EgonZehnder



Liderança no Consumo e Retalho em Portugal

Transformar Ambição em Crescimento

Por Alberto Fernandes

Introdução

As empresas de consumo sempre dependeram da sua capacidade de evoluir com as pessoas. As preferências mudam, as vantagens competitivas esbatem-se e aquilo que hoje é relevante para os consumidores pode tornar-se irrelevante amanhã. O sucesso continua a depender da compreensão dos consumidores e da capacidade de traduzir essa compreensão em produtos, marcas, experiências e modelos de negócio que permaneçam relevantes.

O que tem mudado é a exigência organizacional colocada sobre os líderes. No setor do Consumo e Retalho em concreto, as empresas enfrentam diferentes desafios: mudanças no comportamento dos consumidores, pressão sobre as margens, restrições de mão de obra, inteligência artificial, expansão internacional, novos canais, expectativas em evolução por parte da força de trabalho e sucessivas alterações aos modelos operacionais — muitas vezes em simultâneo.

Neste contexto, procurámos compreender como os líderes seniores estão a navegar este momento e a posicionar as suas organizações para o que se segue. O nosso **estudo da Liderança no Consumo e Retalho em Portugal** baseia-se em entrevistas com líderes seniores de empresas portuguesas e multinacionais a operar em Portugal, desde negócios com receitas de dezenas de milhões de euros até organizações multimilionárias, abrangendo diferentes dimensões, estruturas acionistas e modelos de negócio — de empresas lideradas pelos fundadores e fabricantes de bens de grande consumo a grandes operadores de retalho.

O estudo incluiu deliberadamente ambos os lados da equação: líderes de empresas portuguesas e familiares, bem como líderes locais, regionais e globais de multinacionais com responsabilidade por Portugal. Em conjunto, as suas perspetivas revelam uma posição de verdadeira força. Portugal dispõe de talento empresarial sólido, empresas familiares bem-sucedidas, marcas valiosas e subsidiárias de multinacionais com profundo conhecimento dos clientes e da operação. Mais importante ainda, os líderes regionais e globais reconheceram também o potencial de Portugal para contribuir além do que a dimensão do mercado poderia sugerir, através de talento, inovação, conhecimento do cliente ou novas capacidades.

Em algumas empresas, Portugal já tem um peso superior ao que a sua dimensão faria prever. Ainda assim, os líderes foram igualmente claros: concretizar este potencial de forma mais consistente exigirá ultrapassar um conjunto de barreiras organizacionais. Os constrangimentos descritos eram, repetidamente, internos: reservas de liderança pouco profundas, silos funcionais, culturas que valorizam a continuidade mas resistem à diferenciação, equipas executivas que entregam resultados sem funcionar coletivamente e modelos de decisão com dificuldade em conciliar velocidade e confiança.

Isto aponta para um imperativo claro de liderança. O mercado português pode ser pequeno, mas as suas capacidades não têm de o ser. A oportunidade para a liderança consiste em assegurar que a dimensão do mercado não se transforma num limite à ambição, relevância ou contribuição das organizações, tornando estas capacidades visíveis, replicáveis e relevantes para o conjunto da empresa.

> “O próximo constrangimento ao crescimento poderá não ser o mercado. Poderá ser a própria organização.”

Neste relatório, exploramos cinco conclusões principais que apontam para uma mudança na vantagem competitiva. A estratégia,

as marcas, os ativos e o conhecimento do mercado continuam a ser essenciais. Contudo, o fator diferenciador é cada vez mais a capacidade das equipas de liderança, culturas, sistemas de talento e modelos operacionais para evoluírem com rapidez suficiente para converter oportunidades em crescimento sustentável. A questão de liderança não é, por isso, apenas saber como responder à incerteza, mas também se os líderes estão a definir o referencial certo para aquilo em que as suas organizações se podem tornar.

Em vez de prever um único estado futuro, este relatório centra-se nas capacidades de liderança e organizacionais suscetíveis de permanecer relevantes perante diferentes cenários plausíveis.

Principais Conclusões

1. A nova capacidade é a reinvenção contínua

"O problema não é o ritmo da mudança. É saber se a organização tem capacidade para a absorver."

Nos últimos anos, as empresas de Consumo e Retalho em Portugal enfrentaram uma sucessão de disrupções: a pandemia, choques nas cadeias de abastecimento, inflação, tensão geopolítica, alterações tarifárias, restrições de mão de obra, novas tecnologias e mudanças nos padrões de consumo. Embora a maioria dos líderes aceite hoje que os planos irão mudar, a questão mais difícil é saber se as suas organizações estão preparadas para mudar repetidamente.

