

High performance. Delivered.

CEO Briefing Portugal 2015 | The Economist

# Perspetivas económicas e estratégicas dos executivos portugueses



# Índice

- 4 Apresentação
- 5 Introdução
- 6 Principais conclusões
- 8 Perspetivas sobre a evolução da economia e das empresas portuguesas
- 10 Estratégias de investimento em Portugal
- 12 Principais riscos enfrentados pelas organizações portuguesas
- 14 Estratégia digital das empresas portuguesas

# Apresentação



**Luís Pedro Duarte**  
Accenture Strategy Portugal Lead

O CEO Briefing Portugal 2015, baseado na opinião dos executivos de topo das principais empresas portuguesas, constata que 92% estão confiantes acerca do futuro dos seus setores e das suas organizações. Não obstante este otimismo, a contração económica leva os executivos em Portugal a estarem apreensivos em relação à evolução da economia local e mundial, já que apenas 14% se mostram otimistas em relação à economia mundial e 24% quanto à economia local.

Tendo em conta este contexto, os executivos portugueses indicam que as principais alavancas para a melhoria da posição competitiva das suas empresas são a redução de custos, a entrada em novas indústrias e a melhoria do serviço ao cliente. Esta visão é contrastante com a dos homólogos da Europa Ocidental, para os quais a inovação está no centro da competitividade.

As previsões de aumento do investimento são elevadas e focam-se no aumento das infraestruturas físicas e tecnológicas e no seguimento de estratégias de expansão orgânica nos mercados locais, através de investimentos totalmente controlados.

Para os pares da Europa Ocidental a estratégia é semelhante, preferindo, no entanto, investimentos em parceria por oposição a investimentos totalmente controlados.

Outro dos aspetos endereçados neste relatório são as principais preocupações dos decisores em Portugal relativamente ao cumprimento dos seus objetivos. Neste capítulo, a volatilidade do preço das commodities, as restrições regulatórias e o aumento do protecionismo nas suas indústrias são apontados como os principais riscos para os resultados das empresas portuguesas. Para os homólogos da Europa Ocidental, além da incerteza relativa aos preços das commodities, a concorrência dos novos players e a consolidação da indústria constituem as principais preocupações.

Tendo em conta este mindset, mais de metade das organizações portuguesas (53%) afirma que a concorrência na sua indústria não vai aumentar significativamente, valor que contrasta com os 80% dos homólogos da Europa Ocidental que acreditam que o aumento da concorrência será significativo.

A estratégia digital das empresas portuguesas está alinhada com a principal alavanca de competitividade reconhecida pelos seus executivos – redução de custos. Como tal, 62% dos inquiridos planeiam aumentar o investimento em tecnologias digitais como forma de melhorar a eficiência dos seus processos e reduzir os custos. Ainda assim, destacam como principal desafio do digital a satisfação das novas necessidades do cliente.

As previsões deste relatório traduzem as estratégias de crescimento planeadas pelas empresas portuguesas, nas quais as tecnologias digitais assumem um papel estratégico relevante. A informação recolhida irá ajudar as organizações a enfrentar os desafios transformacionais futuros e a melhorar o seu rendimento e competitividade num mundo cada vez mais digital.

# Introdução

O presente relatório, realizado em parceria com o The Economist Intelligence Unit, traduz a perspetiva dos executivos portugueses e dos seus homólogos da Europa Ocidental sobre a evolução da economia e o respetivo impacto nas suas organizações.

Elaborado com base nas opiniões dos executivos de topo de grandes empresas de vários setores, este estudo está dividido em quatro grandes blocos de análise:

- As perspetivas sobre a evolução da economia e das empresas portuguesas, nomeadamente a visão dos executivos sobre a evolução da economia, do seu setor e da sua própria empresa, bem como as principais alavancas de melhoria competitiva das organizações;
- As estratégias de investimento das empresas portuguesas, bem como a possibilidade de aumento de investimento e respetivos destinos destes aumentos;
- Os principais riscos que poderão afetar os resultados das empresas portuguesas;
- A estratégia digital das empresas portuguesas, nomeadamente os principais desafios das tecnologias digitais e as prioridades de investimento em digital.



Fonte: CEO Briefing 2015 – From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit



# Principais conclusões

## Perspetivas sobre a evolução da economia e das empresas portuguesas

O nível de otimismo em relação à evolução da economia mundial é baixo, uma vez que apenas 14% dos executivos portugueses estão otimistas em relação a esta melhoria (por oposição a 72% dos homólogos da Europa Ocidental).

