



1

ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL

CASO: ZARA

A *Zara* está a mudar! Desde a abertura da sua primeira loja em 1975, a cadeia espanhola de retalho de roupa e acessórios *Zara* destacou-se sobretudo pelo enfoque no *design*. Atualmente a empresa já conta com mais de 300 designers de diversas nacionalidades que se deslocam por todo o mundo visitando lojas e observando montras, coleções e desfiles, para se inspirarem nas últimas tendências internacionais da moda. A *Zara* consegue assim desenhar 20.000 novos artigos por ano, que são produzidos e colocados à venda nas suas 2.300 lojas em apenas 6 semanas. Faturando quase 20 mil milhões de euros, a *Zara* é a líder mundial da *fast fashion*!¹ Mas o seu futuro é incerto...

De facto, para ser acessível ao mercado de massas, a *Zara* utiliza materiais baratos que duram pouco tempo, gerando todos os anos muito desperdício de roupa. Para reduzir ainda mais os custos, vários dos seus fornecedores do sudeste asiático são mesmo suspeitos de explorar mão de obra infantil. Por outro lado, os químicos usados na produção em grande volume provocam uma grave poluição ambiental em comunidades frágeis. E é estimado que a emissão de carbono por peças de roupa usadas menos de 5 vezes e mantidas apenas um mês seja cerca de 400% superior à de peças utilizadas 50 vezes e usadas por um ano inteiro.² Aliás, o setor do vestuário já é responsável por 20% das águas residuais e 10% das emissões de carbono no mundo (apenas atrás do setor petrolífero)!³

Entretanto, as gerações mais jovens – *Millennials*/Geração Y⁴ e Geração Z⁵ – são cada vez mais sensíveis à sustentabilidade das marcas de roupa que usam. E *influencers* das redes sociais como Marie Kondo estão a incentivar os adultos da Geração X⁶ a consumir menos e a conservar melhor as suas roupas.⁷

Em resposta, a *Zara* decidiu promover várias transformações no seu negócio:⁸

- Reforçar as vendas *online* e dinamizar o envolvimento nas redes sociais.
- Promover a reciclagem começando logo no *design* das roupas.
- Instalar recipientes para roupas usadas em todas as lojas.
- Eliminar os químicos perigosos na cadeia de abastecimento.
- Usar apenas linho e algodão sustentável e reciclar o poliéster.
- Utilizar 80% de energia renovável nas instalações.

Graças à nova estratégia, o líder da *Zara*, Pablo Isla, acredita que conseguirá corresponder melhor às mais recentes exigências do mercado e da indústria. Não admira pois que tenha sido recentemente considerado o melhor CEO do mundo!⁹



ESTRATÉGIA

A palavra **estratégia** deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *agos* (liderar)¹⁰. *Strategos* significa portanto a «função do general do exército». No meio militar, a estratégia assenta num conjunto de análises e traduz-se num plano com ações ofensivas e defensivas para conquistar e controlar **territórios**. Por seu lado, no meio empresarial, a estratégia é baseada noutra tipo de análises que permitem criar um plano estratégico com ações comerciais e operacionais para conquistar e controlar **mercados** (Tabela 1.1).¹¹

Tabela 1.1 Comparação entre Estratégia Militar e Empresarial

	Estratégia Militar	Estratégia Empresarial
Objetivo	Conquista e controlo de territórios	Conquista e controlo de mercados
Análises	Condições do terreno Condições climáticas Distribuição das forças Estrutura de comando	Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança
Resultados	Estratégia militar Plano de campanha Ações ofensivas e defensivas	Estratégia empresarial Plano estratégico Ações comerciais e operacionais

Fonte: Análise do autor.

Uma vez clarificados os **objetivos** é necessário definir a **estratégia**

Uma vez clarificada a meta desejada para a empresa – os seus **objetivos** – é necessário definir o melhor caminho para alcançar o destino – a sua **estratégia**. Por exemplo, a empresa japonesa *Canon* evoluiu com sucesso de uma orientação nacional na fotografia para uma atuação global nos setores da imagem, informação e comunicação, adotando objetivos e estratégias distintos ao longo do tempo (Tabela 1.2). Pelo contrário, a rival nipónica *Nikon* manteve-se sempre centrada na fotografia e enfrenta agora dificuldades devido à queda do mercado e à disrupção tecnológica. Por isso, já anunciou que a sua estratégia vai mudar...¹²

Tabela 1.2 Evolução Estratégica da *Canon*

	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2019
Objetivos	Consolidação da capacidade de produção e distribuição no mercado nacional	Liderança no mercado doméstico de fotografia e desenvolvimento internacional	Consolidação internacional e entrada em novos negócios de imagem	Integração internacional e entrada no negócio das tecnologias e sistemas de informação	Presença global, entrada nos negócios das comunicações e de <i>software</i>	Liderança global nos principais negócios e transição para produtos digitais	Crescimento global nos principais negócios e entrada no setor da saúde
Estratégia	Recuperação de fábricas danificadas e restabelecimento da rede comercial nacional	Aumento da capacidade produtiva e expansão da rede de distribuição e exportação	Investimento direto no estrangeiro e diversificação com sinergias tecnológicas	Internacionalização e diversificação com sinergias tecnológicas e comerciais	Globalização e reforço da diversificação com sinergias tecnológicas e comerciais	Aquisições e parcerias com concorrentes nacionais e internacionais	Reforço das aquisições e parcerias e diversificação com sinergias tecnológicas
Principais Inovações	Máquina fotográfica com <i>flash</i> , câmara de vídeo, lentes	Máquina fotográfica automática, calculadora, microfilme	Fotocopiadora, impressora, computador, leitor ótico	Processador de texto, fax, sistemas de informação, vídeo	Sistemas audiovisuais, sistemas integrados de informação	Sistemas audiovisuais digitais, impressora digital	Sistemas médicos, sistemas de automação, microsatélite
Vendas	0,4 mil milhões de ienes (1950)	4 mil milhões de ienes (1960)	45 mil milhões de ienes (1970)	241 mil milhões de ienes (1980)	931 mil milhões de ienes (1990)	2.696 mil milhões de ienes (2000)	3.707 mil milhões de ienes (2010)

Fontes: Informação institucional da *Canon* (<https://global.canon/en/corporate/history/index.html>) e adaptado de Freire, Adriano (1995). *Gestão Empresarial Japonesa - Lições para Portugal*, Editorial Verbo.

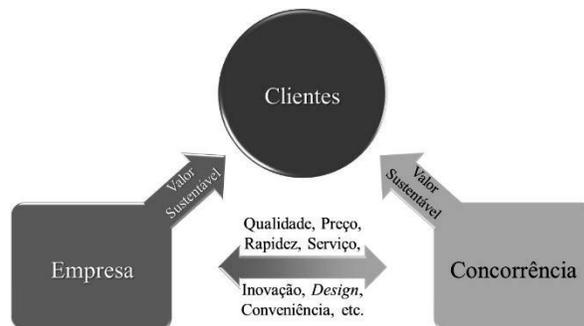
Na realidade, muitas empresas limitam-se a produzir e a vender os seus produtos ou serviços aos clientes, sem conceber nenhuma estratégia explícita para atingir os objetivos desejados. Por exemplo, quando Steve Jobs e Steve Wozniak criaram a firma norte-americana *Apple* em meados dos anos 70, montavam microprocessadores e computadores numa garagem para os vender em lojas de eletrónica locais, sem grandes preocupações de natureza estratégica. E os serviços de porcelana da empresa portuguesa *Vista Alegre* sempre tiveram uma boa aceitação no mercado, independentemente da sua orientação estratégica.

Porém, mais tarde ou mais cedo, mesmo as empresas bem-sucedidas atravessam períodos de crise se não se adaptarem corretamente à evolução do mercado e da indústria. A *Apple* quase foi à falência nos anos 90 devido às fracas vendas dos seus computadores *Lisa* e *Mac*, tendo Steve Jobs sido despedido. Por seu lado, a *Vista Alegre* foi afetada pela crise económica internacional e perdeu quota para concorrentes com custos mais baixos em Portugal e no estrangeiro, tendo acabado por ser comprada em 2009 pela *Visabeira*.

Assim, com frequência, a importância da estratégia torna-se mais evidente nos **períodos de pior desempenho**, quando os objetivos não estão a ser alcançados. Perante a constatação da queda nas vendas, resultados ou valor da empresa, os líderes reconhecem que precisam de uma orientação estratégica mais consistente com a evolução do mercado e da indústria para recuperar o bom desempenho.

Na essência, a **estratégia** de uma empresa pode ser definida como o **conjunto de decisões e ações** que proporciona aos **clientes** mais **valor** que o oferecido pela concorrência, de uma forma **sustentável** (Figura 1.1).

Figura 1.1 Essência da Estratégia Empresarial



Fonte: Análise do autor.

Esta definição de estratégia integra vários elementos relevantes:

- A estratégia não consiste só nas **decisões** (análises e planos) tomadas, inclui também as **ações** (comerciais e operacionais) efetivamente concretizadas.
- A estratégia tem de proporcionar aos clientes **mais valor** (em termos de qualidade, preço, rapidez, serviço, inovação, *design*, conveniência e/ou outros fatores) que o oferecido pela **concorrência**, para que prefiram comprar os produtos e serviços da empresa.¹³
- A estratégia precisa de ser **sustentável**, assegurando que os interesses dos restantes *stakeholders* (acionistas, colaboradores, fornecedores, governo, parceiros, financiadores, sindicatos, comunidade, reguladores, agências ambientais, etc.) também são satisfeitos ao longo do tempo.¹⁴

A estratégia da empresa deve portanto **criar mais valor sustentável para os clientes** que a concorrência.¹⁵ Atraindo, satisfazendo e fidelizando cada vez mais clientes de uma forma sustentável, a empresa estará em condições de atingir o objetivo de conquista e controlo dos seus mercados-alvo.



A **estratégia** da empresa é o **conjunto de decisões e ações** que proporciona aos **clientes** mais **valor** que o oferecido pela concorrência, de uma forma **sustentável**



Por exemplo, quando o grupo chinês de comércio eletrônico *Alibaba* anunciou em 2014 a sua Oferta Pública Inicial na bolsa de Nova Iorque, o líder Jack Ma fez questão de esclarecer que a estratégia da empresa iria dar prioridade aos clientes, de seguida aos colaboradores e só depois aos acionistas. Pela sua experiência, se os clientes estivessem satisfeitos e os colaboradores motivados, os acionistas seriam bem recompensados. E aconselhou mesmo os potenciais investidores que discordassem da sua abordagem a não comprar ações da *Alibaba*...¹⁶ Na prática, a Oferta Pública Inicial revelou-se a mais bem-sucedida de sempre nos Estados Unidos da América, tendo conseguido angariar cerca de 25 mil milhões de dólares, um valor superior ao total conjunto da *Google*, *Facebook* e *Twitter*!¹⁷

Por outro lado, a cotação bolsista da firma norte-americana *HP* caiu cerca de 16% em outubro de 2019 após ter apresentado a sua nova estratégia orientada para o aumento dos resultados à custa dos clientes. Antecipando que a perda significativa de quota de mercado pela *HP* iria mais tarde impactar negativamente na rentabilidade do negócio, muitos investidores optaram por vender as ações...¹⁸

Na realidade, uma empresa que privilegie os clientes de uma forma sustentável está a criar as fundações do seu **desenvolvimento futuro**, beneficiando assim todos os restantes *stakeholders*. Se, pelo contrário, a empresa perder clientes ao longo do tempo, dificilmente conseguirá continuar a satisfazer as expectativas dos acionistas, colaboradores, parceiros e outras partes interessadas.

Para estruturar a conceção da estratégia, muitas organizações recorrem a metodologias e ferramentas típicas do **planeamento estratégico**, como a análise SWOT, o modelo das cinco forças ou a matriz BCG.¹⁹ Porém, a verdadeira fonte da estratégia empresarial são as **visões criativas** dos líderes e colaboradores que procuram proporcionar aos clientes cada vez mais valor sustentável. Assim, o **pensamento estratégico** deve sempre preceder o planeamento estratégico (Tabela 1.3).

O **pensamento estratégico** deve sempre preceder o **planeamento estratégico**

Tabela 1.3 Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico

	Pensamento Estratégico	Planeamento Estratégico
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer elemento da empresa (líderes e restantes colaboradores)	Líderes de topo e responsáveis pelo planeamento
Timing	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
Resultado	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Fonte: Análise do autor.



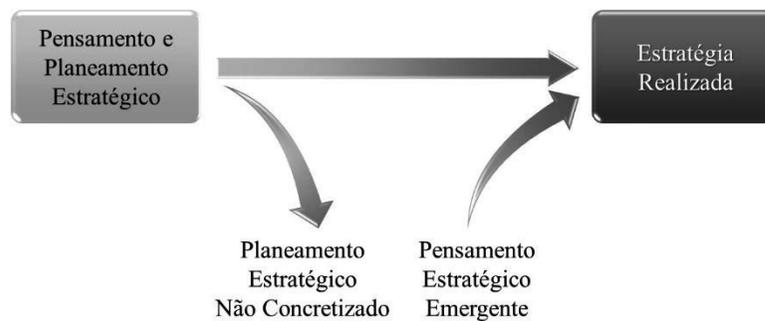
Por exemplo, Richard Branson, o líder do grupo britânico *Virgin*, é um empresário criativo que admite estar sempre a tentar identificar oportunidades para desenvolver produtos inovadores ou prestar melhores serviços no mercado. O seu pensamento estratégico já deu origem a mais de 400 empresas, em setores tão distintos como o transporte aéreo e ferroviário, serviços financeiros, bebidas, retalho, música, telecomunicações, desporto, viagens espaciais e turismo, entre muitos outros.²⁰ E para assegurar o posterior planeamento estratégico em todas estas organizações, Richard Branson conta com o apoio de uma pequena equipa de gestão corporativa e com os líderes de cada empresa.²¹

O planeamento estratégico continua pois a ser necessário para **complementar e sistematizar** o pensamento estratégico na criação de valor sustentável. Na prática, o planeamento estratégico deve assumir as funções de:

- **Catalisador:** fornecer informação e análises aos gestores para facilitar a reflexão sobre as questões mais relevantes.
- **Coordenação:** recolher as visões e análises dos gestores e organizá-las em documentos de síntese.
- **Programação:** estruturar os planos estratégicos em ações específicas, enquadrando-as no tempo e alocando-lhes recursos.
- **Comunicação:** manter os gestores informados das ações a realizar ou já concretizadas pela empresa.
- **Controlo:** acompanhar a execução das ações e alertar os gestores para os desvios identificados.

Desde o início do milénio, o **balanceamento** entre o pensamento e o planeamento estratégico tem evoluído bastante. De facto, graças sobretudo ao rápido progresso tecnológico e à mudança geracional, novas empresas e novos negócios estão a ser lançados em todo o mundo para desenvolver formas inovadoras de criar valor sustentável. Em consequência da maior instabilidade nos mercados e indústrias, o pensamento estratégico está pois a ganhar cada vez mais relevância, tanto na fase inicial da **definição da estratégia**, como na exploração de **oportunidades emergentes** ao longo do tempo (Figura 1.2).

Figura 1.2 Balanceamento do Pensamento e Planeamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Henry e Waters, John A. (1985). «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*.

Por exemplo, reconhecendo a crescente tendência dos jovens para tirarem *selfies*, verem vídeos do *YouTube* e ouvirem músicas em *streaming* nos seus telemóveis, a empresa tecnológica chinesa *ByteDance* desenvolveu em apenas 200 dias a aplicação móvel *TikTok* que lançou gratuitamente no mercado em 2017. Esta original rede social permite usar o telemóvel para gravar e partilhar vídeos curtos (geralmente de 15 segundos) da própria pessoa, acompanhados com músicas de fundo de vários géneros e editados com diferentes filtros para serem mais interessantes ou cómicos. O sucesso mundial superou todas as expectativas: em apenas 3 anos, o *TikTok* foi descarregado mais de 1,5 mil milhões de vezes, e conta atualmente com cerca de mil milhões de utilizadores ativos por mês em 150 países e 75 línguas!

A resposta da concorrência norte-americana não se fez esperar. Logo em 2018 o *Facebook* copiou o *TikTok* para introduzir a sua própria aplicação *Lasso*, mas não passou dos 100 mil *downloads*. No ano seguinte a *Google* ponderou adquirir a aplicação similar *Firework*, tendo acabado por desistir. E em 2020 o *Instagram* e até o *You Tube* lançaram funcionalidades para fazer vídeos curtos...