Os modelos convencionais de transformação estão a tornar-se menos úteis porque partem frequentemente de uma transição de um ponto A conhecido para um ponto B conhecido: os líderes definem o destino, mobilizam a organização e acabam por estabilizá-la em torno de um novo modelo. Muitos dos executivos entrevistados vivem uma realidade diferente: o próprio destino está em movimento. Uma organização pode avançar para B, operar aí durante pouco tempo e ter de mudar para C antes de as pessoas estarem plenamente adaptadas.

Isto muda tudo para os líderes. Vários executivos referiram que as pessoas têm menos tempo para compreender novas funções, criar confiança, estabelecer relações e dominar um ritmo operacional antes de as prioridades voltarem a mudar. Outros apontaram para várias transformações em simultâneo: profissionalizar uma empresa liderada pelo fundador, redesenhar um modelo omnicanal, reduzir custos, introduzir novas capacidades e fazer evoluir a cultura. Tudo isto sem deixar de entregar os resultados do ano em curso.

Um dos executivos com quem falámos é líder numa empresa que estava a reconstruir-se, passando de "uma fábrica que vende" para uma empresa de crescimento

profissionalizada. Previsão, gestão de clientes, inovação, escolhas de portefólio, níveis de serviço, processos e estruturas de liderança tinham de evoluir em conjunto. Noutra organização, o desafio foi descrito como "mudar rapidamente a organização sem a partir". Em ambos os casos, as organizações estavam a ser testadas na sua capacidade de captar sinais, aprender, decidir, realocar recursos e manter a confiança enquanto a mudança seguinte já se aproximava.

Isto conduz a uma distinção importante. As organizações *reativas* mobilizam-se heroicamente sempre que surge uma disrupção. As organizações *adaptativas* criam rotinas que lhes permitem antecipar sinais, fazer escolhas, aprender com experiências, mobilizar talento e recursos e ajustar o rumo sem tratar cada mudança como uma exceção. Fazem da mudança e da adaptação parte do seu modelo operacional quotidiano: da forma como as pessoas trabalham, aprendem, decidem e colaboram, em vez de as tratarem como acontecimentos periódicos. Em suma, tornam-se rotina.

A NOSSA PERSPETIVA

A maioria das organizações continua a gerir a transformação como um desvio temporário da normalidade. Esse modelo está a tornar-se obsoleto. Os líderes têm de construir organizações capazes de detetar repetidamente a mudança, fazer escolhas, realocar recursos, aprender e ajustar-se sem esgotar as pessoas nem enfraquecer a confiança. A adaptabilidade não pode depender apenas de líderes individuais ou de esforços periódicos de transformação. Tem de se tornar uma capacidade operacional, incorporada nos direitos de decisão, na mobilidade do talento, nos incentivos, nas rotinas de aprendizagem e na forma como as equipas executivas distribuem a sua atenção.

A PERSPETIVA DOS LÍDERES

Os líderes encaram cada vez mais a adaptabilidade como uma capacidade organizacional, e não como uma característica pessoal que apenas alguns devem possuir.

"A escala, a descentralização e a transformação estão a acontecer ao mesmo tempo."

"Os líderes têm de desenvolver capacidades futuras, acelerar decisões e preservar a confiança enquanto a transformação prossegue."

"O desafio atual é entregar crescimento, produtividade e transformação ao mesmo tempo."

"O próximo desafio da liderança é mudar com rapidez suficiente sem partir a organização."

Principais Conclusões

2. A ambição estratégica está a ultrapassar a capacidade de liderança

"O constrangimento essencial é saber se a capacidade de liderança evolui ao mesmo ritmo que a ambição estratégica."

Uma das conclusões mais consistentes foi a abundância de oportunidades de crescimento. Os líderes identificam possibilidades em novas categorias, mercados internacionais, produtividade potenciada pela IA, expansão do portefólio, novos canais e novos modelos de negócio. O fator limitativo, porém, é saber se a organização dispõe de capacidade de liderança suficiente para as concretizar.

Os líderes distinguiram claramente entre ambição declarada e preparação organizacional. A ambição é visível nas metas e narrativas estratégicas. A preparação revela-se nas escolhas: investir antes do retorno imediato, aprofundar a liderança e a sucessão, integrar competências em falta, experimentar com disciplina, realocar recursos e interromper atividades de menor prioridade. Essas escolhas determinam se a oportunidade permanece uma aspiração ou se se transforma numa agenda executável.

É aqui que a capacidade de liderança se torna crítica. Não é o mesmo que ter executivos talentosos. É a capacidade da organização para gerar líderes suficientes que assumam responsabilidades mais amplas, tomem decisões autónomas, atuem entre funções e geografias, desenvolvam sucessores e ampliem o desempenho através de outros. As entrevistas revelaram seis constrangimentos recorrentes à construção dessa capacidade:

I. Algumas organizações continuam excessivamente dependentes de um fundador, CEO ou pequeno grupo de responsáveis seniores.