De igual forma, só 24% dos inquiridos portugueses se mostram otimistas em relação à evolução da economia local,

valor substancialmente inferior à média da Europa Ocidental (74%).

Em relação às perspetivas para as suas empresas, 96% dos executivos portugueses esperam aumentar as suas receitas e o seu lucro, 78% esperam reduzir os seus custos e 72% planeiam aumentar a sua força de trabalho.

A principal alavanca de competitividade das empresas portuguesas é, para 54% dos executivos, a redução dos custos, seguida da entrada em novas indústrias e da melhoria do serviço ao cliente, para 46% e 42% respetivamente.



Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

## Estratégias de investimento das empresas portuguesas

A maioria dos executivos portugueses refere aumentar o seu volume de investimento total (89%), valor superior ao verificado para a Europa Ocidental (84%).

A estratégia de expansão das empresas portuguesas centrar-se-á no mercado local, já que 88% dos executivos portugueses

preveem investimentos nos mercados locais, por oposição à internacionalização.

O crescimento das empresas portuguesas será orgânico (referido por 88% dos executivos portugueses entrevistados) e através de modelos totalmente controlados (afirmado por 94% dos entrevistados).

Apenas uma pequena percentagem de executivos prevê investimentos extra orçamento (24%), sendo estes direcionados maioritariamente ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.



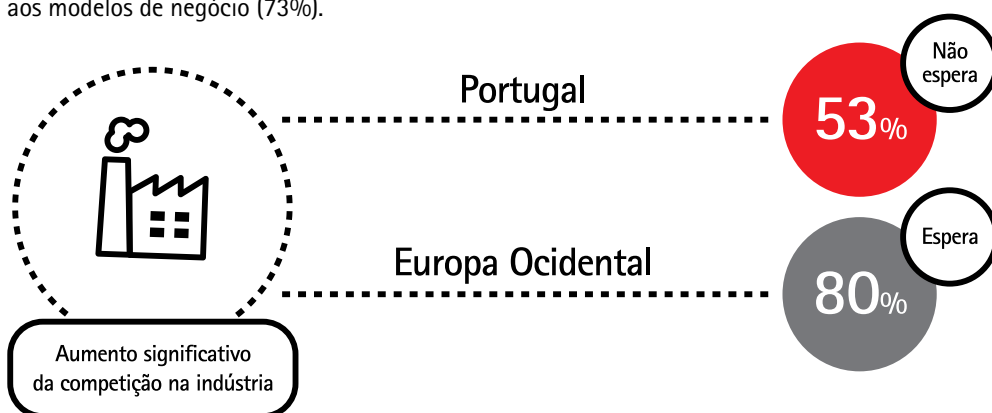
Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

## Principais riscos enfrentados pelas empresas portuguesas

A principal preocupação dos entrevistados centra-se na volatilidade do preço das commodities (60%), seguindo-se as restrições regulatórias (50%) e o aumento do protecionismo (40%).

Como tal, mais de metade dos executivos portugueses não espera um aumento significativo da concorrência na indústria que representa (53%).

Por oposição, 80% dos pares da Europa Ocidental conta com um aumento significativo da concorrência na indústria que representa, maioritariamente causado por alterações aos modelos de negócio (73%).

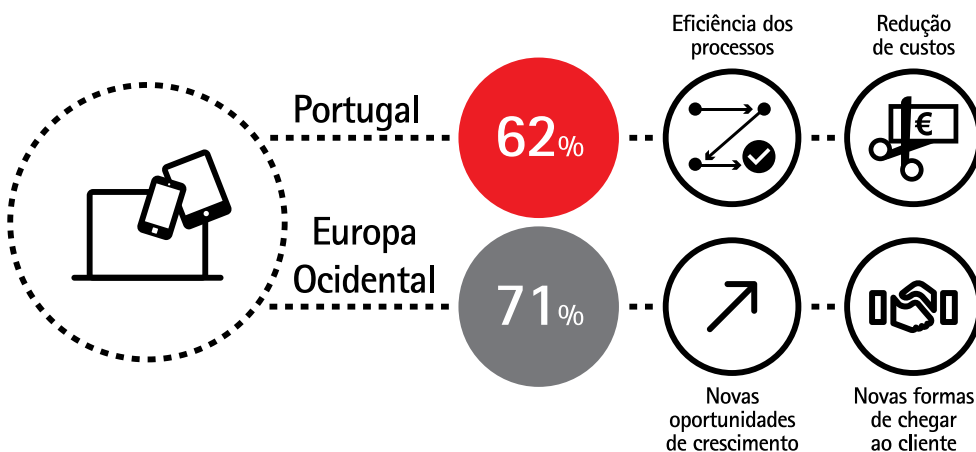


Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

## Estratégia digital das empresas portuguesas

Os executivos portugueses destacam como principal desafio das tecnologias digitais a satisfação das novas necessidades dos clientes (30%).