Entretanto, o pensamento estratégico no *TikTok* continua muito ativo: está previsto o recurso à inteligência artificial para inserir o rosto do utilizador em qualquer vídeo, o lançamento de incubadoras de cantores em diferentes países e a associação dos vídeos a *sites* de compras *online*, entre outras inovações.²²

O pensamento estratégico está a ganhar cada vez mais relevância, tanto na fase inicial da **definição da estratégia**, como na exploração de **oportunidades emergentes** ao longo do tempo



Para criar valor sustentável, o **ciclo estratégico** tem de integrar bem a **formulação e a execução** da estratégia

O pensamento e o planeamento estratégico suportam a conceção da estratégia, mas, para a empresa alcançar realmente os seus objetivos, tem de a conseguir **pôr em prática**. De facto, demasiadas organizações investem tempo, energia e dinheiro na definição da estratégia, mas falham depois na sua implementação efetiva no terreno e não obtêm os resultados desejados. Por outro lado, muitas empresas agem só por tentativa e erro, levando a cabo iniciativas mal estruturadas e por vezes mesmo contraditórias, com resultados imprevisíveis... Para criar valor sustentável, o **ciclo estratégico** tem de integrar bem a **formulação e a execução** da estratégia (Figura 1.3).

Figura 1.3 Ciclo Estratégico



Fonte: Análise do autor.

Nesse sentido, é essencial fomentar a **proximidade** entre os decisores e os executantes da estratégia através de:

- Partilha de informação e reflexão conjunta periódica sobre a evolução do mercado e da indústria.
- Consensualização das ações a tomar ao longo do tempo e determinação dos respetivos responsáveis.
- Acompanhamento conjunto da implementação das ações e avaliação regular dos resultados alcançados.

Incorporando **múltiplas perspetivas**, os líderes conseguirão integrar bastante melhor a formulação e a execução da estratégia e atingir assim mais facilmente os objetivos da empresa.

Esta integração entre a **formulação e a execução** da estratégia é tanto mais crítica, quanto mais **dinâmico** for o setor ou a própria organização

Esta integração é tanto mais crítica, quanto mais **dinâmico** for o setor ou a própria organização. De facto, em mercados, indústrias e empresas maduras, o ciclo estratégico pode ter uma duração mais longa, permitindo um alinhamento gradual entre a formulação e a execução da estratégia. Mas em mercados, indústrias e empresas em rápida transformação, o ciclo estratégico tem de ser bem mais curto para assegurar a constante adequação da organização ao seu negócio. E nestes casos, qualquer desalinhamento entre a formulação e a execução da estratégia pode ter graves consequências para a empresa...

Por exemplo, enquanto o grupo suíço de materiais e soluções de construção *LafargeHolcim* tem um ciclo estratégico de 5 anos,²³ o construtor automóvel norte-americano *Tesla* atualiza a sua estratégia a cada 2-3 anos²⁴ e a sul-coreana *Samsung* precisa de rever anualmente a sua estratégia no setor dos telemóveis.²⁵

Na última década, tem-se verificado que a **aplicação** do ciclo estratégico tende a variar sobretudo entre negócios e empresas tradicionais e digitais. Mas a sua **finalidade** permanece inalterada: criar mais valor sustentável para os clientes.

NEGÓCIOS TRADICIONAIS E DIGITAIS

Graças à difusão mundial das tecnologias de informação e comunicação, todas as organizações conseguem hoje combinar elementos tradicionais e digitais na gestão das suas atividades. Por exemplo, uma pastelaria de bairro pode usar equipamentos e ferramentas convencionais para produzir bolos e pão, e cobrar aos clientes com um *software* de faturação. De igual modo, uma agência de viagens *online* pode comercializar diretamente voos e alojamento em hotéis pela internet, e prestar assistência pessoal complementar através de um *call center*.

Ainda assim, há negócios cujas organizações tendem a ser **mais tradicionais** e outros que incluem sobretudo empresas **mais digitais** (Figura 1.4). No **setor primário**, predominantemente tradicional, ainda se recorre a mão de obra pouco qualificada para realizar tarefas repetitivas que perduram ao longo do tempo. Mas empresas agrícolas inovadoras ou frotas pesqueiras modernas que investem em tecnologias sofisticadas estão claramente a evoluir no sentido da digitalização.²⁶

Por outro lado, no **setor secundário** é necessário alcançar elevados níveis de qualidade e eficiência industrial, pelo que se tem assistido à crescente introdução de soluções digitais para reestruturar processos e otimizar a gestão dos recursos. Por exemplo, a automatização da produção e engarrafamento de refrigerantes aumenta a produtividade e assegura o cumprimento das normas técnicas.

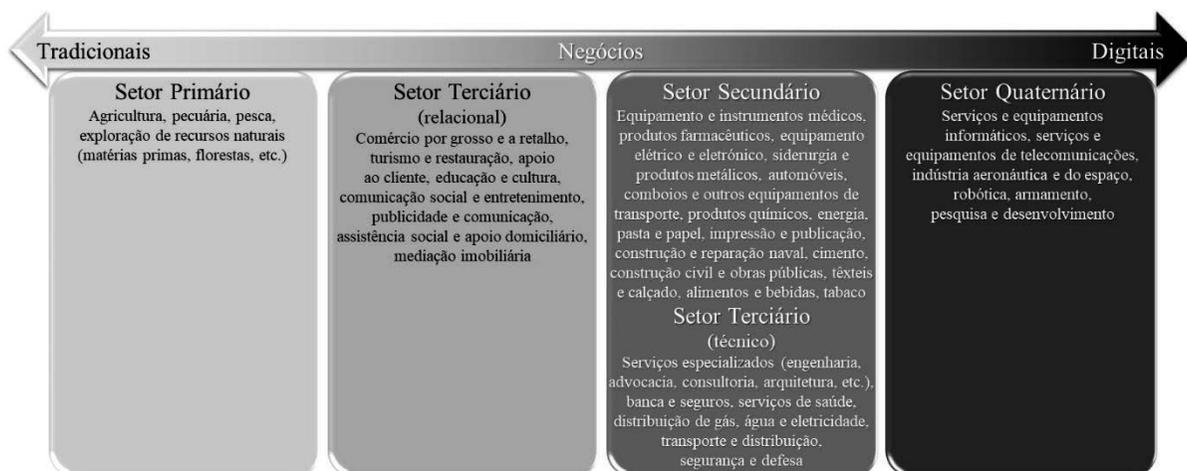
Já os negócios do **setor terciário** revelam dois padrões diferentes. Serviços que requerem um relacionamento pessoal, como o ensino escolar, preservam geralmente características mais tradicionais, mesmo já usando novas tecnologias. E os serviços que exigem avultados investimentos em equipamentos e/ou um elevado grau de rigor técnico, como os seguros, revelam um pendor cada vez mais digital para potenciar a ação comercial e reduzir os custos operacionais.

Finalmente, no **setor quaternário**, é crítico liderar ou acompanhar a constante evolução tecnológica para manter um elevado ritmo de inovação, pelo que impera a abordagem digital. Por exemplo, a firma tecnológica norte-americana *Amazon* começou por criar uma solução de *software* para vender livros *online*, transformou-a depois num *marketplace* onde comercializa uma crescente variedade de produtos, lançou também o *Amazon Web Services* para prestar serviços de suporte na internet, entrou no *streaming* de filmes e música com o *Amazon Prime* e introduziu a assistente virtual *Alexa* com inteligência artificial, entre muitos outros produtos e serviços.²⁷

Há negócios cujas organizações tendem a ser **mais tradicionais** e outros que incluem sobretudo empresas **mais digitais**



Figura 1.4 Negócios Tradicionais e Digitais



Fonte: Análise do autor.

Os negócios tradicionais e digitais são **geridos de formas distintas**, tanto ao nível da estratégia, como ao nível da atuação comercial e operacional

Naturalmente, os negócios tradicionais e digitais tendem a ser **geridos de formas distintas**, tanto ao nível da estratégia, como ao nível da atuação comercial e operacional (Tabela 1.4). Quanto mais tradicional for o negócio, maior é a propensão para a estratégia ser formulada com algum conservadorismo e executada de uma forma mais rígida, adequando-se assim sobretudo a mercados e indústrias estáveis. Inversamente, em negócios predominantemente digitais, a formulação da estratégia costuma ser mais disruptiva e a sua execução mais ágil, adequando-se assim melhor a mercados e indústrias em rápida mudança.

Tabela 1.4 Comparação entre a Gestão de Negócios Tradicionais e Digitais

	Negócios Tradicionais	Negócios Digitais
Ciclo Estratégico		
Formulação	Conservadora Análise pouco criativa do mercado e da indústria, objetivos e estratégias incrementais ao longo do tempo	Disruptiva Pensamento estratégico original sobre o mercado e a indústria, objetivos e estratégias diferentes dos concorrentes
Execução	Rígida Separação e conflitos ocasionais entre o planeamento e a implementação, bloqueios devido à burocracia e interesses instalados	Ágil Flexibilidade e cooperação no planeamento e implementação das decisões tomadas, aprendizagem conjunta por tentativa e erro
Adequação	Estabilidade Mercados e indústrias estáveis e/ou pouco competitivos, com empresas estabelecidas e uma evolução previsível	Mudança Mercados e indústrias dinâmicos e/ou muito competitivos, com empresas estabelecidas e novas e uma evolução incerta
Atuação Comercial		
Clientes	Seniores Nacionais Clientes de diversos países, com maior peso das gerações mais velhas (Geração X sénior, <i>Baby Boomers</i> ²⁸ e Geração Silenciosa ²⁹)	Jovens Internacionais Clientes de todo o mundo, com maior peso das gerações mais jovens (Geração Z, <i>Millennials</i> /Geração Y e Geração X jovem)
Comunicação	Multicanal Utilização geralmente separada de meios físicos (atendimento pessoal, <i>call center</i> e correio) e digitais (<i>email</i> , SMS e internet)	Omnicanal Conjugação de meios digitais (<i>email</i> , SMS, internet, redes sociais, <i>chatbot</i> , etc.) com algum apoio físico pontual (<i>call center</i>)
Conveniência	Média Localização e horário de funcionamento limitados, mas facilidade de interação com pessoas e de avaliação dos produtos	Elevada Acesso total e ininterrupto, automatização dos processos comerciais e operacionais, mas dificuldade de avaliação dos produtos
Atuação Operacional		
Ativos	Variável Necessidade de adquirir ou alugar edifícios, máquinas, lojas, veículos, etc. de acordo com a atividade e a dimensão da empresa	Reduzidos Contratação de servidores, armazenamento e <i>software</i> na <i>cloud</i> e externalização de outros serviços (plataformas, segurança, etc.)
Escalabilidade	Variável Expansão do negócio até ao limite da capacidade existente e realização de novos investimentos para aumentar a capacidade	Elevada Contratação externa de mais capacidade de processamento, armazenamento e de outros serviços à medida das necessidades
Dados	Dispersos Disponibilidade de dados internos e externos em diferentes suportes físicos (papel, etc.) e digitais (PCs, sistemas de informação, etc.)	Integrados Agregação e análise de muitos dados internos e externos em sistemas de informação integrados

Fontes: Análise do autor, Wolinsky, Jacob (2019). «Disruption: Traditional Vs Digital Business Practices», *ValueWalk* (<https://www.value-walk.com/2019/01/traditional-vs-digital-business-practices/>), Maurice, Rebecca (2018). «Consider the differences between traditional and digital businesses», *Objetif Lune* (<https://blog.objetiflune.com/consider-differences-traditional-digital-businesses/>) e blog de DMGuru (2019). «Differences in Traditional Business and Digital Business», *DMGuru* (<https://dmguru.in/differences-traditional-business-digital-business.html>).

Contudo, é interessante verificar que os negócios tradicionais e digitais estão gradualmente a **convergir** devido a duas tendências:

- Os negócios tradicionais continuam a melhorar as suas tecnologias de informação e comunicação sobretudo para reforçar a **execução** comercial e operacional da estratégia, mantendo contudo uma abordagem geralmente conservadora na sua formulação.
- Os negócios digitais estão a desenvolver constantemente novas tecnologias de informação e comunicação para suportar a **formulação** de estratégias disruptivas e a sua ágil **execução**, tanto nos próprios negócios digitais, como em negócios mais tradicionais.

Por exemplo, a empresa tecnológica norte-americana *Uber* lançou em 2009 uma aplicação para telemóveis que facilitava a conexão *on-demand* entre pessoas que precisavam de se deslocar e condutores de automóveis, dando assim origem a uma versão digital do tradicional negócio de táxi. Esta inovadora plataforma comunitária criou tanto valor para os clientes (passageiros e condutores), que conta atualmente com cerca de 110 milhões de utilizadores em mais de 700 cidades de todo o mundo!³⁰ Em resposta, as associações e empresas de táxis de muitos países decidiram modernizar os seus serviços com soluções digitais similares e surgiram novas empresas de prestação de serviços de mobilidade.

Entretanto, a plataforma da *Uber* passou a agregar também empresas de aluguer de carros para os condutores, entidades financeiras para possibilitar pagamentos eletrónicos pelos passageiros e o *leasing* de viaturas pelos condutores e vários outros serviços para pessoas em movimento (apoio a seniores, aluguer de cadeiras de rodas, serviço de mensagem para clientes sem *smartphones*, etc.). E a *Uber* está ainda a fazer avultados investimentos em sistemas de condução autónoma, para continuar a criar mais valor sustentável para os clientes que os rivais.

Em paralelo, lançou em 2014 a *Uber Eats*, uma aplicação complementar especializada na encomenda e entrega de refeições, que conecta consumidores, restaurantes e entregadores (de bicicleta, mota ou carro). Os resultados revelaram-se ainda mais impressionantes: em apenas 5 anos, já serve cerca de 90 milhões de utilizadores a partir de 220 mil restaurantes em mais de 500 cidades no mundo!³¹

A estratégia disruptiva da *Uber* deu mesmo origem ao termo «uberização», que significa a exploração de ativos subutilizados (veículos, restaurantes, casas, etc.) e/ou de tempo livre para prestar serviços *on-demand* como transporte, refeições, alojamento, explicações, limpeza doméstica ou até passeio de cães.³²

A entrada de empresas do setor quaternário em negócios tradicionais está a ter um **profundo impacto** nas suas dinâmicas estratégicas: enquanto as abordagens digitais crescem rapidamente graças à adesão das gerações mais jovens à escala global, as abordagens convencionais estagnam ou entram mesmo em declínio por não conseguirem sustentar a criação de valor para os clientes remanescentes.

Por exemplo, as *fintechs*³³ têm vindo a conquistar mercado à banca tradicional em todo o mundo, prestando serviços financeiros especializados diretamente nos computadores e telemóveis (corretagem, transferências, seguros, *blockchain*, pagamentos, aconselhamento, financiamento, etc.). Desta forma, conseguem aumentar a conveniência para os clientes e reduzir os seus próprios custos operacionais, o que lhes permite baixar significativamente as comissões. O banco digital britânico *Revolut*, fundado em 2015, proporciona a particulares e empresas depósitos, levantamentos, pagamentos, transferências, empréstimos, cartões de débito, seguros e até criptomoedas, com custos muito inferiores aos do mercado. E apesar de não ter uma única agência bancária, o *Revolut* já conta com mais de 8 milhões de clientes à volta do mundo, maioritariamente *Millennials*...³⁴

Os negócios tradicionais e digitais estão gradualmente a **convergir**



A entrada de empresas do setor quaternário em negócios tradicionais está a ter um **profundo impacto** nas suas dinâmicas estratégicas



Em reação à crescente digitalização do setor financeiro, os bancos tradicionais estão a fechar agências, a despedir colaboradores, a reforçar as áreas informáticas, a lançar soluções *online* e *mobile* e alguns chegam mesmo a comprar *fintechs*. Mas a elevada antiguidade dos seus líderes, a experiência acumulada nas abordagens convencionais e o peso dos interesses instalados inibem a formulação de estratégias verdadeiramente originais e limitam assim o seu potencial de criação de valor sustentável.