II. Podem existir candidatos à sucessão, mas sem exposição, confiança ou credibilidade para além do mercado de origem.

III. Equipas construídas para o modelo de ontem podem não dispor das capacidades comerciais, de inovação, internacionais ou de transformação exigidas pelo modelo do futuro.

IV. Culturas fortes de desenvolvimento interno podem estar pouco abertas a talento externo ou internacional.

V. Líderes funcionais experientes podem ainda não estar preparados para se tornarem líderes de toda a empresa, ou orquestradores.

VI. Negócios maduros podem oferecer poucas funções naturalmente desafiantes para continuar a desenvolver a reserva de talento.

Estas tensões são particularmente visíveis nas organizações que procuram crescer internacionalmente, onde o sucesso exige muito mais do que vender no estrangeiro. Exige líderes capazes de atuar entre culturas, construir equipas locais, integrar perspetivas externas e preservar uma identidade central sem impor formas de trabalho familiares. Vários executivos reconheceram o desconforto associado a esta mudança: integrar culturas diferentes, partilhar controlo e confiar em líderes que não cresceram no sistema de origem.

Uma dinâmica semelhante ocorre nas subsidiárias de multinacionais, embora no sentido oposto. Executivos portugueses talentosos podem ter credibilidade local, mas pouca visibilidade ou confiança junto de interlocutores regionais. Vários líderes regionais e globais descreveram Portugal como tendo potencial para contribuir para além da execução local — como fonte de talento, inovação, conhecimento do cliente, novas capacidades e soluções testadas para o conjunto da empresa. Em alguns casos, consideraram que Portugal já tem um peso superior ao esperado. O desafio é transformar um forte desempenho local em influência, investimento e visibilidade sustentados. Isto também cria um percurso de desenvolvimento profissional para os líderes portugueses locais, cuja visibilidade e credibilidade aumentam quando constroem capacidades e resultados relevantes para além do mercado português.

As entrevistas apontaram também para uma questão mais ampla de ambição. As empresas podem comparar-se com concorrentes locais familiares e categorias estabelecidas, ou redefinir a oportunidade em torno de uma necessidade mais ampla do cliente, de um universo competitivo mais vasto ou de um papel mais ambicioso num grupo internacional. Elevar o referencial pode revelar possibilidades invisíveis quando a organização define de forma demasiado estreita o seu mercado, capacidades ou mandato.

Isto aponta para um desafio mais urgente de desenvolvimento da liderança. Muitas organizações continuam a preparar líderes para as funções que desempenham hoje, quando as suas estratégias exigem líderes para funções e situações que ainda não existem. Fechar esta lacuna exige mais do que especialização funcional ou aprendizagem em sala. Significa tratar o desenvolvimento da liderança como um investimento estratégico e criar experiências, exposição e oportunidades desafiantes que preparem os líderes para maior complexidade e responsabilidade. Poucos investimentos merecem hoje tanta atenção estratégica como um desenvolvimento da liderança orientado para o futuro.

A NOSSA PERSPETIVA

O desenvolvimento da liderança deve partir da estratégia e não de um modelo genérico de competências. CEOs e líderes de Recursos Humanos devem trabalhar de trás para a frente a partir da agenda de crescimento: identificar as transições de liderança exigidas pela estratégia, avaliar se o *bench* de talento existente consegue realizá-las e decidir de forma deliberada onde desenvolver, rodar, expor ou integrar novas capacidades. A questão não é, apenas, saber se existem pessoas talentosas, mas se há líderes suficientes preparados para o trabalho exigido pelo próximo modelo de crescimento. Responder a essa necessidade pode implicar uma abordagem diferente ao desenvolvimento da liderança, centrada não só em competências, mas em transformar a forma como os líderes pensam, lideram e atuam. Construir capacidade de liderança exige também começar mais cedo: dar aos líderes emergentes responsabilidades mais amplas, exposição transversal e responsabilidade real por decisões antes de a organização precisar urgentemente deles em funções de maior dimensão. Ao longo do tempo, isto reduz a dependência de um pequeno número de executivos seniores e permite maior autonomia e agilidade em toda a organização.

A PERSPETIVA DOS LÍDERES

"O desafio organizacional não é simplesmente contratar mais pessoas. É construir uma estrutura de gestão profissional sem criar burocracia."

"A sucessão não depende apenas de haver talento. Depende de criar confiança de que esse talento está preparado."

"O crescimento internacional é cada vez mais um desafio de talento e não apenas comercial."

"Os constrangimentos ao crescimento do negócio traduzem-se diretamente em constrangimentos ao desenvolvimento do talento."