No entanto, 62% das empresas portuguesas investem em digital com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos e reduzir os custos, por oposição a 71% dos executivos da Europa Ocidental que referem investir para gerar novas oportunidades de crescimento e novas formas de chegar ao cliente.



Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

# Perspetivas sobre a evolução da economia e das empresas portuguesas

A contração económica leva os executivos portugueses a estar menos otimistas em relação à evolução económica local e mundial, ainda que se revelem bastante otimistas em relação às suas organizações.

Como tal, apenas 14% dos executivos entrevistados revela otimismo em relação à evolução da economia mundial, valor que sobe para os 24% quando se referem à evolução da economia local.

Ambos os valores estão significativamente abaixo da média da restante Europa Ocidental, onde 72% dos inquiridos se revelam otimistas em relação à evolução da economia mundial e 74% em relação à evolução da economia local.

No entanto, no que diz respeito ao nível de otimismo relativamente à evolução do setor que representam e da sua própria empresa, o nível de otimismo dos executivos portugueses é superior ao demonstrado pelos homólogos da Europa Ocidental. Em efeito, 92% dos

executivos portugueses revela-se otimista em relação à evolução da sua empresa e 86% em relação à evolução da indústria que representam, face a 78% e a 80% dos homólogos, respetivamente.

O nível de otimismo demonstrado pelos entrevistados portugueses em relação às suas empresas é potenciado por via da expectativa de aumento das receitas e dos lucros. Concretamente, 96% dos executivos portugueses entrevistados espera um aumento das receitas da sua empresa, valor superior à média da Europa Ocidental (87%). No que diz respeito aos lucros, 96% dos inquiridos portugueses esperam um aumento dos lucros das suas empresas, face a 80% dos homólogos da Europa Ocidental. A expectativa de redução de custos é inferior, nomeadamente 78% dos inquiridos portugueses e 68% dos pares da Europa Ocidental. Quando questionados sobre o aumento da sua força de trabalho, 72% dos decisores em Portugal afirmam vir a aumentá-la, face a 64% dos pares da Europa Ocidental.

Ainda que a expectativa de redução de custos seja inferior à de aumento de receitas e dos lucros, as organizações em Portugal acreditam que a melhoria da competitividade é potenciada

principalmente pela redução dos custos (54%). As restantes alavancas de melhoria da competitividade das empresas portuguesas são a entrada em novas indústrias (46%) e a prestação de melhor serviço ao cliente (42%).

Para os homólogos da Europa Ocidental, a melhoria da posição competitiva das suas empresas é conseguida através da inovação (54%), da redução de custos (48%) e do aumento da agilidade (46%).

