



DIÁSPORA

POR:

António Sarmento

Rahool Pai Panandiker

MANAGING DIRECTOR DA BCG

«Portugal está no bom caminho para recuperar da crise económica»



ESTA PANDEMIA VAI CRIAR NOVAS OPORTUNIDADES E PORTUGAL DEVE POSICIONAR-SE PARA VENCER À MEDIDA QUE FOR ULTRAPASSANDO A FASE DE RECUPERAÇÃO E PLANEAR A MÉDIO E LONGO PRAZO. É IMPORTANTE LER ESTES SINAIS CEDO E FAZER AS APOSTAS CERTAS ONDE O PAÍS TEM VANTAGEM

Rahool Pai Panandiker integrou a Boston Consulting Group (BCG) em 2005 como consultor nos escritórios de Lisboa tendo sido posteriormente transferido para a BCG na Índia, onde é actualmente Sócio e Administrador. Tem vasta experiência no desenvolvimento de regulamentação e políticas para as entidades governamentais, e em empresas no sector da energia em Espanha, Brasil, Portugal, Índia, Moçambique e EUA. Antes de integrar a BCG, foi professor investigador na Colorado School of Mines, nos EUA, e foi professor convidado na Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências, departamento de química e bioquímica.

Licenciado em Engenharia Química na Índia, em 1992, obteve doutoramento em Engenharia Química e Refinamento de Petróleo na Colorado School of Mines nos EUA em 1997, e em 2005 um MBA na Universidade Católica Portuguesa. É membro do Conselho da Diáspora Portuguesa desde 2014.

Esta é uma rubrica fixa e tem o apoio do Conselho da Diáspora Portuguesa.

O QUE DIZ RAHOOL PAI PANANDIKER...

Tem as melhores recordações de trabalhar em Portugal. A qualidade do trabalho e a qualidade de vida estavam em perfeita harmonia.

A pandemia COVID-19 é uma crise global com elevadas repercussões económicas em todos os sectores de actividade. De acordo com a sua leitura, qual é o principal impacto do vírus no sector da Energia?

A pandemia atravessou a economia mundial como uma bola demolidora. Em apenas alguns meses, destruiu triliões de dólares em valor económico e custou mais de 300 milhões de empregos a tempo inteiro. O FMI estima que o PIB mundial possa contrair até 6% este ano. Para pôr isto em perspectiva, isto é cerca de quatro vezes a grande crise financeira de 2008-2009. Na frente energética, os diferentes subsectores foram impactados de forma diferente. A procura de produtos petrolíferos foi particularmente atingida. Em Abril, quando o impacto da pandemia foi mais rigoroso, a procura de petróleo contraiu quase 20% e, juntamente com outras dinâmicas do lado da oferta, os preços do petróleo entraram em queda livre por um curto período de tempo. A nível mundial, o carvão sofreu igualmente com a redução da procura e do consumo de energia e consequente redução da utilização das centrais a carvão. O consumo de gás tem acompanhado o declínio do PIB. O grande vencedor em tudo isto foi a energia renovável. A expansão do vento e da energia solar, embora abaixo dos níveis pré-crise, deverá aumentar a geração em mais de 10% e dada a dinâmica de priorização, é provável que isso pressione ainda mais os operadores convencionais. Em resumo, a pandemia tem sido “devastadora” para os combustíveis fósseis, com uma queda dramática da procura e uma expansão contínua, ainda que mais lenta, das energias renováveis. A multiplicidade de forças, incluindo a forma e o ritmo de recuperação, a intensidade energética da economia global e a crescente electrificação do sector dos transportes serão fundamentais para definir o padrão de procura para o sector energético. Isto será ainda moldado pelos compromissos assumidos pela acção climática e pela descarbonização por cada país.

Sobre o tema da descarbonização da economia, o que fazem as empresas chamadas “tradicionais” para reduzir a sua pegada de carbono?

