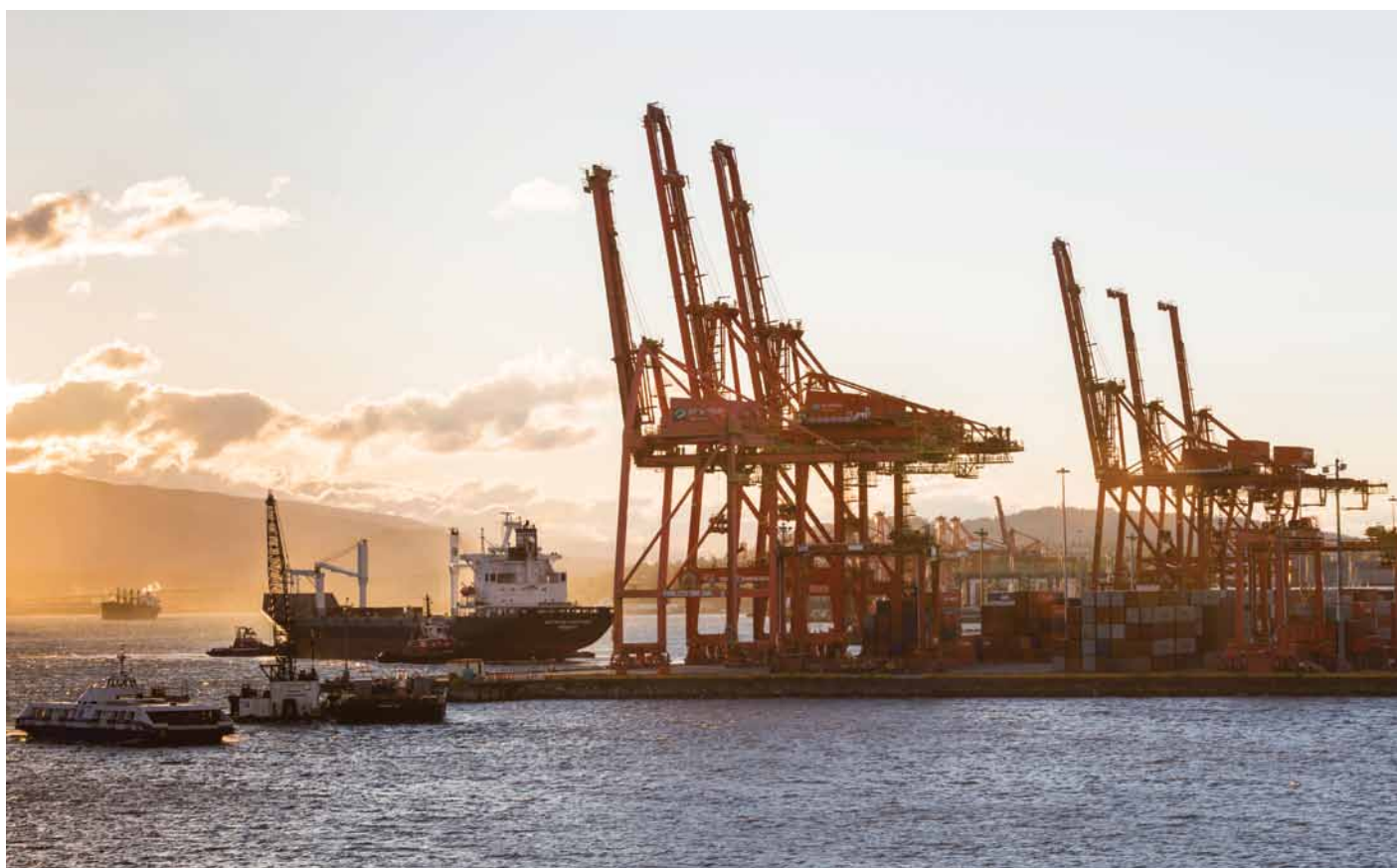
Rodrigo Lourenço

4. O papel do Governo

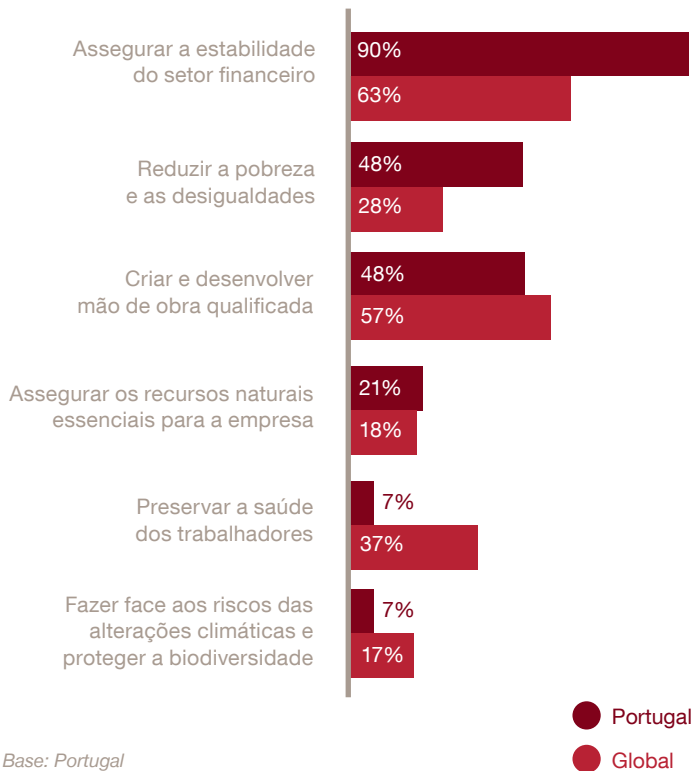
A crise financeira em que o país está mergulhado veio expor ainda mais as fragilidades da nossa economia, bem como a necessidade urgente de revitalização do tecido empresarial português, enquanto catalisador das exportações, da internacionalização da economia e da geração de emprego.

É, portanto, imperativo rever o papel reservado ao Estado na criação das condições necessárias à dinamização da economia portuguesa.

Quando questionados acerca de quais deveriam ser as prioridades do Governo, os CEO referem, tal como no ano passado, que assegurar a estabilidade do setor financeiro e criar e desenvolver mão-de-obra qualificada deverão ser as duas principais.



Quais as áreas que revelam ser prioritárias para o Governo?



Jaime Carvalho Esteves

Partner

Tax Lead

Government & Public Services Lead

A competitividade fiscal não depende só da taxa de tributação

A carga fiscal é uma das principais dificuldades apontadas pelos CEOs, sendo esta preocupação mais sentida em Portugal do que a nível global.