## 96%

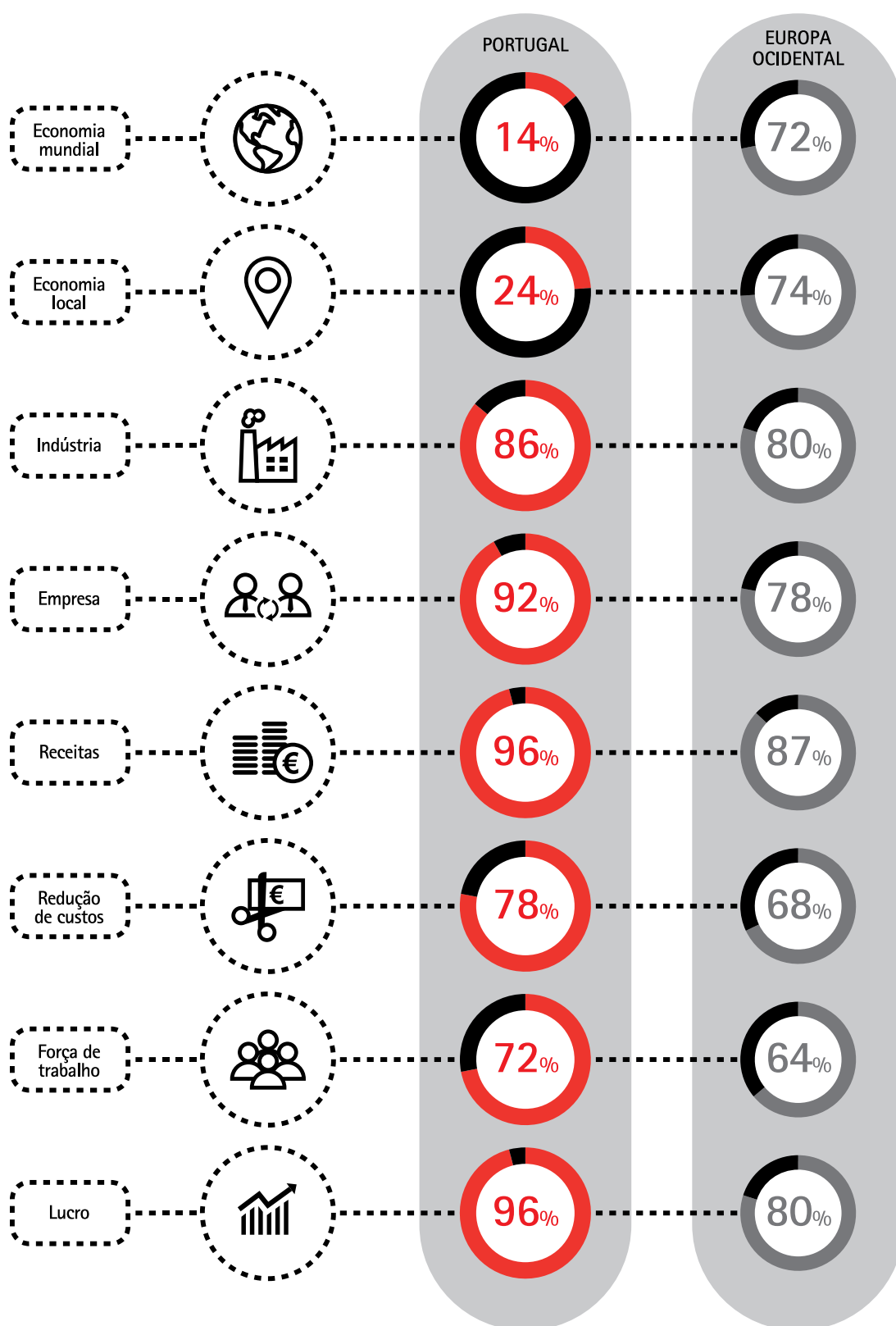
dos executivos portugueses

## esperam um aumento das receitas

Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit



## Expectativas de melhoria da situação económica - nível de otimismo



Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

# Estratégias de investimento das empresas portuguesas

A perspetiva dos executivos portugueses em relação ao investimento prevê o aumento do investimento total, com principal foco no investimento em infraestruturas, o que está em linha com os homólogos da Europa Ocidental.

Concretamente, 89% dos executivos de topo portugueses esperam aumentar o seu investimento total, valor ligeiramente superior à média da Europa Ocidental (84%). O principal destino deste aumento de investimento são as infraestruturas físicas e tecnológicas (92% pretendem aumentar o investimento em ativos físicos e 86% o investimento em tecnologias de informação). O aumento do investimento em ativos intangíveis e em capital humano surgem como a terceira e a quarta prioridade, com 80% e 70%, respetivamente.

No que diz respeito ao investimento em estratégias de expansão, verifica-se uma priorização do investimento em

crescimento orgânico nos mercados locais, dando-se primazia a investimentos totalmente controlados. Como tal, 88% dos inquiridos portugueses planeiam investir no mercado local, seguindo estratégias de crescimento orgânico. Esta tendência verifica-se igualmente para os restantes entrevistados da Europa Ocidental, onde 85% pretendem investir em mercados locais e 86% pretendem seguir estratégias de crescimento orgânico. No entanto, enquanto 94% dos executivos portugueses pretendem seguir um modelo de investimento totalmente controlado, 68% dos pares da Europa Ocidental preferem investir através de parcerias.

Os possíveis investimentos extra orçamento das empresas portuguesas destinam-se-ão, sobretudo, ao desenvolvimento de novos produtos e serviços (24%). No entanto, a aquisição de empresas do mesmo negócio core e a redução dos custos operacionais também são considerados possíveis investimentos extra orçamento (20% e 16%, respetivamente). As empresas da Europa Ocidental são mais unânimes em relação ao destino destes investimentos, com 47% a considerar utilizá-los na redução dos custos operacionais.