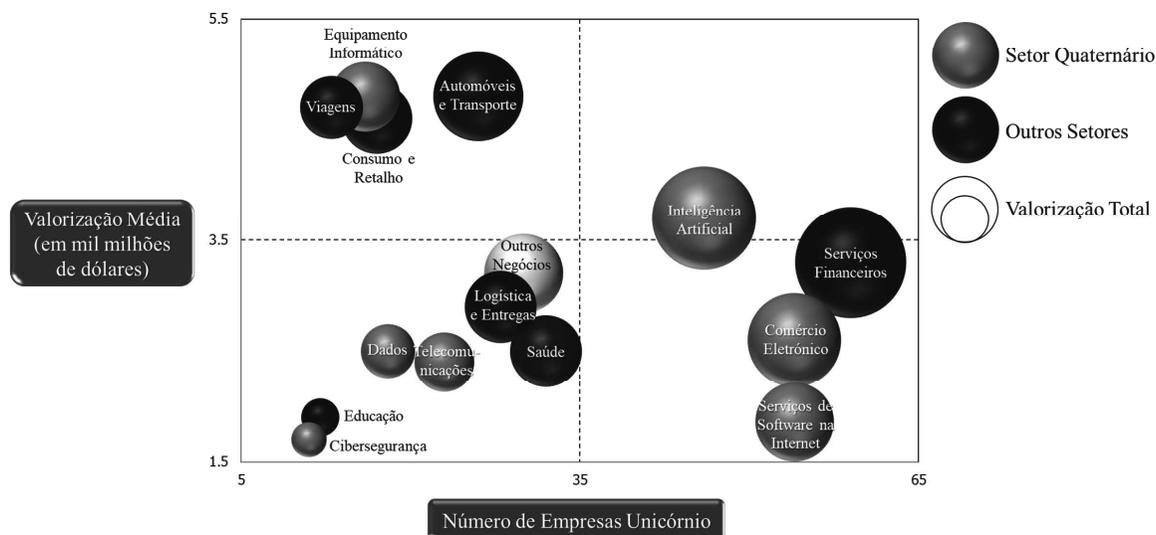
As *startups* preferem correr riscos e adotar estratégias inovadoras para alcançar os seus ambiciosos objetivos de crescimento

Pelo contrário, as *startups*, empresas de capital privado criadas geralmente por jovens empreendedores, preferem correr riscos e adotar estratégias inovadoras para alcançar os seus ambiciosos objetivos de crescimento. Embora muitas acabem por falhar, as melhor sucedidas conseguem atingir valorizações acima de mil milhões de dólares, ganhando assim o almejado estatuto de «unicórnio».³⁵

Em conjunto, os 439 unicórnios existentes no mundo no final de 2019 valiam mais de um bilião de dólares, sendo liderados precisamente pelas *startups* nos serviços financeiros (Figura 1.5). Como esperado, os negócios essencialmente digitais de comércio eletrónico, serviços de *software* na internet e inteligência artificial também contavam com um número significativo de unicórnios.

Mas as valorizações médias mais elevadas foram alcançadas sobretudo por empresas com **abordagens disruptivas em negócios tradicionais** (automóveis e transporte, consumo e retalho e viagens). Aparentemente os investidores antecipam que o conservadorismo das firmas estabelecidas irá favorecer o rápido desenvolvimento destes novos competidores...

Figura 1.5 Empresas Unicórnio



Fonte: CB Insights (2019). «The Global Unicorn Club», *CB Insights* (<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>).

É cada vez mais claro que as abordagens visionárias e disruptivas, típicas dos unicórnios e de muitas outras empresas bem-sucedidas, estão a mudar profundamente os negócios digitais e tradicionais. Para formularem e executarem estratégias realmente **centradas nos clientes**, dão atenção às suas jornadas³⁶, às suas experiências de uso dos produtos e serviços³⁷, aos dados recolhidos ao longo dos seus ciclos de vida³⁸ e aos seus custos de aquisição e retenção³⁹.

Várias organizações em negócios tradicionais têm vindo a promover a sua própria **transformação digital**

Reconhecendo o mérito destas novas abordagens, várias organizações em negócios tradicionais têm vindo a promover ativamente a sua própria **transformação digital**, integrando as tecnologias digitais nas suas estratégias, sistemas, processos, produtos e serviços para criar mais valor sustentável.

Por exemplo, a empresa de iluminação holandesa *Signify*, anteriormente designada *Philips Lighting*, fez uma parceria com a firma francesa de serviços energéticos *Cofely* para criar uma oferta inovadora: os clientes utilizam as suas lâmpadas e dispositivos LED, mas só pagam pela luz efetivamente consumida. Assim, grandes clientes como o metropolitano de Washington ou o aeroporto de Schiphol evitam realizar investimentos avultados e a *Signify* alcança importantes poupanças energéticas gerindo digitalmente todo os seus dispositivos a partir da sede.⁴⁰ Por seu lado, o fabricante norte-americano de sistemas de aquecimento e ar condicionado *Ingersoll-Rand* ajuda os clientes a otimizar eletronicamente a gestão dos seus próprios edifícios e equipamentos, por forma a balancear os fluxos térmicos e reduzir em simultâneo os encargos energéticos.⁴¹

Importa contudo clarificar a diferença entre **digitização**, **digitalização** e **transformação digital** (Tabela 1.5). De facto, muitas organizações em negócios tradicionais já digitizam documentos e digitalizam processos para melhorar a execução da estratégia, mas ainda são poucas as que promovem uma verdadeira transformação digital que impacte em todo o ciclo estratégico. As primeiras etapas enfrentam geralmente dificuldades técnicas e financeiras, enquanto a última tem de ultrapassar a resistência à mudança dos líderes e dos colaboradores...

Importa clarificar a diferença entre **digitização**, **digitalização** e **transformação digital**

Tabela 1.5 Comparação entre Digitização, Digitalização e Transformação Digital

	Digitização	Digitalização	Transformação Digital
Foco	Conversão de dados	Processamento dos dados	Criação de valor
Objetivo	Mudança de formato analógico para digital	Automação da gestão da informação e dos processos	Mudança da maneira como a empresa funciona
Atividade	Conversão para um formato digital de documentos em papel, fotos, filmes, música, etc.	Criação de processos de trabalho completamente digitais	Integração das tecnologias digitais na estratégia, sistemas, processos, produtos e serviços
Ferramentas	Computadores e equipamento de conversão	Sistemas de informação e equipamento eletrónico	Novas tecnologias digitais (intel. artificial, robótica, etc.)
Dificuldade	Problemas técnicos	Investimento	Resistência à mudança

Fonte: Savić, Dobrica (2019). «From Digitization, Through Digitalization, to Digital Transformation», *Information Today* (<http://www.infoday.com/OnlineSearcher/Articles/Features/From-Digitization-Through-Digitalization-to-Digital-Transformation-129664.shtml>).

Por isso, a transformação digital começa geralmente pelas **áreas comerciais**, onde os benefícios são mais notórios, e só avança mais tarde para as restantes áreas da empresa (Figura 1.6).

A transformação digital começa geralmente pelas **áreas comerciais**

Figura 1.6 Objetivos da Transformação Digital na União Europeia (2018)



Fonte: Digital Entrepreneurship Monitor (2019). *Digital Transformation Scoreboard 2018*, Comissão Europeia (https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/Digital%20Transformation%20Scoreboard%202018_0.pdf).

De facto, à medida que a empresa evolui na sua transformação digital, as iniciativas tendem a abranger **cada vez mais áreas e intervenientes** (Tabela 1.6).

Tabela 1.6 Exemplos de Iniciativas de Transformação Digital

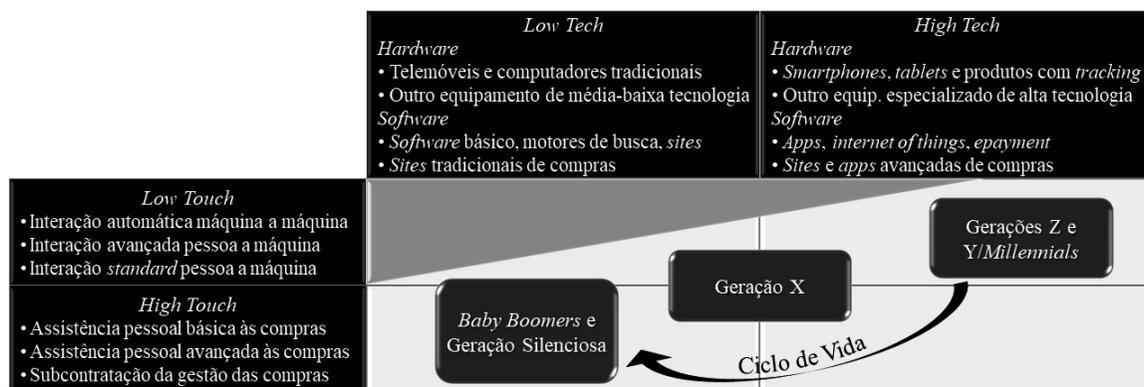
Iniciativas	Descrição
Interação com Clientes	A prestação de serviços e suporte personalizado <i>online</i> em complemento à venda de produtos permite às empresas fidelizar melhor os clientes e desenvolver relações de longo prazo
Cadeia de Abastecimento	A cooperação digital na cadeia de abastecimento melhora a eficiência e flexibilidade conjunta na compra, planeamento, logística, gestão dos produtos e funções administrativas
Integração TI-TO	Ligação entre as tecnologias de informação (TI) e as tecnologias operacionais (TO) através de dispositivos incorporados nos equipamentos e produtos, como chips de identificação por radiofrequência (RFID) e sensores inteligentes, para obter informações em tempo real sobre o desempenho operacional da infraestrutura e o estado físico das máquinas, permitindo reduzir os custos de manutenção e aumentar a produtividade
Analítica Avançada	Capacidades avançadas de análise permitem otimizar as compras, melhorar a gestão dos inventários, promover uma manutenção preditiva, aumentar o tempo de utilização dos equipamentos, ajustar processos, reduzir estrangulamentos ou desperdícios e simular modelos para criar produtos e serviços personalizados para os clientes
Centros Remotos	Salas de controlo centralizadas e ligadas às fábricas facilitam a gestão global das instalações e permitem que técnicos especializados intervenham remotamente em tempo real
Projetos Partilhados	Trabalho simultâneo em ficheiros partilhados para planear, coordenar e controlar projetos distribuídos e complexos, permitindo às equipas com elementos internos e externos de todo o mundo colaborar em ambientes virtuais

Fonte: Análise do autor.

Os **consumidores finais** têm preferências distintas na interação digital

E quando as empresas interagem digitalmente com os **consumidores finais**, como por exemplo no retalho *online*, devem reconhecer que as novas gerações são as que preferem uma experiência de compra mais tecnológica (*high tech*) e menos pessoal (*low touch*), enquanto as gerações mais velhas recorrem a tecnologias mais simples (*low tech*) e valorizam mais a relação e assistência pessoal na compra (*high touch*) (Figura 1.7).⁴² Porém, ao longo do ciclo de vida de cada geração, as suas preferências tendem a mudar.

Figura 1.7 Modelo Tech&Touch



Fontes: Análise do autor, Solomon, Micah (2012). *High-Tech, High-Touch Customer Service*, Amacom e Naisbitt, John; Naisbitt, Nana e Philips, Douglas (1999). *High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning*, Broadway.

Tanto nos negócios tradicionais, como nos negócios digitais, há pois empresas pioneiras que promovem estratégias inovadoras e empresas seguidoras que se limitam a acompanhar as tendências do setor. Mas, a prazo, é a **sustentabilidade** da estratégia adotada que decide quem tem êxito e quem fica pelo caminho...

SUSTENTABILIDADE

O tema da sustentabilidade não é novo. De facto, a **sustentabilidade económica** foi desde sempre considerada relevante na formulação e execução da estratégia: se uma empresa não conseguir gerar resultados económico-financeiros positivos, mais tarde ou mais cedo coloca a sua própria sobrevivência em risco. O que difere atualmente é o crescente reconhecimento da relevância para o **ciclo estratégico** de mais três tipos de sustentabilidade (Figura 1.8):⁴³

- **Sustentabilidade ambiental:** relacionada com a proteção do planeta.
- **Sustentabilidade social:** relacionada com o respeito pelas pessoas.
- **Sustentabilidade governativa:** relacionada com a condução da empresa.

O **ciclo estratégico** deve considerar quatro tipos de sustentabilidade: **económica, ambiental, social e governativa**

Figura 1.8 Sustentabilidade Integrada



Fontes: Análise do autor e Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social_and_corporate_governance).

Naturalmente, qualquer um destes tipos de sustentabilidade assenta em vários **fatores** concretos (Tabela 1.7). Por isso, importa compreender como podem ser **integrados** na estratégia para assegurar a criação de valor sustentável para os clientes. Por exemplo, o grupo *SOICO*, líder na comunicação social em Moçambique, tem desde há muito conciliado o seu desenvolvimento com várias iniciativas específicas de natureza ambiental, social, educacional, cultural e empresarial. E em paralelo criou o *Mozefo*, um fórum internacional para promover uma economia inclusiva e sustentável, e a *Fundaso*, uma fundação que ambiciona criar projetos transformacionais com impacto na vida dos moçambicanos.⁴⁴



Tabela 1.7 Exemplos de Fatores de Sustentabilidade Económica, Ambiental, Social e Governativa

Sustentabilidade Económica	Sustentabilidade Ambiental
Resultados económico-financeiros positivos	Poupança e eficiência no uso de recursos naturais
Remuneração justa dos acionistas e colaboradores	Redução de emissões e adoção de energias renováveis
Renovação regular do equipamento e <i>software</i>	Prevenção da poluição do ar, terra e água
Investimento em novos produtos e serviços	Reciclagem e reutilização de materiais e produtos
Gestão rigorosa dos riscos	Promoção da biodiversidade
Sustentabilidade Social	Sustentabilidade Governativa
Proteção da saúde física e mental dos colaboradores	Cumprimento das leis locais e internacionais
Prevenção do assédio sexual	Ausência de práticas de corrupção, suborno e fraude
Atenção à qualidade de vida dos colaboradores	Promoção da diversidade dos colaboradores
Privacidade dos dados de colaboradores e clientes	Transparência e supervisão da estrutura diretiva
Desenvolvimento da comunidade	Relacionamento ético com fornecedores e parceiros

Fontes: Análise do autor e Social FinTech (<https://socialfintech.org/esg-an-introduction/>).

Na realidade, desde há muito tempo que os problemas ambientais, sociais e governativos são reportados na comunicação social. Por exemplo, em 1984 a fábrica de pesticidas da *Union Carbide India* em Bhopal causou acidentalmente uma fuga do gás tóxico metil isocianato, afetando gravemente a saúde de mais de meio milhão de pessoas e causando cerca de 8.000 vítimas mortais.⁴⁵ E nos anos 90, a empresa de artigos desportivos norte-americana *Nike* foi acusada de contratar fornecedores no sudoeste asiático que tratavam miseravelmente os trabalhadores e recorriam com frequência a mão de obra infantil.⁴⁶ Já o fabricante alemão de equipamento de construção *FlowTex* assumiu em 2000 que tinha cometido graves fraudes contabilísticas e fiscais durante vários anos.⁴⁷

No século passado estas ocorrências chocavam as pessoas e geravam alguma reação de ativistas ambientais e políticos, mas o impacto real nos clientes e investidores era limitado. Passados 20-30 anos, os *Millennials* entraram no mercado de trabalho e de consumo e estão a revelar uma clara preferência por comprar marcas com uma boa **reputação de sustentabilidade**.⁴⁸ E partilham frequentemente as suas opiniões através das redes sociais, potenciando a rápida exposição de qualquer problema por todo o mundo. Por exemplo, após o terrível desastre ambiental causado pela empresa energética inglesa *BP* no Golfo do México em 2010, foi lançado no *Facebook* um apelo ao boicote dos seus produtos, que recebeu em pouco tempo mais de 660 mil *likes*.⁴⁹

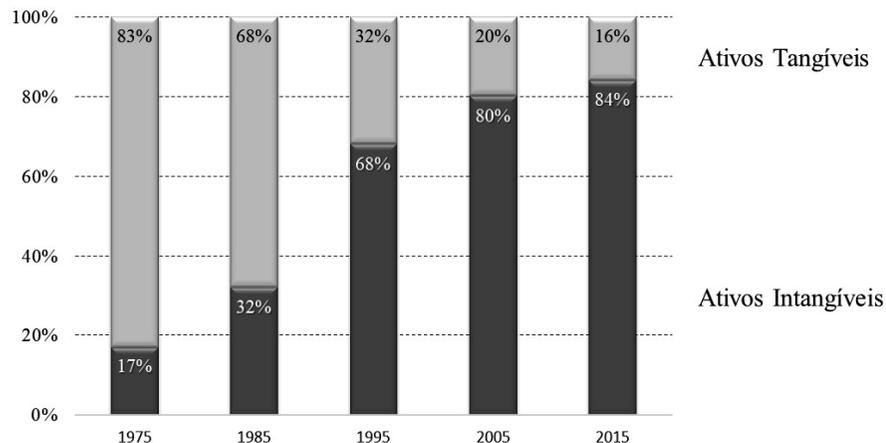


As perceções dos clientes mais jovens têm um grande impacto na **sustentabilidade económica** das empresas

Entretanto, a Geração Z também está a começar a manifestar os seus pontos de vista e a influenciar as preferências de consumo dos adolescentes. Aliás, a sua representante mais famosa, a sueca **Greta Thunberg**, com cerca de 3 milhões de seguidores no *Facebook*, 4 milhões no *Twitter* e 10 milhões no *Instagram*⁵⁰, faz questão de criticar abertamente as empresas que considera nocivas para o planeta.