Porém, mais do que a taxa nominal de imposto, a taxa efetiva, a instabilidade, a ausência de certeza, a falta de celeridade e o número de horas associadas ao cumprimento das obrigações fiscais são fatores que penalizam fortemente a competitividade externa das nossas empresas, bem como a competitividade do país na atração de investimento direto estrangeiro.

A verdade é que qualquer um destes fatores (competitividade externa das empresas e da economia) é fundamental para a superação das dificuldades atuais, dada a relevância dos mercados externos da atração de capitais estrangeiros.

Jaime Carvalho Esteves

5. Questões-chave

Sobreviver e prosperar num ambiente volátil

Como conclusão, a “confiança” é o pré-requisito para tudo o que os CEO esperam alcançar à medida que passam de uma estratégia de gestão de risco para a resiliência.

Os esforços das empresas para encontrar as oportunidades certas de crescimento, aumentar a confiança e a fidelização dos consumidores e melhorar a eficiência operacional são tão eficazes quanto a capacidade de os CEO construírem relações de confiança com todos os seus *stakeholders*.

Os CEO reconhecem, cada vez mais, a necessidade de alinhamento das suas estratégias em torno de um mandato social mais forte – começando no topo – e, através deste, criar organizações cada vez mais ágeis, flexíveis e resilientes.