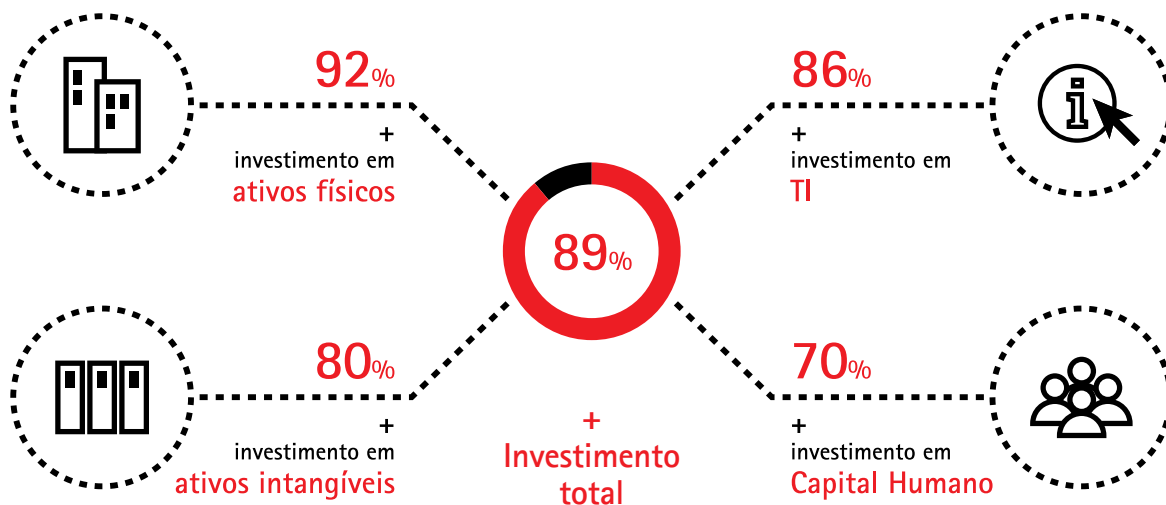
Os executivos portugueses admitem investimentos extra orçamento em

## novos produtos e serviços

Para os restantes executivos europeus, os investimentos extra orçamento destinam-se-ão principalmente a **reduzir os custos operacionais**

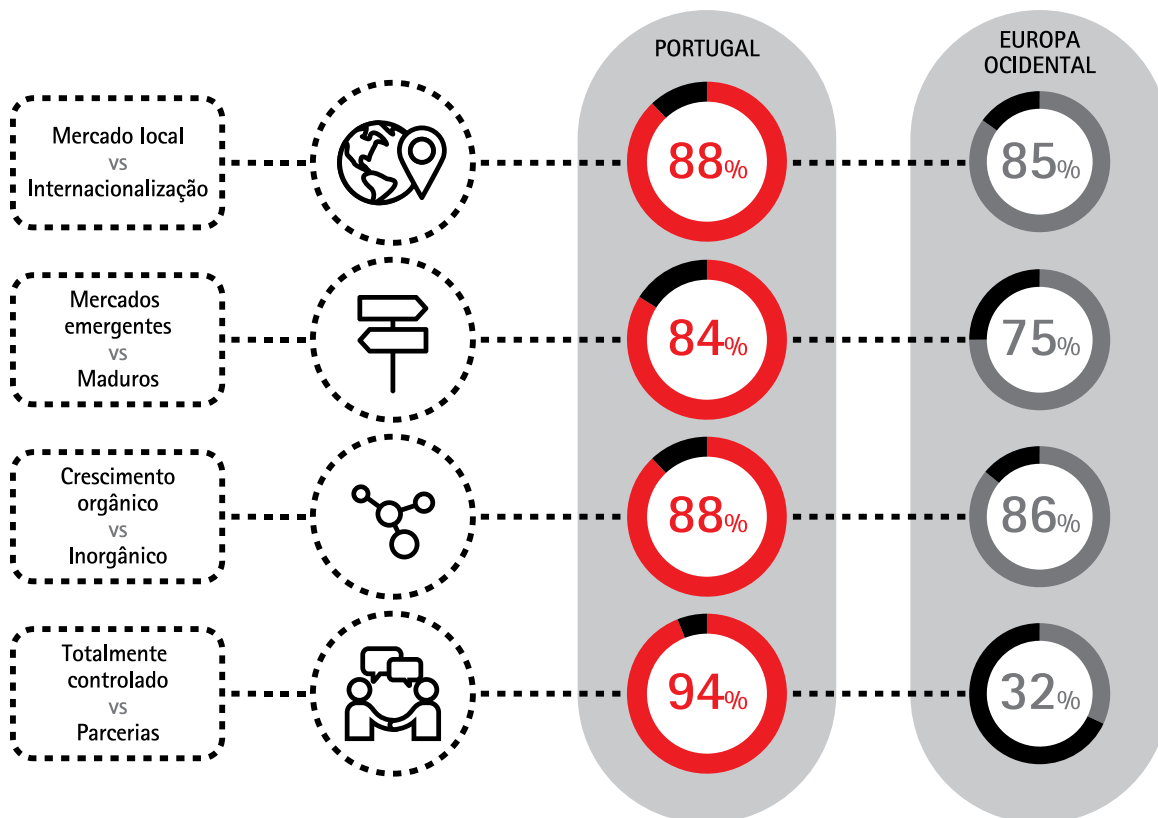
Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