Obviamente, as perceções dos clientes mais jovens têm um grande impacto não só na reputação das empresas, como também nas vendas e na sua própria **sustentabilidade económica**. De facto, um estudo recente revelou que a valorização bolsista das empresas listadas no índice norte-americano *S&P500* tem vindo a ser cada vez mais influenciada por fatores intangíveis, com especial destaque para a reputação e capacidade de inovação da marca (Figura 1.9).⁵¹

Figura 1.9 Componentes da Valorização Bolsista das Empresas do S&P500



Fontes: Elsten, Cate M. e Hill, Nick (2017). «Intangible Asset Market Value Study», *Ocean Tomo* (<https://leewardcapitalmgt.com/wp-content/uploads/2019/02/ocean-tomo-intangible-asset-study-2015.pdf>).

Não admira pois que, no novo milénio, a cotação bolsista das organizações responsáveis por qualquer escândalo ambiental, social e/ou governativo sofra geralmente uma queda significativa por um período de tempo superior a um ano.⁵²

Em resposta, os **gestores de fundos** passaram a prestar muito mais atenção às políticas ambientais, sociais e governativas das empresas, reconhecendo que as estratégias sustentáveis são menos arriscadas e têm um melhor desempenho na bolsa.⁵³ Porventura o sinal mais claro desta consciencialização veio de Larry Fink, o líder da firma norte-americana *BlackRock*, a maior gestora de ativos do mundo com cerca de sete bilhões de dólares sob gestão: em 2018, na sua carta anual aos acionistas e executivos de topo, Larry Fink deixou bem claro que as empresas em que investe têm de conseguir conciliar o desempenho financeiro com a contribuição para a sociedade.⁵⁴ Assim se compreende que os fundos sustentáveis já administrem atualmente mais de 30 bilhões de dólares, um terço do total global.⁵⁵ E para gerir melhor as suas avultadas poupanças, os investidores da Geração X passaram a seguir o exemplo dos *Millennials*, detendo também cada vez mais ativos financeiros sustentáveis.⁵⁶

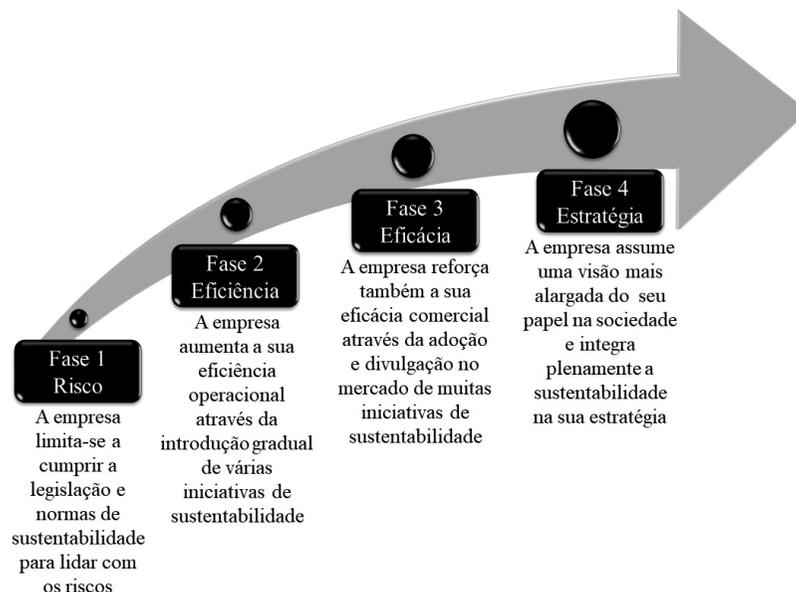
Em paralelo, as Nações Unidas têm realizado várias iniciativas para promover o desenvolvimento sustentável à escala global, e muitos governos e reguladores nacionais continuam a criar novas leis e normas para **obrigar** as organizações a adotar, implementar e reportar medidas concretas que beneficiem o ambiente e a sociedade.⁵⁷

Assim, sob a **pressão conjunta** da generalidade dos seus *stakeholders* (clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, governo, parceiros, financiadores, sindicatos, comunidade, reguladores, agências ambientais, etc.), as empresas têm vindo a integrar gradualmente a **sustentabilidade** económica com a ambiental, social e governativa nas suas estratégias (Figura 1.10).



As empresas têm vindo a integrar a **sustentabilidade** nas suas estratégias

Figura 1.10 Fases de Desenvolvimento da Estratégia Sustentável



Fontes: Análise do autor, Siemens e Dodge Data & Analytics (2016). «Corporate Sustainability Reaches Middle Age», *Dodge Data & Analytics* (<https://www.construction.com/toolkit/reports/corporate-sustainability-reaches-middle-ages>) e NBS (2012). «Innovating for Sustainability: A Guide for Executives», *NBS* (<https://www.slideshare.net/sustainablebrands/innovating-for-sustainability-a-guide-for-executives>).

Nas primeiras fases, as empresas revelam com frequência uma postura **reativa** e só incorporam a sustentabilidade na execução da estratégia. Mas à medida que os benefícios se tornam evidentes, a abordagem passa a ser mais **proativa** e a sustentabilidade é incluída também na formulação da estratégia. Até que, por fim, todo o ciclo estratégico integra plenamente a **criação de valor sustentável**.

CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

Os *stakeholders* prioritários para a criação de valor são os **clientes**

Os *stakeholders* prioritários para a criação de valor são os **clientes**. Uma empresa com vendas insuficientes não reúne as condições necessárias para manter investidores, obter financiamentos, contratar colaboradores ou adquirir fornecedores. Por exemplo, a *Rádio Sim*, do grupo multimédia português *Renascença*, foi lançada em 2008 para servir o segmento sénior do mercado, mas em 2020 teve de descontinuar a sua atividade por nunca ter conseguido conquistar suficiente audiência para ser rentável.⁵⁸ Assim, importa começar por verificar se a empresa está de facto a criar valor para os clientes em 3 momentos distintos: **antes da compra, durante a compra e após a compra** (Tabela 1.8).

Tabela 1.8 Exemplos de Indicadores de Criação de Valor para os Clientes

Indicadores	Criação de Valor para os Clientes
Antes da Compra	
Jornada	Evolução do número de pontos de contacto dos clientes até à realização da compra
Interação	Evolução do número de interações diretas com os clientes até à realização da compra
Internet	Evolução do número e duração média das visitas ao <i>site</i> e às redes sociais da empresa
Durante a Compra	
Clientes	Evolução da quantidade de clientes
Produtos/Serviços	Evolução da quantidade de produtos/serviços vendidos aos clientes
Preço	Evolução do preço médio dos produtos/serviços vendidos aos clientes
Mix	Evolução do peso nas vendas dos diferentes segmentos de clientes e de produtos/serviços
Experiência	Evolução da avaliação da experiência de compra de produtos/serviços pelos clientes
Após a Compra	
Satisfação	Evolução do nível de satisfação dos clientes com o consumo dos produtos/serviços
Apoio	Evolução do número de <i>likes</i> e de seguidores nas redes sociais da empresa
Queixas	Evolução da ocorrência de problemas e de queixas dos clientes
Recomendação	Evolução do nível de recomendação dos produtos/serviços por parte dos clientes
Retenção	Evolução da taxa de retenção em número e vendas de clientes existentes
Aquisição	Evolução da taxa de aquisição em número e vendas de novos clientes
Abandono	Evolução da taxa de abandono em número de clientes existentes
Quota de Mercado	Evolução da quota de mercado da empresa
Quota no Cliente	Evolução da quota da empresa nas compras totais do cliente
Marca	Evolução da avaliação da marca da empresa

Fontes: Análise do autor e Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2017). *Principles of Marketing*, 17ª edição, Pearson.

A criação de valor para os clientes não se resume à simples venda de produtos e serviços. Vários indicadores complementares permitem avaliar se os clientes ficam de facto satisfeitos e fidelizados, ou se a experiência menos positiva de compra e consumo os fará abandonar a empresa. A análise da criação de valor para os clientes deve ser pois **abrangente e dinâmica**, proporcionando uma visão completa das suas perceções e ações ao longo do tempo.

Por exemplo, a empresa de retalho alemã *Lidl* está a investir na construção de um sofisticado modelo analítico e preditivo dos seus clientes, cruzando os dados comerciais com informação demográfica, psicográfica, geográfica e climatérica. Assim consegue-lhes oferecer cada vez mais valor personalizando as campanhas promocionais, otimizando a oferta de produtos, reduzindo as ruturas de inventário e facilitando a migração das compras em loja para o seu *site* e aplicação móvel.⁵⁹



E como os competidores também procuram criar valor para os clientes, vêm dar atenção ao desempenho comercial relativo da empresa, seguindo a sua **quota de mercado** ou a **quota nos clientes** mais importantes, e, se possível, compará-lo com o dos seus rivais diretos numa seleção de indicadores.

Já do ponto de vista dos **acionistas**, é crítico que as vendas aos clientes gerem, a prazo, **resultados** suficientemente positivos para:

- Remunerar os colaboradores, pagar aos fornecedores e outros credores, reembolsar as instituições financeiras e contribuir para o estado.
- Investir na renovação dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.
- Proporcionar um retorno aos investidores na forma de acréscimo do capital próprio da organização e/ou de dividendos.

A criação de valor para os acionistas pode ser medida com diferentes **indicadores económico-financeiros e de mercado** (Tabela 1.9). Aparentemente, o **resultado líquido** (lucro, se for positivo) é a métrica mais simples e clara. Porém, este indicador pode induzir em erro por não entrar em consideração com o custo de oportunidade do capital investido na empresa. Na realidade, se os proprietários conseguirem usufruir de melhores retornos em aplicações alternativas de risco equivalente, o lucro gerado pode não criar valor efetivo.

Por exemplo, no período de 2015 e 2018, o grupo de restauração português *Ibersol* teve resultados líquidos médios de 22,5 milhões de euros com capitais próprios médios de 168 milhões de euros, o que corresponde a uma rentabilidade média do capital próprio de 13,4%. Mas a empresa de restauração norte-americana *Starbucks* obteve nesses anos um retorno médio superior a 50%...⁶⁰

Para apurar a criação de valor para os acionistas é por isso preferível recorrer ao **valor económico acrescentado**, que deduz ao resultado líquido o custo ponderado do capital investido. Desta forma, a avaliação já incorpora a rentabilidade exigida no mercado pelo risco assumido. Assim, apesar de a *Ibersol* ter alcançado um resultado líquido de 25 milhões de euros em 2018, só criou cerca de 16 milhões de euros de valor económico acrescentado para os seus acionistas.⁶¹

Porém, todas estas medidas são baseadas no **desempenho passado** da empresa e não refletem a sua expectativa de **evolução futura**. Por essa razão, sobretudo em ciclos estratégicos de maior crescimento e investimento, é considerado preferível avaliar a empresa com base no seu **valor atualizado líquido**. Descontando para o momento presente os fluxos de caixa a libertar no futuro, consegue-se incluir o impacto esperado das medidas tomadas ao longo do tempo. Assim se compreende que, em 2018, o valor atualizado líquido da *Ibersol* fosse 413 milhões de euros.⁶²

A criação de valor para os acionistas pode ser medida com diferentes **indicadores económico-financeiros e de mercado**



Tabela 1.9 Exemplos de Indicadores de Criação de Valor para os Acionistas

Indicadores	Criação de Valor para os Acionistas
Indicadores Económico-Financeiros	
Resultado Líquido	Evolução do resultado líquido
Rentabilidade do Capital Próprio	Evolução do rácio entre o resultado líquido e o capital próprio
Valor Económico Acrescentado	Evolução da diferença entre o resultado líquido e o custo ponderado do capital investido (capital próprio e passivo de médio-longo prazo)
Valor Atualizado Líquido	Evolução do valor atualizado líquido dos fluxos de caixa futuros
Indicadores de Mercado	
Valor de Mercado	Evolução da capitalização bolsista da empresa
Rácio Preço – Resultado	Evolução do rácio entre o valor de mercado e o resultado líquido
Valor de Mercado Acrescentado	Evolução da diferença entre o valor de mercado e o capital investido

As expectativas de desempenho futuro são também fundamentais para apurar o **valor de mercado** das empresas cotadas em bolsa. Por exemplo, a capitalização bolsista média da *Ibersol* no período de 2015 a 2018 foi aproximadamente 250 milhões de euros, tendo variado entre 166 e 330 milhões de euros. E para se comparar a criação de valor para os acionistas entre empresas equivalentes, é habitual usar o **rácio preço-resultado líquido**. No caso da *Ibersol* e da *Starbucks*, a média do rácio nestes 4 anos foi, respetivamente, 11,7 e 26,3.⁶³ Portanto, os investidores antecipavam na altura uma evolução bastante mais positiva do desempenho da *Starbucks* do que da *Ibersol*, o que acabou afinal por não se confirmar...

Finalmente, o **valor de mercado acrescentado** tem vindo a ganhar relevância como indicador da criação de valor para os acionistas, uma vez que deduz à valorização bolsista o capital investido na empresa. Entre 2015 e 2018, é estimado que a *Ibersol* tenha proporcionado em média 74 milhões de euros de valor de mercado acrescentado aos seus proprietários.⁶⁴

Dado que os resultados obtidos com diferentes fatores podem variar bastante, é obviamente recomendável acompanhar um **conjunto alargado** de indicadores ao **longo do tempo**. E se a informação estiver disponível, o desempenho da empresa pode ser também comparado com o de outras organizações equivalentes, para se obter uma **avaliação relativa** da criação de valor para os acionistas.

Nos **negócios mais tradicionais**, verifica-se frequentemente que os indicadores económico-financeiros e de mercado tendem a **convergir**. De facto, quando as expectativas para o futuro não diferem muito da evolução passada, há menos incerteza em relação ao desenvolvimento estratégico das empresas e as estimativas de criação de valor para os seus acionistas tornam-se mais uniformes e estáveis.

Inversamente, nos **negócios mais digitais** vários indicadores económico-financeiros e de mercado tendem a **divergir** durante alguns anos. Na realidade, a pressão para manter elevados níveis de crescimento e investimento afeta a rentabilidade no curto-médio prazo, mas as expectativas de evolução a médio-longo prazo das empresas são geralmente bastante positivas. Porém, o nível de incerteza em relação ao futuro também é muito maior...

Por exemplo, a *startup* tecnológica sueca *Spotify* lançou em 2008 um inovador serviço de *streaming* de música, *podcast* e vídeo, que imediatamente conquistou a adesão dos jovens e adultos. Atualmente detém a liderança mundial com uma quota de mercado de 36%, graças aos seus mais de 260 milhões de utilizadores que geram uma receita anual de cerca de 7 mil milhões de euros. Contudo, para suportar o rápido crescimento, até 2017 a empresa não só nunca teve lucros, como os seus prejuízos aumentaram sempre à medida que o negócio crescia: nesse ano faturou cerca de 4 mil milhões de euros e teve um prejuízo de 1,2 mil milhões de euros!

Mesmo assim, logo em abril de 2018 foi admitida na bolsa de Nova Iorque com uma valorização de 26,5 mil milhões de dólares. Pelos vistos, os investidores confiaram numa evolução futura bem mais rentável que a experiência passada... E, de facto, desde então as receitas continuaram a aumentar exponencialmente enquanto os prejuízos diminuíram como previsto até começar uma progressão muito positiva dos lucros a partir de 2020.⁶⁵

Portanto, até à entrada em bolsa, os indicadores económico-financeiros de criação de valor para os proprietários da *Spotify* eram pouco animadores, à exceção do valor atualizado líquido, que se baseia precisamente nas expectativas de desempenho futuro. E na nova década é esperado que os indicadores económico-financeiros e de mercado da empresa já comecem a convergir.

Nos **negócios mais tradicionais** os indicadores económico-financeiros e de mercado tendem a **convergir**, mas nos **negócios mais digitais** divergem durante alguns anos



Por seu lado, como os indicadores de criação de valor para os restantes *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, governo, parceiros, financiadores, sindicatos, comunidade, reguladores, agências ambientais, etc.) ainda estão pouco estandardizados e difundidos, muitas organizações não os tomam sequer em consideração ou então incluem-nos de uma forma muito seletiva. Mas na realidade têm diversas opções ao seu dispor.