Isto significa desenvolver uma profunda compreensão das necessidades de mudança dos atuais *stakeholders* e de novos mercados, investindo no seu envolvimento e na sua capacitação. Relações de confiança, com visão partilhada, valores e objetivos ajudam a construir ecossistemas fortes e flexíveis, que conseguem não só sobreviver, mas também prosperar no atual ambiente volátil e imprevisível.

As seguintes questões-chave, provenientes das conversas que tivemos com os CEO, concentram-se em alguns dos maiores desafios que os líderes de hoje enfrentam e como eles se esforçam para encontrar o crescimento e manter a competitividade através de situações de turbulência constante.



Da gestão de risco para a resiliência

- Como complementar o planeamento e as estratégias de longo prazo com as ferramentas/planos em tempo real, por forma a melhorar as decisões operacionais e continuamente ajustar a sua atividade, caso seja necessário?
- Como conseguir, de forma eficiente, antecipar e executar a sua atividade, num ambiente em constante mudança, transformando os modelos preditivos de um exercício teórico numa verdadeira ferramenta de tomada de decisões?
- Como complementar os seus sistemas de gestão de riscos com um foco mais forte na estratégia de risco, assegurando que o comportamento e a cultura mais adequados estão em vigor em toda a organização e nas redes mais amplas?



Selecionar criteriosamente as melhores oportunidades

- Escolher as iniciativas adequadas para o investimento é crítico para o sucesso, especialmente em tempos difíceis. Quais os critérios a usar para garantir que os investimentos estão direcionados para onde possam agregar mais valor?
- As organizações estão cada vez mais conscientes de que oportunidades em mercados de crescimento são altamente diferenciadoras. Como avaliar as oportunidades específicas oferecidas nestes mercados tão diversos e divergentes, tanto emergentes como maduros?
- Como garantir que se está efetivamente a avaliar oportunidades em mercados maduros, indo a uma “profundidade” suficiente para encontrar o crescimento em setores e segmentos específicos?



Foco no cliente

- As empresas mantêm o seu foco de negócio nos clientes. No entanto, cada vez mais, mantêm uma gestão apertada dos seus custos. Como se identificam os mercados (de diferentes características e em constante mutação) para capitalizar as melhores oportunidades de crescimento?
- Existe muita informação acerca dos clientes. Qual será a melhor forma de recolher e padronizar estes dados, em todos os seus mercados e suportar os seus sistemas de informação em ferramentas poderosas, que permitam rapidamente perceber uma mudança nas preferências dos consumidores e manter ou melhorar a satisfação e lealdade dos clientes?
- Como potenciar efetivamente os canais digitais para comunicar melhor com os seus clientes, criar produtos em conjunto com eles, captar perceções, aumentar a sua fidelidade e medir o impacto em todas essas áreas?
- Como inovar de forma mais eficaz e eficiente e como focar as estratégias e processos de inovação no cliente?

Novos pressupostos, diferentes conclusões



António Brochado Correia

Partner
Markets Lead

Numa análise recente da Harvard Business Review a 4700 empresas, em três períodos anteriores de recessão, verificou-se que as empresas que emergiram foram aquelas que dominaram o delicado equilíbrio entre a redução de custos para sobreviver no curto prazo e o investimento criterioso a longo prazo.

O recente CEO Survey que a PwC realizou, em Portugal e no Mundo, acabou por nos trazer conclusões que estão em linha com o sentimento generalizado da economia nacional e com as tendências mundiais.

Há, contudo, algumas observações que gostaria de destacar nesta publicação para que possam ficar na memória do leitor para análise futura.

Neste e no anterior estudo, mais de 80% dos CEO dizem-nos que alteraram significativamente a sua estratégia, pressupostos, métodos de trabalho e pessoas, no sentido de dotar as suas empresas para os desafios futuros – não podemos esperar conclusões diferentes das que temos se não alterarmos os nossos comportamentos.

Interessante é também notar que as maiores apostas de gestão vão no sentido de melhorar a eficiência operacional (no mercado interno) e aumentar a base de clientes, crescendo organicamente (no mercado externo).