## Evolução do investimento total



Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

## Priorização do investimento na estratégia da empresa



Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

# Principais riscos enfrentados pelas empresas portuguesas

Os principais riscos que podem afetar os resultados futuros das empresas portuguesas são, para os entrevistados, a volatilidade do preço das commodities (60%), as restrições regulatórias (50%) e o aumento do protecionismo das suas indústrias (40%). Como tal, menos de metade espera aumentos significativos da concorrência na sua indústria (47%), quer pela entrada de novos players (34%), pressão sobre os preços (45%), lançamento de produtos e serviços inovadores (42%) ou alterações aos modelos de negócio (20%).

Esta visão contrasta com a dos homólogos da Europa Ocidental que reconhecem a volatilidade dos preços das commodities como sendo o principal risco para as suas empresas (50%), mas também destacam a concorrência de novos players (48%) e a consolidação da indústria (43%) como sendo riscos relevantes. Desta forma, 80% dos executivos da Europa Ocidental esperam um aumento significativo da concorrência nas suas indústrias, maioritariamente pela entrada de novos players (64%), pelo lançamento de produtos e serviços inovadores (64%) e por alterações aos modelos de negócio (73%).



60%

Volatilidade dos preços das commodities

50%

Restrições regulatórias

40%

Aumento do protecionismo



50%

Volatilidade dos preços das commodities

48%

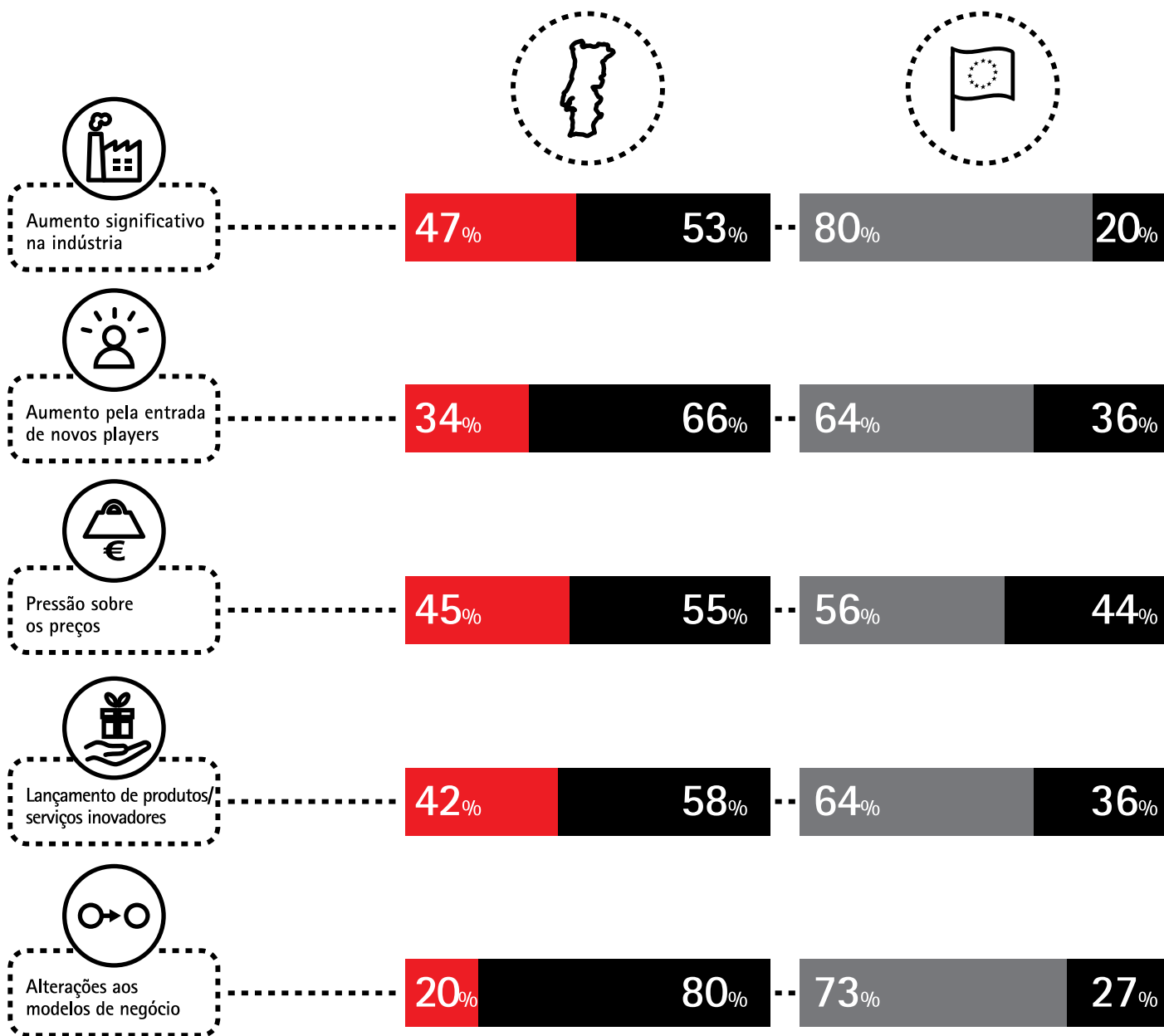
Concorrência de novos players

43%

Consolidação da indústria

Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

# Evolução esperada da concorrência no mercado



■ Sim ■ Não

Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

# Estratégia digital das empresas portuguesas

Os principais desafios, destacados pelos executivos em Portugal, que as tecnologias digitais trazem às suas empresas são a satisfação das novas necessidades dos clientes (30%), a concorrência de novos players (20%) e a melhoria da agilidade operacional (18%). No entanto, 62% admite atualmente investir em digital para aumentar a eficiência dos seus processos e a redução dos custos.

Por oposição, os pares da Europa Ocidental reconhecem que os principais desafios que estas tecnologias representam são a melhoria da eficiência dos custos (37%), a criação de novos produtos e serviços (25%) e a satisfação das novas necessidades do cliente (10%). Como tal, 71% referem que a atual estratégia de investimento em digital tem como objetivo gerar novas oportunidades de crescimento e novas formas de chegar ao cliente.



**30%**

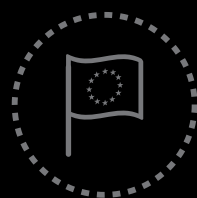
Satisfazer as novas necessidades dos clientes