Cinco anos após o Acordo de Paris, o estado da acção climática global continua a ser drasticamente insuficiente. Nos níveis actuais de emissões, é altamente improvável que mantenhamos o

aquecimento global abaixo do incremento de dois graus celsius e que, como sabemos, tenha consequências desastrosas para a humanidade e para o planeta.

Embora as emissões tenham diminuído durante a paralisação económica causada pela pandemia – as primeiras estimativas mostram uma queda de cinco a 10% em 2020 face a 2019 – o desafio estrutural de uma economia baseada no carbono continua a ser o mesmo. Os progressos têm sido lentos e colectivos através da política governamental ainda mais lenta. É de notar que Portugal tem sido uma excepção, com roteiros sectoriais para a descarbonização, aquém da política nacional.

Há, no entanto, um conjunto de empresas, em sectores tradicionais e em novos sectores que estão conscientes, vigilantes e que lideram o caminho para uma empresa e economia neutras em carbono, como se vê na onda de anúncios de neutralidade carbónica como fulcral para a estratégia da empresa. As principais empresas, mesmo nos sectores mais tradicionais, como cimento, mineração, produtos químicos, aviação, etc., actuam individualmente, fundamentando a ambição climática no propósito, compreendendo as oportunidades e riscos climáticos, estabelecendo metas e marcos climáticos claros, construindo um programa climático em linha com a estratégia da empresa e uma estratégia da empresa em linha com um programa climático, mobilizando recursos dentro e fora da empresa para produzir impacto e participando continuamente com as partes interessadas, revelando, e comunicando a acção climática. Há também um papel para os investidores na “motivação” das empresas para se colocarem no caminho da descarbonização através de mais transparência e divulgação dos riscos relacionados com o carbono, de modo a que haja uma melhor fixação de preços destes riscos por parte dos mercados.

A transformação digital é liderada pela área de consultoria. O que é que esta pandemia mostrou sobre o estado da transformação digital para as empresas?

Para a maioria das empresas, o digital e a IA têm sido temas de topo mesmo antes da pandemia. As empresas que têm sido mais resilientes nesta fase têm sido as que mais automatizaram e digitalizaram as suas cadeias de abastecimento e os seus processos produtivos. Foram eles que estavam mais preparados para que a sua força de trabalho trabalhasse à distância de forma produtiva e foram empresas que têm uma melhor compreensão dos consumidores através de dados e análises e da capacidade de melhorar a experiência digital para os clientes. A combinação desta força externa, a pande-

mia, com os investimentos latentes e de recuperação no digital levou à aceleração de iniciativas digitais entre funções e sectores. Gostaria apenas de alertar que, embora a velocidade seja essencial, acertar é igualmente importante; usando isto como um construtor de impulsos para recuperar, mas também usá-lo para reimaginar e moldar o futuro das empresas e sectores.

Na sua opinião, quais são os principais desafios da consultoria em todo o mundo?

A consultoria de gestão e estratégia enfrentou algumas das mesmas tendências que têm afectado a economia em geral. O contexto é cada vez mais volátil, incerto, imprevisível e mais ambíguo do que nunca. Não há dúvida de que a complexidade aumentou várias vezes nos últimos tempos e não há sinais de que venha a diminuir num futuro próximo – enquanto uma empresa teve de responder a um conjunto restrito de métricas e partes interessadas no passado, esta exposição está cada vez mais a crescer e sem controlo. E com o contexto, a própria natureza e utilidade da estratégia e, conseqüentemente, da consultoria estratégica foi posta em causa. Além disso, as linhas entre os diferentes “domínios” da consultoria começam a esbater-se com as possibilidades que a tecnologia trouxe à área da tomada de decisão. Da esquerda, as linhas desfocam-se com os domínios de consultoria criativa, para a direita com os domínios de consultoria impulsionados pela tecnologia. A boa notícia é que quanto mais complexidade e turbulência, menos podemos confiar em soluções simplistas e determinísticas para tomar decisões importantes, o que proporciona o espaço continuado para serviços consultivos estruturados, factuais e fundamentados que dependem da prestação de informações para os problemas mais complexos, apoiando-se na criatividade e tecnologia sempre que necessário. A nível global e apesar dos desafios que o sector enfrenta, vemos um impulso de crescimento saudável.