Parece-nos óbvio que assim seja: melhorar a eficiência operacional é determinante para possibilitar ganhos de produtividade e competitividade, fazendo mais com menos, e aumentar a base de clientes é fundamental para permitir um crescimento da receita. Dizem-nos também, no caso português, que, para o crescimento, as oportunidades vêm sobretudo da América Latina e de África.

Como é que isto se faz? Com pessoas! Com as melhores, com boa formação e que conseguem ver para além do curto prazo, que valorizam os intangíveis, a diversidade, a marca, a inovação, todos estes fatores que representam o futuro das organizações.

Ter um processo de melhoria interna operacional pressupõe uma autoanálise às várias componentes deste sistema: terei as pessoas certas, os processos adequados e a informação necessária à gestão?

Se a resposta for negativa, então, provavelmente, a empresa não estará a ser eficiente o suficiente nem competitiva, o que, a médio prazo, pode ser fatal.

Do lado dos mercados e da receita, a pergunta é semelhante mas a resposta diferente. Aqui as pessoas não têm que ter as mesmas aptidões que no primeiro caso. Lidar bem com mercados significa garantir, na sua estrutura humana, uma diversidade intelectual que permita perceber as várias culturas, comunicar melhor, ter capacidade de relacionamento, ser um “cidadão exemplar”, interpretar bem os sinais dos parceiros, clientes ou consumidores. Estes fatores humanos são menos comuns no nosso ensino e portanto mais raros de encontrar (um estudo recente no “The Economist” colocava estas competências como as que mais faltarão à gestão em 2020).

Somos o que, repetidamente, fazemos. As empresas também o são, como espelho das nossas personalidades.

Saibamos fazer esta autoavaliação a nós próprios e à nossa organização ou ao departamento que lideramos e assumamos o compromisso de querer fazer melhor.

António Brochado Correia

Metodologia do estudo e principais contactos

No global, foram realizadas 1.330 entrevistas com CEO em 68 países, durante o período compreendido entre 5 de setembro e 4 de dezembro de 2012.

Por região, foram realizadas 449 entrevistas na Ásia-Pacífico, 312 na Europa Ocidental, 227 na América do Norte, 165 na América Latina, 95 na Europa Central e Oriental, 50 em África e 32 no Médio Oriente, distribuídas por um conjunto alargado de indústrias. Estão disponíveis mais detalhes, por região e indústrias.

Adicionalmente, em Portugal, foram realizadas 30 entrevistas a CEO de grupos económicos presentes em Portugal, representando (no total estimado no universo de grupo empresarial) cerca de 500 empresas. Todas estas entrevistas realizadas em Portugal foram efetuadas por telefone (metodologia CATI).

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

Foram ainda realizadas entrevistas de detalhe a fim de aprofundar algumas perspetivas dos CEO em termos de crescimento no quarto trimestre de 2012.

Algumas destas entrevistas são citadas no presente relatório. Os extratos mais extensos podem ser encontrados no nosso site www.pwc.pt/ceosurvey2013 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/ceosurvey.

Contactos

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

José Pereira Alves
Territory Senior Partner
+351 213 599 405
jose.alves@pt.pwc.com

António Brochado Correia
Partner
+351 225 433 127
antonio.correia@pt.pwc.com

Para questões relacionadas com imprensa, por favor contacte:

Pedro Carvalho da Silva
Brand & Communications
+351 213 599 651
pedro.carvalho.silva@pt.pwc.com

Para informações acerca da metodologia de Research, por favor contacte:

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



Faça o download do relatório principal '16th Annual Global CEO Survey', para conhecer os resultados e explorar as entrevistas aos CEOs da nossa pesquisa em www.pwc.com/ceosurvey.

www.pwc.com/ceosurvey2013



Este documento foi impresso em papel composto de 100% fibras recicladas post-consumo e homologado com diferentes certificados ambientais.

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 2013. Todos os direitos reservados.

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