**20%**

Competir com novos players

**18%**

Melhorar a agilidade operacional



**37%**

Melhorar a eficiência dos custos

**25%**

Criar novos produtos e serviços

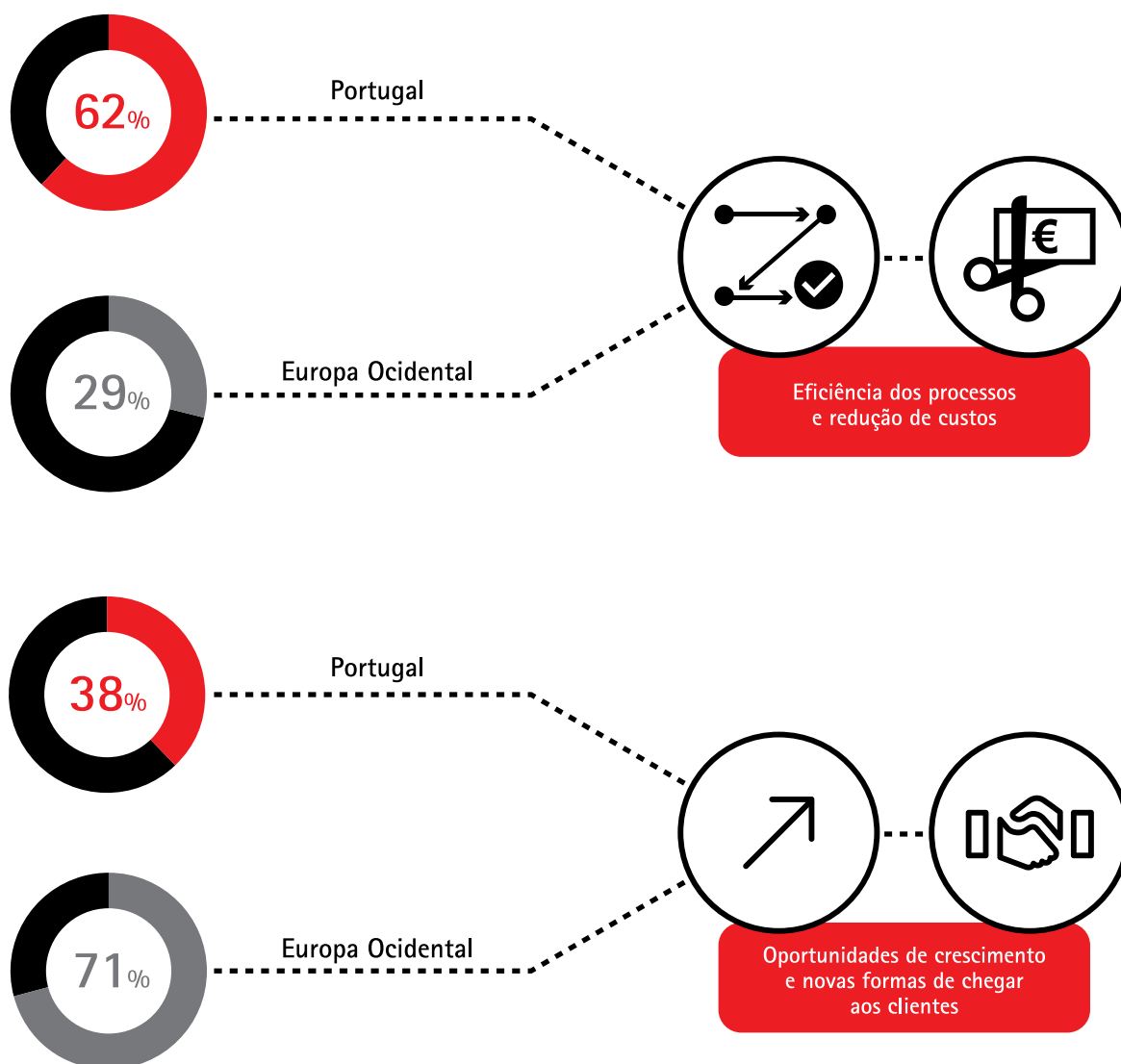
**10%**

Satisfazer as novas necessidades dos clientes

Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit



## Foco do investimento atual em digital



# 62%

dos executivos portugueses indicam como prioridade do investimento em digital a

# melhoria na eficiência dos processos e a redução de custos

Fonte: CEO Briefing 2015 - From productivity to outcomes, Accenture e The Economist Intelligence Unit

## Sobre a Accenture Strategy

A Accenture Strategy encontra-se na interseção entre o negócio e a tecnologia. Combina o conhecimento profundo do negócio e da tecnologia para acompanhar o cliente na dimensão mais estratégica da sua atividade, procurando melhorar a agilidade e entregar resultados tangíveis. A Accenture Strategy apoia as organizações líderes na definição e execução dos seus planos de crescimento, eficiência e inovação, transformação digital, competitividade, novos modelos operacionais, talento e liderança, transformando desafios em oportunidades. Para mais informação, visite [www.accenture.com/strategy](http://www.accenture.com/strategy).