Por exemplo, para acompanhar a evolução dos colaboradores, as empresas podem usar métricas relacionadas com a sua satisfação, o clima organizacional, o envolvimento em iniciativas corporativas, a participação em programas de formação, o absentismo, a diversidade de género, raça e/ou nacionalidade, a rotação, o número de candidatos por vaga e o nível de desempenho, entre outras.⁶⁶ Existem portanto **muitas alternativas** para construir um modelo razoavelmente completo de indicadores que avalie a sustentabilidade económica, ambiental, social e governativa da estratégia da empresa.

Ainda assim, tem-se verificado que a maioria das organizações nos **negócios mais tradicionais** continua a recolher pouca informação para avaliar a criação de valor para os clientes, acionistas e outros *stakeholders*. Porventura devido à sua expectativa de estabilidade nos mercados e indústrias, limitam-se a monitorizar as suas próprias vendas e resultados, correndo assim o risco de serem surpreendidas por desenvolvimentos imprevistos e por abordagens disruptivas de novos rivais...

Pelo contrário, muitas organizações nos **negócios mais digitais** procuram recolher e analisar uma grande variedade de dados sobre os clientes, a empresa, o seu impacto na sociedade e por vezes também sobre a concorrência, para lidarem com a volatilidade esperada nos seus mercados e indústrias. Na verdade, quanto mais incerto for o futuro, maior é a necessidade de a organização ter informação atualizada para tomar as decisões mais corretas em qualquer altura. Reforçando o **dinamismo** do seu ciclo estratégico, as empresas nos negócios mais digitais estão assim em melhores condições para alcançar os seus objetivos.

Por exemplo, a operadora de telecomunicações britânica *Vodafone* está a centrar a sua nova estratégia em torno dos serviços conectados através da rede de internet móvel 5G. Por atingir velocidades até 100 vezes superiores às atuais, esta tecnologia permite melhorar drasticamente as comunicações entre as pessoas e fomenta também o desenvolvimento dos serviços digitais baseados na *internet of things*, como a condução autónoma, a segurança urbana, as cirurgias remotas e as casas conectadas, entre muitos outros. Para conquistar este mercado com um enorme potencial, a *Vodafone* foi a primeira operadora a oferecer dados ilimitados com tarifários bastante competitivos, acompanhando regularmente o seu desempenho com base, entre outros, nos seguintes indicadores:

- Criação de valor para os clientes: evolução da cobertura da rede 5G, utilizadores de dados em 4G e 5G, nível de satisfação dos clientes, peso dos canais digitais, receita média por utilizador, tráfico de dados, número de clientes convergentes e penetração na *internet of things*.
- Criação de valor para os acionistas: evolução das margens operacionais, resultados líquidos, cotação bolsista, rácios económico-financeiros e de mercado.
- Criação de valor para os restantes *stakeholders*: evolução das emissões de gases com efeito de estufa, eletricidade de fontes renováveis, número de clientes femininas em mercados emergentes, igualdade de género na força laboral, donativos humanitários da fundação *Vodafone*, cumprimento do código de conduta no relacionamento com fornecedores e número de *startups* digitais apoiadas.⁶⁷

Nos **negócios mais digitais** é recolhida e analisada mais informação sobre a criação de valor para os clientes, acionistas e outros *stakeholders* do que nos **negócios mais tradicionais**



Convém complementar as métricas individuais com uma **medida agregada** de criação de valor

Por um lado, a compilação de múltiplos indicadores proporciona informação detalhada à empresa, mas, por outro lado, dificulta a **análise integrada** da sua capacidade estratégica para criar valor sustentável. Convém assim complementar as métricas individuais com uma **medida agregada**, que possa ser facilmente monitorizada ao longo do tempo e usada para comparar diferentes estratégias, empresas e negócios. O **valor atualizado líquido** é um bom ponto de partida para a construção deste indicador agregado.⁶⁸

$$\text{Valor Atualizado Líquido} = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1 + D)^t}$$

onde: FC = Fluxos de Caixa libertos no futuro
D = taxa de Desconto ajustada ao risco
t = tempo (entre 0 e n)

De facto, o valor atualizado líquido apresenta vários **aspectos positivos**:

- Está orientado para a evolução futura da empresa e não para o seu desempenho passado.
- Incorpora as vendas e a rentabilidade no cálculo dos fluxos de caixa.
- Tem em consideração o risco e o valor temporal do dinheiro no cálculo da taxa de desconto.
- É um indicador económico-financeiro consistente com os indicadores de mercado.
- Pode ser aplicado a empresas de negócios tradicionais e digitais, estejam ou não cotadas na bolsa.

Simplificando um pouco a fórmula do valor atualizado líquido já se consegue identificar as bases de um índice agregado de valor.⁶⁹

$$\text{Valor} = \frac{V \times (1 + C)^t \times M}{R}$$

onde: V = Vendas atuais
C = taxa de Crescimento anual composta das vendas (estimativa para o futuro)
M = taxa média de Margem líquida anual (estimativa para o futuro)
R = nível de Risco dos resultados líquidos (estimativa para o futuro)
t = tempo (número de anos)

Enquanto o numerador da fração equivale aproximadamente aos fluxos de caixa no final do período temporal considerado, o denominador simplifica e substitui o cálculo da taxa de desconto ajustada ao risco.

A título de exemplo ilustrativo, uma empresa que fatura atualmente 1 milhão de euros decide desenvolver uma estratégia prudente para os próximos 5 anos e constrói a seguinte previsão de vendas e resultados líquidos (Tabela 1.10):

Tabela 1.10 Exemplo de Previsão de Vendas e Resultados Líquidos a 5 Anos

Ano	Vendas	Resultados Líquidos
1	1.060.000€	84.800€
2	1.113.000€	127.995€
3	1.146.390€	149.031€
4	1.169.318€	163.705€
5	1.216.091€	158.092€
Total	5.704.798€	683.622€

A partir destes dados, é possível apurar todas as componentes da fórmula do valor e calcular o seu resultado:⁷⁰

V = 1.000.000€ (vendas no ano atual)

C = 4% (taxa de crescimento anual composta das vendas)

M = 12% (taxa média anual dos resultados líquidos a dividir pelas vendas)

R = 0,234 (desvio padrão dos resultados líquidos a dividir pela média dos resultados líquidos)

t = 5 (período da previsão)

$$\text{Valor} = \frac{1.000.000 \times (1 + 0,04)^5 \times 0,12}{0,234}$$

$$= 623.925$$

Entretanto, a mesma empresa pondera adotar uma estratégia alternativa mais ambiciosa para os próximos 5 anos, tendo gerado uma previsão diferente de vendas e resultados líquidos (Tabela 1.11):

Tabela 1.11 Exemplo Alternativo de Previsão de Vendas e Resultados Líquidos a 5 Anos

Ano	Vendas	Resultados Líquidos
1	1.070.000€	42.800€
2	1.171.650€	64.441€
3	1.288.815€	115.993€
4	1.446.695€	159.136€
5	1.609.448€	209.228€
Total	6.586.608€	591.599€

Fonte: Análise do autor.

Neste cenário, as novas componentes da fórmula dão o seguinte resultado:⁷¹

V = 1.000.000€ (vendas no ano atual)

C = 10% (taxa de crescimento anual composta das vendas)

M = 9% (taxa média anual dos resultados líquidos a dividir pelas vendas)

R = 0,575 (desvio padrão dos resultados líquidos a dividir pela média dos resultados líquidos)

t = 5 (período da previsão)

$$\text{Valor} = \frac{1.000.000 \times (1 + 0,1)^5 \times 0,09}{0,575}$$

$$= 252.080$$

Esta opção estratégica implica um investimento inicial maior para crescer mais depressa, pelo que penaliza a rentabilidade nos primeiros anos. Ainda assim, a margem depois recupera e a empresa consegue gerar «fluxos de caixa» (cálculo do numerador) no último ano quase iguais aos da versão prudente: 145 mil *versus* 146 mil. Porém, como neste cenário agressivo o risco (componente do denominador) é mais elevado, o valor final apurado é inferior. Portanto, numa análise a 5 anos, a criação de valor é maior na primeira opção estratégica.

Mas se o período de projeção das vendas e resultados líquidos for alargado de 5 para 10 anos, é expectável que as duas abordagens evoluam de forma distinta: a estratégia prudente deverá estabilizar ou mesmo inverter a criação de valor, enquanto a estratégia ambiciosa deverá passar a criar bastante valor graças à sua forte dinâmica de crescimento e à gradual melhoria das margens (Tabela 1.12).

Tabela 1.12 Exemplos de Previsão de Vendas e Resultados Líquidos a 10 Anos

Estratégia Prudente			Estratégia Ambiciosa		
Ano	Vendas	Resultados Líquidos	Ano	Vendas	Resultados Líquidos
1	1.060.000€	84.800€	1	1.070.000€	42.800€
2	1.113.000€	127.995€	2	1.171.650€	64.441€
3	1.146.390€	149.031€	3	1.288.815€	115.993€
4	1.169.318€	163.705€	4	1.446.695€	159.136€
5	1.216.091€	158.092€	5	1.609.448€	209.228€
6	1.252.573€	125.257€	6	1.826.723€	274.009€
7	1.283.888€	115.550€	7	2.091.598€	366.030€
8	1.309.565€	104.765€	8	2.415.796€	446.922€
9	1.329.209€	99.691€	9	2.838.560€	546.423€
10	1.345.159€	87.435€	10	3.384.983€	648.224€
Total	12.225.192€	1.216.320€	Total	19.144.270€	2.873.207€

Fonte: Análise do autor.

As novas componentes produzem os seguintes resultados (Tabela 1.13):⁷²

Tabela 1.13 Resultados da Fórmula de Valor para as Estratégias Alternativas

Estratégia Prudente		Estratégia Ambiciosa	
Componente	Resultado	Componente	Resultado
V	1.000.000€ (vendas no ano atual)	V	1.000.000€ (vendas no ano atual)
C	3% (taxa de crescimento anual composta das vendas)	C	13% (taxa de crescimento anual composta das vendas)
M	10% (taxa média anual dos resultados líquidos a dividir pelas vendas)	M	15% (taxa média anual dos resultados líquidos a dividir pelas vendas)
R	0,233 (desvio padrão dos resultados líquidos a dividir pela média dos resultados líquidos)	R	0,725 (desvio padrão dos resultados líquidos a dividir pela média dos resultados líquidos)
t	10 (período da previsão)	t	10 (período da previsão)
Valor	576.788	Valor	702.324

Fonte: Análise do autor.

Em conclusão, numa análise a 10 anos, a criação de valor já é maior na segunda opção estratégica.

A medida agregada constitui um valioso indicador de **apoio à análise e tomada de decisão** por parte dos líderes

Assim, a medida agregada permite **clarificar e comparar** de uma forma simples e rápida o valor gerado por diferentes estratégias, empresas e negócios ao longo do tempo. Por isso, constitui um valioso indicador de **apoio à análise e tomada de decisão** por parte dos líderes.

Por exemplo, o caso ilustrativo das duas estratégias alternativas revela várias questões interessantes:

- Num horizonte a 5 anos, as duas opções apresentam «fluxos de caixa» similares e níveis de risco muito distintos, sendo preferível escolher a abordagem prudente. Mas se a empresa decidir afinal avançar com a estratégia ambiciosa, deverá fazer um especial esforço para reduzir a incerteza do seu desempenho comercial e operacional nos primeiros anos, recolhendo frequentemente informação externa e interna e preparando de antemão planos de contingência para lidar com eventuais situações de risco.

- Num horizonte a 10 anos, as duas opções diferenciam-se em todos os fatores, sendo preferível escolher a abordagem ambiciosa. Mas se a empresa decidir afinal avançar com a estratégia prudente, deverá fazer um especial esforço para compensar a queda de rentabilidade prevista para os últimos anos, melhorando a sua produtividade operacional e eliminando eventuais custos de estrutura desnecessários.

A medição do valor destas duas estratégias ao longo do tempo reflete bem uma **divergência fundamental** entre as abordagens típicas em diferentes setores. Nos **negócios mais tradicionais**, muitas empresas preferem opções conservadoras e conseguem de facto criar bastante valor a curto-médio prazo. Porém, a médio-longo prazo a estagnação das vendas e a erosão das margens pode destruir valor e pôr em causa a sua própria sobrevivência, a não ser que mudem de estratégia...

Pelo contrário, nos **negócios mais digitais**, muitas empresas preferem opções disruptivas e têm dificuldade em criar valor a curto-médio prazo, correndo o risco de entrar em insolvência logo nos primeiros anos de vida.⁷³ Mas as que conseguirem realmente conquistar e fidelizar os clientes, mesmo que precisem de investir durante bastante tempo, costumam criar muito valor a médio-longo prazo!

A reflexão em torno das **implicações estratégicas** de cada opção é pois mais importante que o simples cálculo do indicador agregado de valor. A análise das componentes e dos resultados da fórmula revela bem as **vantagens e desvantagens relativas** de cada abordagem e permite identificar as **fragilidades futuras** que deverão ser atempadamente acauteladas. Porque, uma vez decidida a estratégia a adotar, importa não só potenciar os seus aspetos positivos, como minorar também os seus aspetos negativos.

Porém, a medida agregada ainda não está completa. De facto, a fórmula valoriza a sustentabilidade económica, mas não toma em consideração a sustentabilidade ambiental, social e governativa. Para determinar o valor sustentável criado pela estratégia é preciso acrescentar uma última componente: a sustentabilidade!

$$\text{Valor Sustentável} = \frac{V \times (1 + C)^t \times M}{R} \times S$$

onde: V = Vendas atuais

C = taxa de Crescimento anual composta das vendas (estimativa para o futuro)

M = taxa média de Margem líquida anual (estimativa para o futuro)

R = nível de Risco dos resultados líquidos (estimativa para o futuro)

S = índice de Sustentabilidade ambiental, social e governativa
(avaliação multifatorial)

t = tempo (número de anos)

Naturalmente, a metodologia de construção do **índice de sustentabilidade ambiental, social e governativa** não é consensual, podendo cada empresa **auto-avaliar-se** em múltiplos fatores de uma forma completamente discricionária. Em alternativa já é possível contratar uma **avaliação externa**, preferencialmente a entidades que facilitem a comparação com organizações do mesmo setor. Mas o mais importante é que a empresa se esforce para melhorar o seu desempenho ao nível da sustentabilidade, independentemente do método de avaliação adotado.

Por exemplo, a firma de informação financeira norte-americana *S&P Dow Jones Indexes* associou-se à sociedade de investimento suíça *RobecoSAM* para lançar em 1999 os *Dow Jones Sustainability Indexes*, um conjunto pioneiro de índices de sustentabilidade ambiental, social e governativa. Atualmente são analisados até 30 fatores em cerca de 2.300 organizações de todo o mundo, e identificadas as empresas com as melhores práticas em 60 negócios.⁷⁴ No setor do retalho de vestuário, a empresa líder há vários anos é precisamente a *Zara*...⁷⁵

A medição do valor reflete bem uma **divergência fundamental** entre as abordagens típicas nos **negócios mais tradicionais e mais digitais**

A reflexão em torno das **implicações estratégicas** de cada opção é mais importante que o simples cálculo do indicador agregado de valor

A metodologia de construção do **índice de sustentabilidade ambiental, social e governativa** não é consensual

O indicador agregado de valor sustentável pode ser ainda desdobrado em três partes para evidenciar com maior clareza a sua **associação com todos os stakeholders**:

$$\text{Valor Sustentável} = V \times (1 + C)^t \times \frac{M}{R} \times S$$

Valor para os clientes: $V \times (1 + C)^t$ = vendas atuais e crescimento das vendas

Valor para os acionistas: $\frac{M}{R}$ = relação retorno-risco

Valor para os restantes *stakeholders*: S = sust. ambiental, social e governativa

E é interessante verificar que a **importância relativa** de cada uma das parcelas tende a variar de acordo com as próprias características dos setores:

A **importância relativa** de cada uma das parcelas do **indicador agregado de valor sustentável** tende a variar de acordo com as características dos setores

- Nos **negócios mais digitais** é dada especial relevância ao crescimento das vendas, para assegurar a conquista, satisfação e fidelização dos clientes em mercados emergentes. Porém, a desvalorização da relação retorno-risco no curto-médio prazo pode ser fatal para a empresa.
- Nos **negócios mais tradicionais** é dada especial relevância à relação retorno-risco, para proporcionar aos acionistas uma boa rentabilidade em mercados maduros. Porém, a desvalorização do crescimento das vendas a médio-longo prazo pode ser fatal para a empresa.
- A sustentabilidade ambiental, social e governativa está gradualmente a ganhar relevância em **todos os negócios**, promovendo a revisão das estratégias e das práticas comerciais e operacionais das empresas. Porque a desvalorização da sustentabilidade a longo prazo pode ser fatal para o planeta...