Portugal está no caminho certo para sair da crise económica?

Penso que Portugal está no bom caminho para recuperar da crise económica. O que é incerto é a rapidez ou a lentidão. Esta pandemia, no entanto, vai criar algumas novas oportunidades que, na minha opinião, Portugal deve posicionar-se para vencer à medida que formos ultrapassando a fase de recuperação e planeamos a médio e longo prazo. O pano de fundo da crise é a intensificação dos atritos

geopolíticos e as implicações subsequentes nas cadeias de abastecimento, a aceleração das tecnologias digitais e da IA em escala e a disponibilidade e escassez de talento qualificado em áreas específicas. É importante ler estes sinais cedo e fazer as apostas certas onde Portugal tem uma vantagem para ganhar. Na minha opinião, sendo selectiva na ocupação dos espaços brancos que surgirão nas cadeias de abastecimento reorganizada, acelera a facilitação da criação de ecossistemas digitais em torno de temas e sectores específicos em que temos vantagens nativas (por exemplo, mobilidade e automóvel ou têxteis, etc.) e, finalmente, preparar as bases do sistema educativo que fornecerá os recursos a estes novos ecossistemas. Acredito firmemente que Portugal tem condições para vencer no novo mundo onde as “desvantagens” da escala podem não ser tão relevantes como no passado.

Em tempos desafiantes, a inovação é mais importante do que nunca. Porquê?

Muitas empresas estão adequadamente focadas na gestão da actual crise que protege o seu povo, na gestão da liquidez para garantir a sobrevivência e em resposta às incertezas e na desaceleração da procura. É tudo necessário, mas este é o jogo curto. Para o jogo longo, é sabido que o valor para todos os stakeholders – clientes, accionistas e outros vêm do crescimento e isso requer inovação. A nossa investigação sobre as crises passadas mostra que as empresas que fizeram investimentos para regressar ao crescimento – através do reforço das capacidades internas e da inovação – tendem a superar significativamente as que não o fazem. Por exemplo, da lista da BCG das empresas mais inovadoras em 2007, os inovadores de topo geraram mais 4% do retorno dos accionistas em comparação com os «laggards» de inovação. Dada a complexidade do contexto e outras prioridades concorrentes, é ainda mais crítico acertar a estratégia de crescimento e inovação – em que produto/serviço aposta, como impulsionar a eficiência e eficácia nos sistemas de inovação, como acelerar a inovação através da construção de ecossistemas, repensar ou “inovar” no modelo de negócio e, no geral, garantir que a atribuição de capital seja feita de forma criteriosa.

Depois desta pandemia, que desafios enfrentarão os líderes?

Garhar a luta no futuro imediato será mais uma maratona que provavelmente durará até que uma vacina ou um tratamento efi-



LIDERANÇA

NESTE PERÍODO, OS LÍDERES
TERÃO DE GERIR ACTIVAMENTE A
CONTINUIDADE E OS RISCOS PARA
A SUA POSIÇÃO COMPETITIVA

caz esteja disponível ou, muito provavelmente, ambos. Neste período, os líderes terão de gerir activamente a continuidade e os riscos para a sua posição competitiva. Depois da pandemia, a multiplicidade de tendências, por vezes conflituosas e muitas vezes em escalas de tempo diferentes, é provável que se desenvolva nos próximos anos. Os mais notáveis são o surgimento da IA em escala, a ascensão da China e as ramificações geopolíticas emergentes da nova ordem mundial, a realidade evolutiva das interfaces máquina-humanos e o escrutínio reforçado deste fenómeno, a escassez de governo levou ao crescimento e ao surgimento de capitais privados em muitas partes do mundo. A interacção destas tendências é susceptível de criar ainda mais incerteza.