## Sobre a Accenture

A Accenture é uma organização global de serviços de consultoria de gestão, tecnologias de informação e outsourcing, com mais de 336 mil profissionais a servir clientes em mais de 120 países. Através da combinação de uma experiência ímpar, um conhecimento profundo dos vários setores de atividade e funções de negócio, e uma extensa pesquisa sobre as empresas mais bem sucedidas do mundo, a Accenture colabora com os clientes ajudando-os a tornarem-se organizações de alto desempenho. A empresa gerou receitas no valor de 30 mil milhões de dólares, no exercício terminado em 31 de agosto de 2014.

## Sobre o estudo

O estudo CEO Briefing da Accenture foi realizado em parceria com o The Economist Intelligence Unit. Este relatório analisa a opinião de 1.400 executivos a nível mundial, em 32 países e de 25 indústrias, sobre as suas previsões para a economia global, bem como a estratégia das suas organizações e o impacto do digital nos seus negócios. Em complemento aos resultados do inquérito, o EIU realizou entrevistas individuais com diversos líderes empresariais. A Accenture agradece a todos os executivos que participaram neste estudo.

## Contactos

Luís Pedro Duarte  
Accenture Strategy Portugal Lead  
[luis.pedro.duarte@accenture.com](mailto:luis.pedro.duarte@accenture.com)  
(+351) 213 803 500

## Siga-nos:



[Facebook.com/AccenturePortugal](https://www.facebook.com/AccenturePortugal)



[Linkedin.com/company/accenture-portugal](https://www.linkedin.com/company/accenture-portugal)



[Youtube.com/AccenturePortugal](https://www.youtube.com/AccenturePortugal)



[Google Plus](https://plus.google.com/AccenturePortugal)

Copyright © 2015 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.