Na realidade, todas as componentes do indicador agregado de valor sustentável são **igualmente importantes** para o desenvolvimento da organização ao longo do tempo. Por isso, os líderes devem incorporá-las integralmente, tanto na formulação, como na execução das estratégias, por forma a gerir todo o ciclo estratégico com sucesso!

¹ Segran, Elizabeth (2019). «Zara built a \$20B empire on fast fashion. Now it needs to slow down», *Fast Company* (<https://www.fastcompany.com/90379824/zara-built-a-20b-empire-on-fast-fashion-now-it-needs-to-dismantle-it>) e Pitcher, Laura (2019). «What Zara's Sustainability Efforts Could Mean for the Fashion Industry», *Teen Vogue* (<https://www.teenvogue.com/story/what-zaras-sustainability-efforts-could-mean-for-the-fashion-industry>).

² Cline, Elizabeth L. (2012). *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*, Portfolio.
³ Ellen MacArthur Foundation (2017). *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future* (<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>).

⁴ A expressão «*Millennials*», também conhecida como «Geração Y», designa as pessoas nascidas entre 1981 e 1996. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).

⁵ A expressão «Geração Z» designa as pessoas nascidas após 1996. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).

⁶ A expressão «Geração X» designa as pessoas nascidas entre 1965 e 1980. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).

⁷ Stein, Sanford (2019). «How Could Changing Consumer Trends Affect Fast-Fashion Leaders H&M and Zara?», *Forbes* (<https://www.forbes.com/sites/sanfordstein/2019/02/10/how-could-changing-consumer-trends-affect-fast-fashion-leaders-hm-and-zara/#7acac6196f48>).

⁸ *Zara's Sustainability Program* de 2019, disponível no Instagram (https://www.instagram.com/p/B0A_OdXFJ8Y/?utm_source=ig_embed).

⁹ Harvard Business Review Staff (2018). «The Best-Performing CEOs in the World 2018», *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/2018/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2018>).

¹⁰ David, Fred R., David, Forest R. e David, Meredith E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 17ª edição, Pearson.

- ¹¹ As ações comerciais abrangem tipicamente as atividades de *marketing*, vendas, financiamento das vendas, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e logística de saída, enquanto as ações operacionais abrangem geralmente as atividades de fabrico de produtos e/ou prestação de serviços, gestão da cadeia de abastecimento e logística de entrada, gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão de sistemas de informação e outras atividades de suporte.
- ¹² Carey, Louise (2019). «Is this the end of Nikon as we know it? Fiscal report shows 71% drop in earnings», *Digital Camera World* (<https://www.digitalcameraworld.com/news/is-this-the-end-of-nikon-as-we-know-it-fiscal-report-shows-71-drop-in-earnings>) e Day, Andy (2019). «Nikon Just Released Some Terrible Financial Results», *Fstoppers* (<https://fstoppers.com/news/nikon-just-released-some-terrible-financial-results-427040>).
- ¹³ O enfoque da estratégia não deve ser a mera superação da concorrência, mas sim a prestação de mais valor aos clientes, de uma forma sustentável. Por isso, a empresa deve estar orientada para os clientes e não para os rivais. Idealmente, o valor criado não deve sequer ser imitável por qualquer outro competidor. Ver, por exemplo, Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.
- ¹⁴ A expressão inglesa «*stakeholders*» pode ser traduzida em português como «partes interessadas» e inclui todos os elementos que têm um interesse e são impactados pela organização: clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, governo, parceiros, financiadores, sindicatos, comunidade, reguladores, agências ambientais, etc.
- ¹⁵ Por simplificação, a expressão «criação de valor sustentável» inclui a criação propriamente dita, a entrega de valor sustentável aos clientes e a captura de valor sustentável para a empresa.
- ¹⁶ Sugawara, Toru (2014). «Will Alibaba change its 'customers first, employees second, shareholders third' motto?», *Nikkei Asian Review* (<https://asia.nikkei.com/Business/Will-Alibaba-change-its-customers-first-employees-second-shareholders-third-motto>).
- ¹⁷ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group).
- ¹⁸ Bary, Emily (2019). «HP's stock slides on concerns that its new strategy is 'fraught with risk'», *MarketWatch* (<https://www.marketwatch.com/story/hps-stock-slides-on-concerns-that-its-new-strategy-is-fraught-with-risk-2019-10-04>).
- ¹⁹ Estas e outras ferramentas de planeamento estratégico são apresentadas em capítulos posteriores do livro.
- ²⁰ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Virgin_Group).
- ²¹ Informação institucional do grupo Virgin (<https://www.virgin.com/virgingroup/content/our-senior-team>).
- ²² Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/TikTok>), Sá, Nelson (2020). «App chinês TikTok ameaça domínio de Instagram, YouTube e até Spotify», *Folha de São Paulo* (<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/01/app-chines-tiktok-ameaca-dominio-de-plataformas-sociais-dos-estados-unidos.shtml>) e Dredge, Stuart (2019). «TikTok reaches 1.5bn downloads and tests shopping features», *Musically* (<https://musically.com/2019/11/18/tiktok-reaches-1-5bn-downloads-and-tests-shopping-features/>).
- ²³ Informação institucional do grupo LafargeHolcim (https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/11282018-cmd_2018_ceo_strategy.pdf).
- ²⁴ Informação institucional da Tesla (https://www.tesla.com/pt_PT/blog/secret-tesla-motors-master-plan-just-between-you-and-me e <https://www.tesla.com/about?redirect=no>).
- ²⁵ Cherrayil, Naushad K. (2019). «Change in product strategy helps Samsung increase its market share», *TechRadar* (<https://www.techradar.com/news/change-in-product-strategy-helps-samsung-increase-its-market-share>).
- ²⁶ A divisão das economias em três setores – primário, secundário e terciário –, mais tarde expandida com o setor quaternário, é baseada no trabalho dos economistas britânico-australiano Colin Clark e francês Jean Fourastié. Para uma análise aprofundada dos sistemas económicos em diferentes regiões do mundo, ver, por exemplo, Grabowski, Richard (2006). *Economic Development: A Regional, Institutional and Historical Approach*, M.E. Sharpe.
- ²⁷ Informação institucional da Amazon (<https://www.aboutamazon.com/>) e Wikipedia ([https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_(company))).
- ²⁸ A expressão «*Baby Boomers*» designa as pessoas nascidas entre 1946 e 1964. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).
- ²⁹ A expressão «*Geração Silenciosa*» designa as pessoas nascidas entre 1928 e 1945. Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Generation>).
- ³⁰ Informação institucional da Uber (<https://www.uber.com/en-PT/newsroom/history/>) e Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Uber>).
- ³¹ Informação institucional da Uber Eats (https://about.ubereats.com/en_gb/), Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Uber_Eats) e Eadicicco, Lisa (2019). «Uber sees its burgeoning

- food delivery service as a massive opportunity», *Business Insider* (<https://www.businessinsider.com/uber-ipo-filing-reveals-details-of-uber-eats-food-delivery-service-2019-4>).
- ³² Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Uberisation>) e Madden, Sam (2017). «Read This Before You Build Uber for X», *Y Combinator* (<https://blog.ycombinator.com/read-this-before-you-build-uber-for-x/>).
- ³³ A expressão norte-americana «*fintech*» resulta da combinação de «*financial*» (financeiro) e «*technology*» (tecnologia), sendo usada para designar empresas de base tecnológica que prestam serviços financeiros. Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_technology).
- ³⁴ Informação institucional do *Revolut* (https://www.revolut.com/about-revolut?promo=mkt_gg006&gclid=CjwKCAiA3uDwBRBFiEiwA1VsajPUXeOjmZ4s45iO7Zk8H8u28SyfclGZ4vwu-dkw4iefJXZdRnJ2NZ1RoCNBMQAvD_BwE), Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/Revolut>) e Dillet, Romai (2017). «Revolut now has a million customers for its banking alternative», *Tech Crunch* (https://techcrunch.com/2017/11/23/revolut-now-has-a-million-customers-for-its-banking-alternative/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGcKM-YIF_tkpDpbWm8vVv7FzR9Bfa0ivi7cvrqbEJ1qeDc5rS_YBSIU7S4gkiDyhN609VV0d07M9hDJDNvpx174fF8RuEXdUb5Ps1216JUReBQXpJU-jeil4fHkrTAiAgiyy5aB7pGBzW1ax-rVOxZdDI6Sgi-jK56kgmc6uf3-k).
- ³⁵ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company). A partir do momento em que uma empresa abre o seu capital na bolsa, deixa de ser considerada unicórnio.
- ³⁶ «Jornada do consumidor» é a tradução portuguesa da expressão norte-americana «*customer journey*». Ryte Wiki (https://en.ryte.com/wiki/Customer_Journey).
- ³⁷ «Experiência do consumidor» é a tradução portuguesa da expressão norte-americana «*customer experience*». Ryte Wiki (https://en.ryte.com/wiki/Customer_Experience).
- ³⁸ «Análise de dados» é a tradução portuguesa da expressão norte-americana «*data analytics*». Search Data Management (<https://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/data-analytics>).
- ³⁹ «Custos de aquisição e retenção» é a tradução portuguesa da expressão norte-americana «*acquisition and retention costs*». Optimove (<https://www.optimove.com/resources/learning-center/customer-acquisition-vs-retention-costs>).
- ⁴⁰ Faithfull, Mark (2015). «Pay-as-you-go lighting arrives at Amsterdam's Schiphol Airport», *Lux Review* (<https://www.luxreview.com/2015/04/20/pay-as-you-go-lighting-arrives-at-amsterdams-schiphol-airport/>).
- ⁴¹ Informação institucional da *Ingersoll-Rand* (<https://www.trane.com/commercial/north-america/us/en/controls/BEMS/intelligent-services.html?cid=tisexperience>).
- ⁴² O modelo «*tech&touch*» foi desenvolvido pelo autor com base em Solomon, Micah (2012). *High-Tech, High-Touch Customer Service*, Amacom e Naisbitt, John; Naisbitt, Nana e Philips, Douglas (1999). *High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning*, Broadway.
- ⁴³ O acrónimo «ESG» é usado em inglês para designar três tipos de sustentabilidade: «*Environmental*» (ambiental em português), «*Social*» e «*Governance*» (governativa em português). Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental_social_and_corporate_governance).
- ⁴⁴ Informação institucional do grupo *Soico* (<https://soico.sapo.mz/>, <http://mozefo.com/> e <http://www.fundaso.org.mz/>).
- ⁴⁵ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Bhopal_disaster).
- ⁴⁶ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Nike_sweatshops).
- ⁴⁷ Wikipedia (<https://en.wikipedia.org/wiki/FlowTex>).
- ⁴⁸ Farrell, Sarah (2019). «Millennials and their Impact on Sustainability», *SUMAS* (<https://sumas.ch/millennials-and-sustainability/>) e Cheng, Marguerita (2019). «8 Characteristics of Millennials That Support Sustainable Development Goals (SDGs)», *Forbes* (<https://www.forbes.com/sites/margueritacheng/2019/06/19/8-characteristics-of-millennials-that-support-sustainable-development-goals-sdgs/#2059d9a929b7>).
- ⁴⁹ Ethical Consumer (<https://www.ethicalconsumer.org/ethicalcampaigns/boycotts>).
- ⁵⁰ Facebook (https://www.facebook.com/pg/gretathunbergsweden/community/?ref=page_internal), Socialbakers (<https://www.socialbakers.com/statistics/twitter/profiles/detail/1006419421244678144-gretathunberg>) e Trackalytics (<https://www.trackalytics.com/instagram/profile/gretathunberg/>).
- ⁵¹ Ativos intangíveis não têm existência física e incluem marcas, patentes, direitos de autor, parcerias, direitos de concessão e exploração e *software* próprio. Ativos tangíveis têm existência física e incluem imóveis, veículos, equipamento, dinheiro e produtos.
- ⁵² Heugh, Kristian e Fox, Marc (2017). «ESG and the Sustainability of Competitive Advantage», *Morgan Stanley* (https://www.morganstanley.com/im/publication/insights/investment-insights/ii_esgandthesustainabilityofcompetitiveadvantage_en.pdf).
- ⁵³ Kell, Georg (2018). «The Remarkable Rise of ESG», *Forbes* (<https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/#169d282a1695>).

- ⁵⁴ Fink, Larry (2019). «To our Shareholders», *BlackRock* (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-chairmans-letter>).
- ⁵⁵ Global Sustainable Investment Alliance (http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf).
- ⁵⁶ Holger, Dieter (2019). «What Generation Is Leading the Way in ESG Investing? You'll Be Surprised.», *Wall Street Journal* (<https://www.wsj.com/articles/what-generation-is-leading-the-way-in-esg-investing-youll-be-surprised-11568167440>).
- ⁵⁷ Nações Unidas (<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>) e GRI (<https://www.globalreporting.org/information/policy/Pages/default.aspx>).
- ⁵⁸ Lusa (2020). «Renascença encerra Rádio Sim por falta de “sustentabilidade económica”», *Público* (<https://www.publico.pt/2020/01/03/sociedade/noticia/renascenca-encerra-radio-sim-falta-sustentabilidade-economica-1899169>).
- ⁵⁹ Rompaey, Stefan Van (2016). «Lidl plans "big data" offensive», *Food* (<https://www.retaildetail.eu/en/news/food/lidl-plans-big-data-offensive>) e Kantar Retail IQ (2016). «Lidl Invests in Data Analytics», *Kantar Retail IQ* (<https://www.kriq.eu/ContentIndex/NewsDetails.aspx?id=1492032>).
- ⁶⁰ Demonstrações financeiras da Ibersol (http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2018/RC_2018_PT/206/, http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2017/IBERSOL_relatorio_contas_consolidadas_2017.pdf e http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2016/IBERSOL_contas_consolidadas_2016.pdf) e Macrotrends (<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SBUX/starbucks/financial-ratios>).
- ⁶¹ Demonstrações financeiras da Ibersol (http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2018/RC_2018_PT/206/) e Pereira, Simão Lourenço (<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16714/1/DM-SLP-2018.pdf>).
- ⁶² Pereira, Simão Lourenço (<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16714/1/DM-SLP-2018.pdf>).
- ⁶³ Demonstrações financeiras da Ibersol (http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2018/RC_2018_PT/206/, http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2017/IBERSOL_relatorio_contas_consolidadas_2017.pdf e http://www.ibersol.pt/investidores/relatorio-contas/2016/IBERSOL_contas_consolidadas_2016.pdf) e Markets Insider (https://markets.businessinsider.com/stocks/ibersol_sgps_sa/financials e <https://markets.businessinsider.com/stocks/sbux/financials>).
- ⁶⁴ Maria Francisca Cabral Barata da Cunha (https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11405/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20Grupo%20Ibersol_Maria%20Francisca%20Cabral%20Barata%20da%20Cunha.pdf).
- ⁶⁵ Iqbal, Mansoor (2019). «Spotify Usage and Revenue Statistics (2019)», *Business of Apps* (<https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/#1>), Y Charts (<https://ycharts.com/companies/SPOT>) e Markets Insider (<https://markets.businessinsider.com/stocks/spot/financials>).
- ⁶⁶ ClearPoint Strategy (<https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/>).
- ⁶⁷ Informação institucional da Vodafone (<https://www.vodafone.com/investors/investor-information/annual-report/downloads/Vodafone-full-annual-report-2019.pdf> e <https://www.vodafone.com/business/news-and-insights/blog/gigabit-thinking/5g-mobile-networks-are-helping-us-build-a-better-future-today>).
- ⁶⁸ Brealey, Richard; Myers, Stewart e Allen, Franklin (2020). *Principles of Corporate Finance*, 13ª edição, McGraw-Hill e Mota, António Gomes; Nunes, João Pedro; Inácio, Pedro Leite; Barroso, Clementina Dâmaso; Ferreira, Miguel Almeida e Oliveira, Luis (2015). *Finanças da Empresa – Teoria e Prática*, 5ª edição, Edições Sílabo.
- ⁶⁹ Análise do autor.
- ⁷⁰ Valores arredondados.
- ⁷¹ Valores arredondados.
- ⁷² Valores arredondados.
- ⁷³ Para mais detalhes sobre a taxa de insucesso das *startups*, ver o blog da Failory (<https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>).
- ⁷⁴ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Indices) e SAM (https://assessments.robecosam.com/survey/documents/DJSI_ReviewPresentation_Results.pdf e https://assessments.robecosam.com/survey/documents/SAM_CSA_Weights_2019.pdf).
- ⁷⁵ Conlon, Scarlett (2019). «Zara clothes to be made from 100% sustainable fabrics by 2025», *The Guardian* (<https://www.theguardian.com/fashion/2019/jul/17/zara-collections-to-be-made-from-100-sustainable-fabrics>).