Na minha opinião, há cinco desafios-chave que os líderes enfrentam nos próximos anos. Primeiro, para a sua indústria, compreender profundamente as novas regras da concorrência. A onda de informação e digital reescreveu as regras da concorrência e isso pode exigir um novo olhar sobre o que é preciso para ganhar na sua indústria. Pode exigir ao mesmo tempo competir e colaborar com amigos e “inimigos” de forma fluida. Em segundo lugar, desenhe uma nova organização que faça a sinergia da dinâmica homem-máquina e a necessidade de uma organização de aprendizagem constante. É quase um novo contrato social entre empregadores e empregados. Terceiro, implementar a mudança e capacidades transformacionais. Como diz o cliché “a mudança será a única constante”, e, portanto, as capacidades de transformação repetíveis serão mais críticas do que nunca. Em quarto lugar, impulsionar as capacidades de inovação “sempre no topo”, investindo na construção da diversidade de talentos e numa cultura liderada pela diversidade. A viagem pode ser difícil, mas os frutos são duradouros. E em quinto lugar, os líderes, cada vez mais precisam de equilibrar lucros, pessoas e planeta.

A Educação é a âncora para o crescimento económico?

Mais do que este papel, fui académico nos EUA e em Portugal durante muitos anos antes de me mudar para a consultoria. Tenho a forte convicção de que a mudança geracional e a melhoria estrutural da sociedade, tanto a nível económico como social, são essencialmente impulsionadas pela educação. Penso que isso foi verdade há uma geração, é verdade hoje e será assim no futuro. Há provas suficientes para mostrar isto. Há, no entanto, uma necessidade clamorosa de reformular a educação, desde o le-

gado centrado nas capacidades cognitivas na informação até uma que melhor prepara as pessoas para o local de trabalho do futuro. O futuro do trabalho é o futuro da educação. A natureza omnipresente da informação e a do trabalho em constante mudança implicam que o que é necessário dos estabelecimentos de ensino deve ser dramaticamente diferente. Temos de nos afastar dos testes puramente cognitivos à construção de competências na criatividade, na resolução de problemas, no reconhecimento de padrões e na colaboração entre outros. As duas mudanças fundamentais que vejo são a aprendizagem ao longo da vida em vez da aprendizagem dos primeiros anos e uma conversa mais dinâmica mas próxima entre as necessidades da sociedade e a resposta do sistema educativo.

Que memórias tem do seu trabalho em Portugal?

Tenho as maiores recordações de trabalhar em Portugal. A qualidade do trabalho e a qualidade de vida estavam em perfeita harmonia. Portugal, desconhecido para muitos no mundo, tem um grande equilíbrio de foco no trabalho, na produção e na produtividade, e na vida, na família e nos amigos. Não consigo destacar o suficiente a qualidade do talento que emana de Portugal. As minhas experiências em Portugal, primeiro na Universidade e depois no BCG em Portugal, que era uma verdadeira “escola”, prepararam-me bem e permitiram-me aproveitar ao máximo as minhas oportunidades globais. Considero-me sortudo por ser orientado por gigantes nas universidades e no BCG e aprendi com a generosidade e amizade de muitos outros. As memórias são tais que só se pode ter “saudades”.

O que significa ser membro do Conselho da Diáspora Portuguesa?

Na forma mais simples, é uma honra e um privilégio ser um “representante” informal de Portugal na Índia. Significa trabalhar e apoiar os canais formais – associações comerciais, governo, embaixada, consulado e empresas – de todas as formas possíveis. Também significa alcançar diferentes líderes empresariais importantes e outros decisores na Índia, sensibilizá-los para as oportunidades que estão presentes em Portugal e para encontrar formas de associação e um terreno comum entre Portugal e Índia. Estou sempre disponível para aconselhar, apoiar e ajudar Portugal e instituições portuguesas, entidades, empresas e indivíduos na sua abordagem à Índia e vice-versa. ●