Anexo EGOS 1

MAPA EGOS

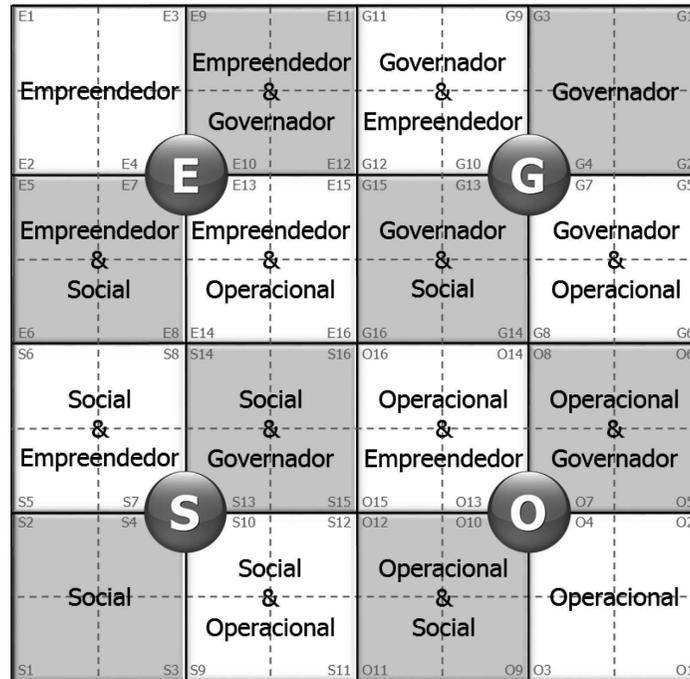
Todas as pessoas são diferentes porque cada uma tem a sua própria **personalidade**, um padrão único e relativamente consistente de sentimentos, pensamentos e comportamentos.¹ Devido ao seu impacto estruturante na vida de cada indivíduo, as características distintivas da sua personalidade revelam-se todos os dias nas atividades pessoais e interações sociais, tanto no ambiente doméstico como no meio profissional. Mas por também haver várias características comuns entre diferentes personalidades, é possível enquadrar as pessoas em quatro **perfis**:

- **Perfil Empreendedor (E)**: Os Empreendedores são orientados para os **objetivos** e gostam de competir e superar novos desafios. Ambiciosos e dispostos a correr riscos, encaram eventuais insucessos como experiências de aprendizagem e raramente desistem. Graças à sua apurada **sensibilidade visual** (no lobo occipital do cérebro), são muito imaginativos e preferem trabalhar em ambientes com grande liberdade de decisão. Contudo, a sua autoconfiança, urgência e proatividade são por vezes interpretadas como arrogância, agressividade e egocentrismo pelas pessoas dos restantes perfis.
- **Perfil Governador (G)**: Os Governadores são orientados para os **processos** e gostam de ser rigorosos e seguir as regras estabelecidas. Metódicos e perfeccionistas, recolhem e analisam muita informação para minimizar a incerteza. Graças à sua **racionalidade** (no lobo frontal do cérebro), são bastante lógicos e preferem trabalhar em ambientes estruturados que controlem. Contudo, a sua estabilidade, atenção ao detalhe e necessidade de segurança são por vezes interpretadas como rigidez, conservadorismo e pessimismo pelas pessoas dos restantes perfis.
- **Perfil Operacional (O)**: Os Operacionais são orientados para a **execução** e gostam de viver sem pressão e ter rotinas regulares. Pragmáticos e improvisadores, mantêm a calma e adaptam-se às circunstâncias. Graças à sua apurada **sensibilidade somatossensorial** (relacionada com o tato, o olfato e o paladar – no lobo parietal do cérebro), são muito práticos e preferem trabalhar em ambientes com múltiplas tarefas manuais. Contudo, a sua passividade, humildade e discrição são por vezes interpretadas como indecisão, insegurança e desinteresse pelas pessoas dos restantes perfis.
- **Perfil Social (S)**: Os Sociais são orientados para as **pessoas** e gostam de desenvolver novos relacionamentos e partilhar experiências com amigos. Cordiais e persuasivos, promovem a cooperação na equipa e motivam os colegas. Graças à sua apurada **sensibilidade auditiva** (no lobo temporal do cérebro), são muito comunicativos e preferem trabalhar em ambientes informais e inspiradores. Porém, a sua emotividade, impulsividade e alegria são por vezes interpretadas como inconsistência, superficialidade e irrealismo pelas pessoas dos restantes perfis.

As pessoas podem ser enquadradas em quatro **perfis de personalidade**: **Empreendedor, Governador, Operacional e Social**

Naturalmente, cada indivíduo integra à sua própria maneira diferentes elementos dos quatro perfis EGOS, de que resulta o seu posicionamento no **Mapa EGOS** (Mapa A1.1).² Assim, o Mapa EGOS representa graficamente a diversidade humana.

Mapa A1.1 Mapa EGOS



Fonte: Freire, Adriano (2015). *Mapa EGOS – Transforme a sua Vida Pessoal e Profissional*, Bertrand Editora.

No Mapa EGOS, a personalidade natural, consolidada a partir dos seis anos de idade, é representada com um quadrado por ser bastante estável ao longo da vida. Já a personalidade adaptada, específica a um contexto específico, como o ambiente profissional, o meio académico, as atividades de lazer ou outros, é representada com um círculo por ser mais dinâmica e poder variar ao longo da vida.

De acordo com as estimativas demográficas e psicográficas da **população mundial**, os perfis Empreendedor e Social representam, cada um, cerca de 10% do total, enquanto os perfis Governador e Operacional representam, cada um, cerca de 40%. A clara predominância destes dois perfis pode estar relacionada com a crescente estruturação das sociedades modernas, que induz as pessoas a aderir às normas de conduta (G) e a adotar rotinas diárias (O) para poderem lidar com a complexidade da vida pessoal e profissional.

Há uma predominância dos perfis Governador e Operacional na **população mundial**

A distribuição dos **géneros** no Mapa EGOS não é uniforme

A distribuição dos **géneros** no Mapa EGOS também não é uniforme:

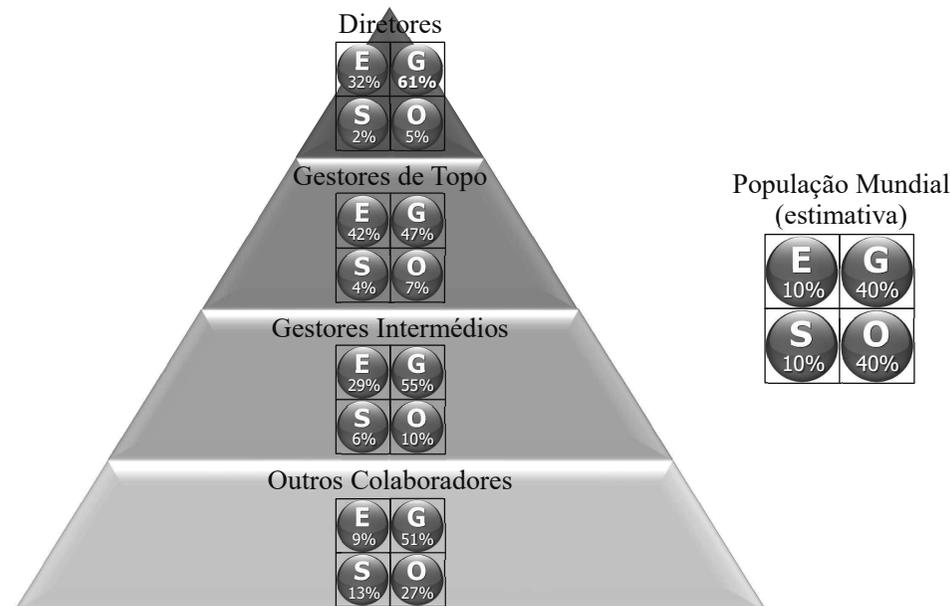
- Há muito mais **homens** no perfil Empreendedor do que mulheres.
- Há muito mais **mulheres** no perfil Social do que homens.
- Há um equilíbrio entre homens e mulheres nos perfis Governador e Operacional.

Assim se percebe os estereótipos populares que associam a competitividade e o individualismo ao género masculino e a emotividade e a socialização ao género feminino... Mas cada pessoa deve assumir e desenvolver as suas próprias características de personalidade, independentemente da frequência de género no seu perfil. Importa ainda salientar que os indicadores internacionais de capacidade intelectual não demonstram diferenças estatísticas entre os géneros.³

Entretanto, no meio empresarial, tem-se verificado que os perfis EGOS tendem a evoluir na **carreira** de forma distinta. De facto, em média, os Governadores constituem cerca de 50%-60% dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos das organizações, apesar de só terem um peso estimado de 40% na população geral. Já os Empreendedores, que só são cerca de 10% da população geral, representam 30%-40% dos diretores e gestores das empresas. Por seu lado, os Operacionais, que correspondem a cerca de 40% da população geral, constituem quase 30% dos colaboradores de base nas hierarquias organizacionais, mas têm pouca expressão nos níveis de gestão. Finalmente, os Sociais, que têm um peso estimado de 10% na população geral, constituem quase 15% dos colaboradores de base, mas estão praticamente ausentes dos níveis hierárquicos mais elevados das empresas (Figura A1.1).

No meio empresarial, os perfis EGOS tendem a evoluir na **carreira** de forma distinta

Figura A1.1 Distribuição dos Perfis EGOS por Nível Hierárquico nas Empresas



Fontes: Análise do autor e Kroeger, Otto; Thuesen, Janet M. E Rutledge, Hile (2002). *Type Talk at Work*, Dell Trade Paperback.

Vários fatores podem explicar esta distribuição assimétrica dos perfis EGOS no contexto empresarial. Desde logo, o maior peso estimado dos Governadores e Operacionais na população geral tende a facilitar a sua contratação maioritária para os níveis iniciais das hierarquias. Contudo, os Governadores mantêm ou até reforçam a sua presença nos níveis superiores, por serem muito metódicos e organizados.

Pelo contrário, os Operacionais perdem representatividade nos cargos de gestão, sobretudo devido à sua necessidade de fugir à pressão, que os inibe de tomar decisões difíceis e os mantém centrados nas rotinas processuais.

Por outro lado, a predisposição inata dos Empreendedores, maioritariamente homens, para competir e alcançar objetivos ambiciosos, justifica a sua ascensão aos níveis mais elevados das hierarquias empresariais, onde conseguem superar 3-4 vezes o seu peso estimado na população geral.

Os Sociais, maioritariamente mulheres, são assim os menos representados nos cargos de gestão, por terem mais dificuldade em se adaptar a ambientes regrados e competitivos, onde a sua sensibilidade emocional não é muito valorizada. Não admira pois que o meio empresarial seja considerado muito «masculino»...

Convém assegurar um bom equilíbrio entre os **papéis** assumidos pelos vários elementos

Mas na realidade, todos os líderes e colaboradores dos vários perfis EGOS podem contribuir **à sua própria maneira** para o desempenho conjunto. Por isso, convém assegurar um bom equilíbrio entre os **papéis** assumidos pelos vários elementos da empresa para aproveitar bem a complementaridade dos seus pontos fortes e fracos (Tabela A1.1).

Tabela A1.1 Papéis na Empresa

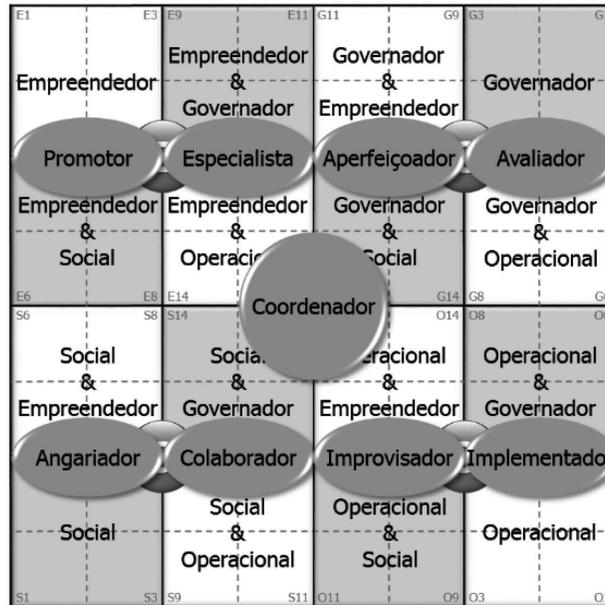
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa madura, confiante, tolerante e respeitada por todos • Clarifica os objetivos, fomenta a tomada de decisão e facilita o trabalho em equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser visto como manipulador ou controlador • Delega em excesso o seu próprio trabalho
Promotor	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa desafiante, automotivada, competitiva e com muita energia • Promove os objetivos, ultrapassa as dificuldades e alcança os resultados desejados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode pôr demasiada pressão na equipa • É por vezes insensível aos sentimentos dos colegas
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa perita, dedicada, diligente e focalizada nas suas áreas de competência • Proporciona conhecimentos críticos à equipa e resolve problemas complexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode aprofundar em excesso as questões específicas • Contribui apenas em poucas áreas para a equipa
Aperfeiçoador	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa conscienciosa, fiável, ansiosa e com um forte sentido perfeccionista • Procura os erros, melhora o trabalho da equipa, assegura a qualidade e o cumprimento dos prazos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ter relutância em delegar por não confiar nos colegas • Preocupa-se em demasia com os detalhes
Avaliador	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa analítica, prudente, lógica e que privilegia a racionalidade • Pondera as vantagens e desvantagens das diferentes opções e faz julgamentos imparciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ter dificuldade em propor ou tomar decisões • É demasiado crítico e pouco motivador
Implementador	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa disciplinada, persistente, conservadora e com bastante pragmatismo • Concretiza as ideias, organiza o trabalho a realizar e promove o realismo na equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ter alguma rigidez na adaptação às mudanças • É lento a lidar com novas situações
Improvisador	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa imaginativa, original, livre e que pensa de uma forma não convencional • Gera ideias práticas, cria soluções eficazes e resolve problemas com abordagens pouco ortodoxas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode expressar menos bem as suas ideias distintivas • Não se preocupa com os detalhes
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa cooperante, diplomática, perceptiva e com uma elevada sensibilidade às outras pessoas • Escuta com atenção, evita ou atenua conflitos, reforça o espírito de equipa e dá apoio aos colegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser indeciso em situações complexas • É pouco assertivo e evita o confronto de ideias
Angariador	<ul style="list-style-type: none"> • É uma pessoa comunicativa, entusiasta, extrovertida e com fortes capacidades relacionais • Explora oportunidades, obtém recursos, desenvolve contactos externos à equipa e agiliza negociações 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser excessivamente otimista • Tende a perder interesse numa questão após o fascínio inicial

Fontes: Análise do autor e Belbin, Meredith R. (1996). *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann.

No seio de pequenas equipas diretivas, os líderes assumem frequentemente múltiplos papéis na interação ao longo do tempo, enquanto em equipas departamentais de maior dimensão é mais provável que cada membro se focalize em poucos papéis. E, como é compreensível, os papéis desempenhados tendem a refletir as **personalidades** dos vários elementos no decurso do trabalho conjunto (Mapa A1.2).

Por exemplo, o papel de Promotor é geralmente desempenhado por um E ou um ES, o papel de Avaliador por um G ou por um GO, o papel de Improvisador por um OE ou por um OS e o papel de Colaborador por um SG ou por um SO.⁴ Já o papel de Coordenador requer uma maior integração das características de todos os perfis EGOS, para liderar com flexibilidade a equipa diretiva ou departamental.

Mapa A1.2 Papéis no Mapa EGOS



Fonte: Análise do autor.

O **predomínio dos líderes Governadores e Empreendedores** nos níveis mais elevados das hierarquias reflete-se naturalmente na **condução estratégica** das equipas diretivas e das próprias organizações. Como ambos os perfis são bastante diretivos, centram-se sobretudo na fase de **formulação** do ciclo estratégico para tomarem as decisões críticas ao futuro da empresa, assumindo frequentemente papéis de Promotor ou Especialista (Empreendedores) e de Aperfeiçoador ou Avaliador (Governadores). Em contrapartida, os líderes de ambos os perfis envolvem-se pouco na fase de execução da estratégia, contando com os seus subordinados para pôr em prática as orientações definidas.

O **predomínio dos líderes Governadores e Empreendedores** reflete-se na **condução estratégica** das equipas diretivas e das próprias organizações

Mas como os papéis habitualmente assumidos revelam, as suas abordagens à formulação da estratégia **divergem** bastante: os Empreendedores preferem seguir a sua própria intuição e acentuam mais a originalidade do pensamento estratégico, enquanto os Governadores preferem seguir uma metodologia estruturada e adotam um processo sistematizado de planeamento estratégico (Tabela A1.2).

Tabela A1.2 Formulação da Estratégia pelos Empreendedores e Governadores

Empreendedores	Governadores
Ênfase no pensamento estratégico intuitivo	Ênfase no planeamento estratégico estruturado
Reflexão baseada na identificação de oportunidades	Reflexão baseada na recolha de informação
Objetivos imprecisos e ambiciosos	Objetivos claros e atingíveis
Análise rápida de poucas alternativas estratégicas	Análise cuidadosa de várias alternativas estratégicas
Estratégia pensada com muita criatividade	Estratégia planeada com muito rigor

Fonte: Análise do autor.

Importa **alinhar a formulação da estratégia** com as características dos seus líderes estratégicos

Importa pois **alinhar a formulação da estratégia** com as características dos seus líderes estratégicos para promover um bom desempenho da empresa nos mais variados contextos.

Quando os **mercados e indústrias** são relativamente estáveis e previsíveis, a abordagem planificadora dos Governadores é a mais apropriada por ser possível realizar análises rigorosas e completas. Inversamente, quando os mercados e indústrias são muito instáveis e imprevisíveis, a abordagem intuitiva dos Empreendedores é a mais apropriada por ser necessário lidar com tendências pouco claras e eventos incertos. Por exemplo, enquanto na indústria cimenteira, estável por natureza, a firma portuguesa *Secil* implementa uma metodologia estruturada de planeamento estratégico, no negócio dos computadores portáteis, em constante evolução tecnológica e comercial, a empresa taiwanesa *Asus* adota um pensamento estratégico mais intuitivo para lançar vários novos modelos no mercado.⁵

Por outro lado, quando as decisões estratégicas a tomar pela organização são muito **complexas** ou envolvem o dispêndio de **recursos financeiros** avultados, é conveniente optar pela abordagem mais planificadora dos Governadores para minimizar o risco de perdas futuras. Pelo contrário, quando as decisões estratégicas envolvem projetos de menor complexidade ou com menos necessidade de recursos financeiros, a abordagem intuitiva dos Empreendedores revela-se mais adequada pela sua maior rapidez de atuação. Por exemplo, a fusão entre os grupos automóveis francês e italo-americano *PSA e Fiat-Chrysler* foi alvo de um estudo aprofundado dos benefícios, custos e riscos potenciais para ambas as partes, mas a criação da revista portuguesa de *marketing Marketeer* foi decidida de uma forma mais criativa e dinâmica por parte dos empresários investidores.⁶

De igual modo, **grandes empresas** com um número elevado de quadros podem criar um gabinete de planeamento para prestar apoio à tomada de decisão estratégica, induzindo assim o reforço da abordagem Governadora. Já as **pequenas e médias empresas**, menos dotadas de recursos humanos, tendem a envolver com maior frequência pelo estilo Empreendedor, assumindo o empresário fundador a responsabilidade pela orientação estratégica da organização. Por exemplo, a multinacional farmacêutica suíça *Novartis* assume uma abordagem claramente planificadora, enquanto a empresa de produtos alimentares e bebidas portuguesa *GL* adota um estilo mais intuitivo.⁷

Nos **negócios mais tradicionais e mais digitais**, as abordagens dos Governadores e Empreendedores resultam, respetivamente, na formulação de **estratégias conservadoras e disruptivas**

Finalmente, nos **negócios mais tradicionais**, a abordagem sistematizada dos Governadores resulta geralmente na formulação de **estratégias conservadoras**, que podem criar bastante valor a curto-médio prazo. Porém, se houver mudanças e incerteza no mercado ou na indústria, pode ser necessário recorrer a Empreendedores para repensar a estratégia de uma maneira mais criativa. Por seu lado, nos **negócios mais digitais**, a abordagem imaginativa dos Empreendedores resulta tipicamente na formulação de **estratégias disruptivas**, que podem criar bastante valor a médio-longo prazo. Contudo, se a empresa tiver dificuldades em consolidar a sua posição no mercado e na indústria ou em assegurar o financiamento essencial ao crescimento, pode ser necessário recorrer a Governadores para planificar a estratégia de uma maneira mais rigorosa.

Por exemplo, a empresa siderúrgica portuguesa *Siderurgia Nacional* adotou durante décadas uma abordagem muito planificada e conservadora, tendo sido mais tarde comprada pela congénere espanhola *Megasa*, que renovou a orientação estratégica e modernizou as instalações. Por outro lado, o fabricante de *drones* chinês *DJI* tem sido pioneiro e disruptivo por desenvolver sistemas integrados de equipamento e *software* para diferentes aplicações e indústrias, sendo atualmente o líder mundial neste competitivo negócio.⁸

Nenhuma abordagem garante o sucesso da empresa para sempre. Por isso, é preferível verificar, caso a caso, qual a natureza da decisão a tomar e adotar **flexivelmente** o estilo considerado mais adequado. Assim, numa mesma empresa podem e devem **coexistir líderes Governadores e Empreendedores**, para balancear a formulação da estratégia. Por exemplo, durante mais de 20 anos a produtora de embalagens de plástico rígido portuguesa *Logoplaste* foi coliderada por Filipe de Botton e Alexandre Relvas, respetivamente um ES e um GE no Mapa EGOS. Sob a sua liderança partilhada, a *Logoplaste* transformou-se numa verdadeira multinacional, produzindo atualmente 12 mil milhões de unidades em mais de 60 fábricas em 16 países e faturando mais de 500 milhões de euros.⁹

Já os líderes **Operacionais e Sociais** tendem por natureza a envolver-se menos na fase de formulação da estratégia, mas têm um papel crucial na sua integração com a fase de **execução**. De facto, os Operacionais conseguem avaliar muito bem se as diretrizes estratégicas serão realmente exequíveis pela empresa e têm uma capacidade inata para encontrar soluções práticas que viabilizem a sua concretização. E os Sociais fazem facilmente a ponte entre propostas divergentes para criar um consenso em torno do rumo estratégico da organização e conseguem ainda motivar muito bem os colaboradores para a sua implementação.

Todos os perfis EGOS enriquecem o ciclo estratégico da organização: os Empreendedores são intuitivos e criativos, os Governadores analíticos e estruturados, os Operacionais pragmáticos e adaptáveis e os Sociais harmoniosos e comunicativos. **Em conjunto**, estão por isso em melhores condições para promover a formulação e execução bem-sucedida da estratégia.

O **indicador agregado de valor sustentável** também evidencia a importância de envolver líderes de todos os perfis EGOS na construção da estratégia. De facto, como os Empreendedores, Governadores, Operacionais e Sociais atribuem mais relevância a diferentes componentes da fórmula, complementam-se bem para assegurar que a empresa cria valor sustentável ao longo do tempo (Tabela A1.3).

$$\text{Valor Sustentável} = V \times (1 + C)^t \times \frac{M}{R} \times S$$

onde: V = Vendas

C = Crescimento

M = Margem

R = Risco

S = Sustentabilidade

t = tempo

Numa mesma empresa podem e devem **coexistir líderes Governadores e Empreendedores**, para balancear a formulação da estratégia

O **indicador agregado de valor sustentável** evidencia a importância de envolver líderes de todos os perfis EGOS na construção da estratégia

Tabela A1.3 Componente do Indicador de Valor Sustentável Mais Relevante por Perfil EGOS

Perfil	Componente Mais Relevante no Indicador de Valor Sustentável
Empreendedor	Crescimento (C) Devido à sua ambição e sentido competitivo, os Empreendedores tendem a privilegiar o rápido crescimento das vendas para terem mais clientes e receitas do que os concorrentes
Governador	Margem (M) Devido ao seu rigor e sentido controlador, os Governadores tendem a privilegiar a melhoria contínua da margem através da redução das ineficiências internas e externas
Operacional	Risco (R) Devido à sua discricção e sentido prático, os Operacionais tendem a privilegiar a minimização do risco para não terem de lidar com a pressão da instabilidade e da mudança
Social	Sustentabilidade (S) Devido ao seu humanismo e sentido idealista, os Sociais tendem a privilegiar a promoção da sustentabilidade ambiental, social e governativa para criar um mundo mais harmonioso

Fonte: Análise do autor.

Nem sempre é fácil **conciliar** o crescimento das vendas com o reforço das margens na formulação e execução da estratégia



O predomínio de líderes de topo Governadores e Empreendedores implica porém que a margem e o crescimento são geralmente os fatores mais valorizados nas estratégias empresariais, em detrimento do risco e da sustentabilidade... Assim se compreende que muitas *startups* falhem por não anteciparem bem os riscos e que muitas empresas estabelecidas ainda não prestem a devida atenção às questões da sustentabilidade ambiental, social e governativa.

E nem sempre é fácil **conciliar** o crescimento das vendas com o reforço das margens na formulação e execução da estratégia. Por vezes é necessário investir para crescer mais, abdicando da rentabilidade no curto-médio prazo. E noutras ocasiões é preciso consolidar a rentabilidade para poder financiar o crescimento a médio-longo prazo. Nestes casos, os líderes Governadores e Empreendedores defendem posições divergentes até ser tomada a decisão final.

Mas quando o **líder máximo** tem uma grande influência na condução do ciclo estratégico da organização, a sua personalidade acaba por determinar o elemento mais importante na criação de valor sustentável. Por exemplo, o empresário sul-africano/canadiano/norte-americano Elon Musk fundou ou investiu em empresas tão variadas como a firma de pagamentos *PayPal*, o construtor automóvel *Tesla*, a transportadora espacial *SpaceX* ou a empresa de serviços de energia solar *SolarCity*. E dada a sua personalidade E/EG, todas estas organizações valorizam o crescimento das vendas acima de qualquer outro fator do indicador agregado.¹⁰

Em raras situações, o mesmo líder máximo consegue ser suficientemente **flexível** para promover abordagens distintas em empresas ou situações diferentes. Por exemplo, o banqueiro português António Horta-Osório, com uma personalidade GE/GS, liderou sucessivamente as subsidiárias do grupo financeiro espanhol *Santander* em Portugal, no Brasil e no Reino Unido ao longo de quase duas décadas. Nesse período, ele e a sua equipa diretiva privilegiaram claramente o crescimento comercial, investindo na expansão das redes de retalho, no reforço da banca de empresas e na aquisição de competidores locais, com resultados que excederam as expectativas.



Porém, quando assumiu em 2011 a liderança do grupo financeiro britânico *Lloyds Banking*, na altura em graves dificuldades, decidiu priorizar a recuperação das margens. Para esse efeito, a comissão executiva vendeu todas as filiais no estrangeiro, e no Reino Unido reestruturou a oferta de produtos e serviços, aumentou as comissões bancárias, fechou dezenas de balcões, eliminou milhares de postos de trabalho e reduziu os custos estruturais. Em paralelo, investiu na modernização dos sistemas de informação para melhorar a eficiência dos processos e preparar o grupo para a era digital. Esta estratégia também deu os frutos desejados: atualmente o *Lloyds Banking* já tem os custos operacionais mais baixos na banca britânica e a sua rentabilidade do capital próprio é a mais elevada na banca europeia. Agora já é possível revitalizar o crescimento no mercado...¹¹

Portanto, enquanto no grupo *Santander* foi implementada com sucesso uma estratégia típica dos líderes Empreendedores, no grupo *Lloyds Banking* foi adotada também com êxito uma estratégia comum dos líderes Governadores. Não admira que António Horta-Osório já tenha recebido o prémio internacional de Melhor Banqueiro e que seja regularmente incluído na lista dos 50 melhores líderes do mundo empresarial!¹²

A **personalidade** dos líderes **influencia**, mas não determina, a sua capacidade para conduzir o ciclo estratégico

A **personalidade** dos líderes **influencia**, mas não determina, a sua capacidade para conduzir o ciclo estratégico da organização. Reconhecendo as necessidades específicas da empresa e cooperando com outros líderes com personalidades complementares, torna-se possível **integrar os contributos de todos** para formular e executar estratégias bem-sucedidas e criar bastante valor sustentável.

-
- ¹ Para mais detalhes sobre os vários temas relacionados com o Mapa EGOS ver Freire, Adriano (2015). *Mapa EGOS – Transforme a sua Vida Pessoal e Profissional*, Bertrand Editora.
- ² O Mapa EGOS é um modelo próprio do autor, assente em sólidos conceitos biológicos e psicológicos de aplicação universal e suportado por instrumentos de diagnóstico devidamente validados. O modelo do Mapa EGOS diferencia-se de outras abordagens por vários fatores:
- Maior abrangência teórica: A generalidade dos modelos equiparáveis apresenta uma abordagem exclusivamente psicológica enquanto o Mapa EGOS integra os fatores biológicos com os fatores psicológicos;
 - Maior profundidade analítica: A generalidade dos modelos equiparáveis apresenta uma abordagem exclusivamente comportamental enquanto o Mapa EGOS integra os comportamentos com os sentimentos e pensamentos, analisando assim a totalidade da personalidade humana;
 - Maior agregação dimensional: A generalidade dos modelos equiparáveis apresenta uma abordagem bidimensional (baseada em 2 fatores) enquanto o Mapa EGOS integra múltiplas dimensões da personalidade humana;
 - Maior aplicabilidade prática: A generalidade dos modelos equiparáveis apresenta uma abordagem complexa e tecnicista enquanto o Mapa EGOS integra denominações claras num modelo gráfico simples para facilitar a sua apreensão e aplicação por todo o tipo de utilizadores;
 - Maior diversidade temática: A generalidade dos modelos equiparáveis apresenta uma abordagem centrada em poucas áreas temáticas enquanto o Mapa EGOS integra muitos conceitos e modelos das áreas da psicologia, sociologia e gestão.
- ³ Hedges, Larry V. e Nowell, Amy (1995). «Sex Differences in Mental Test Scores, Variability, and Numbers of High-Scoring Individuals», *Science*, 269.
- ⁴ Os papéis na equipa são redigidos com iniciais maiúsculas para poderem ser facilmente distinguidos das palavras correntes similares.
- ⁵ Secil (http://www.secil-group.com/wp-content/uploads/2016/11/Secil-Apresentac%CC%A7a%CC%83o-O.Eng._-Gesta%CC%83o-Sustenta%CC%81vel20171011-.pdf) e Asus (<https://www.asus.com/About-ASUS-History/>).
- ⁶ CNN (<https://edition.cnn.com/2019/12/18/business/flat-chrysler-peugeot/index.html>) e Marketeer (<https://marketeer.sapo.pt/a-marketeer>).
- ⁷ Novartis (<https://www.novartis.com/sites/www.novartis.com/files/2019-05-meet-novartis-management-presentation.pdf>) e GL (https://www.glsa.pt/quem_somos).
- ⁸ Pinto, Sónia Peres (2019). «SN Seixal. Fábrica já investiu 400 milhões na sua modernização». *Jornal i* (<https://ionline.sapo.pt/artigo/645381/sn-seixal-fabrica-ja-investiu-400-milhoes-na-sua-modernizacao?seccao=Dinheiro>) e DJI (<https://www.dji.com/pt/company?site=brandsite&from=footer>).
- ⁹ Logoplaste (https://www.logoplaste.com/media/2564/logoplaste_sustainability_report_2019_eng.pdf).
- ¹⁰ Wikipedia (https://pt.wikipedia.org/wiki/Elon_Musk).
- ¹¹ Wikipedia ([https://en.wikipedia.org/wiki/Ant%C3%B3nio_Horta-Os%C3%B3rio_\(banker\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ant%C3%B3nio_Horta-Os%C3%B3rio_(banker))), Dunkley, Emma e Jenkins, Patrick (2017). «How Lloyds came back from the brink», *Financial Times* (<https://www.ft.com/content/34e57e76-3a87-11e7-821a-6027b8a20f23>), Dunkley, Emma e Jenkins, Patrick (2017). «How Lloyds came back from the brink», *Financial Times* (<https://www.ft.com/content/34e57e76-3a87-11e7-821a-6027b8a20f23>), e Noonan, Laura (2018). «Lloyds’ strategic plan viewed as ‘evolution not revolution’», *Financial Times* (<https://www.ft.com/content/68eb387e-1708-11e8-9376-4a6390addb44>).
- ¹² Fortune (<https://fortune.com/worlds-greatest-leaders/>).