Principais Conclusões

3. A liderança da empresa exige uma mudança de identidade

"Demasiados líderes ainda vestem primeiro a camisola da função e só depois a da empresa."

Muitas organizações têm líderes funcionais altamente competentes. Contudo, estes são frequentemente selecionados, avaliados e recompensados por otimizarem uma função, canal, país ou unidade de negócio. Quando surgem *trade-offs*, a resposta natural é defender a área através da qual construíram a sua experiência, estatuto e identidade. O resultado pode ser decisões em silos, prioridades concorrentes, experiências fragmentadas para o cliente e fraca responsabilização coletiva. Como observou um líder, as equipas podem funcionar de forma brilhante quando o objetivo é verdadeiramente coletivo, mas perder eficácia quando entram em discussão interesses de funções ou canais individuais. Nas palavras de outro líder, KPIs (indicadores) de silos geram inevitavelmente comportamentos em silos.

Em organizações maiores e multinacionais, a liderança da empresa (*enterprise leadership*), como um todo, exige também influência sem autoridade. Reportes matriciais, recursos partilhados, negociações regionais e direitos de decisão distribuídos obrigam os líderes a alinhar interlocutores que não controlam. Seja a conectar lojas e digital, a coordenar funções em torno do cliente ou a equilibrar orientação global e execução local, liderar é cada vez mais um desafio de orquestração.

Para o líder nacional de uma multinacional, liderança da empresa significa também ampliar a contribuição de Portugal sem controlar necessariamente a estratégia global. As alavancas podem incluir tornar Portugal um mercado de teste e aprendizagem, desenvolver talento para funções internacionais, criar capacidades

comerciais ou digitais distintivas ou demonstrar novos modelos operacionais que o grupo mais amplo possa adotar.

Em última análise, a especialização funcional continua a ser essencial, e muitas organizações atribuem ainda um peso significativo à experiência funcional profunda ao contratar e promover líderes. Contudo, à medida que estes assumem responsabilidades mais amplas, a experiência numa única função deixa muitas vezes de ser suficiente. Os líderes com maior impacto combinam forte credibilidade funcional com a capacidade de conectar funções, contribuir para além da sua especialidade e otimizar o negócio como um todo. Isto não se resolve apenas com workshops de colaboração. Se os incentivos, promoções, alocação de recursos e decisões de sucessão continuarem a premiar a otimização funcional, os líderes continuarão racionalmente a proteger os seus silos.

A NOSSA PERSPETIVA

A liderança da empresa exige mais do que colaboração. Exige que os líderes redefinam quem representam. Os CEOs, os Conselhos de Administração e os líderes de Recursos Humanos não podem esperar comportamentos orientados para o conjunto da empresa se continuarem a recompensar apenas o sucesso funcional. Os incentivos, as rotações, os critérios de sucessão, a partilha de talento e as rotinas das equipas executivas devem reforçar o contributo para o todo. Desenvolver esta mentalidade exige também maior amplitude de experiências. Ao longo das entrevistas, muitos dos percursos de desenvolvimento mais sólidos incluíam exposição a diferentes funções, negócios, geografias e tipos de desafio. Estas experiências ajudam os líderes a compreender os equilíbrios e as escolhas ao nível da empresa e a desenvolver capacidade de julgamento para além da sua área de especialização original. As organizações devem, por isso, promover essa abrangência mais cedo, através de rotações, movimentos laterais, responsabilidades em processos de transformação e responsabilidade transversal, em vez de esperar que os líderes cheguem à Comissão Executiva. Devem também avaliar se os seus critérios de nomeação valorizam esta amplitude de forma consistente, a par da profundidade funcional que continua a ser essencial. Para os executivos, isto significa que uma mudança lateral que alargue de forma significativa a sua perspetiva pode, por vezes, ser mais relevante para o seu desenvolvimento do que a promoção seguinte dentro da mesma função.

A PERSPETIVA DOS LÍDERES

“Os clientes não veem funções. Veem uma só empresa.”

“A equipa funciona de forma brilhante quando o objetivo é coletivo. O desafio surge quando os interesses de cada canal entram na discussão.”

“Indicadores em silos geram comportamentos em silos.”

“A resposta está sempre na sala. O desafio é orquestrá-la.”

Principais Conclusões

4. A cultura que construiu o negócio pode não ser a que o fará escalar

"O talento existe. A questão é como libertar maior ambição e sentido de urgência."

Ao longo das entrevistas, os líderes destacaram a cultura como um fator prático de crescimento, velocidade, integração de talento e execução. Vários descreveram uma tensão cultural central: como preservar as forças que sustentaram o sucesso passado, reconhecendo simultaneamente quando essas mesmas forças se estão a tornar constrangimentos ao crescimento futuro.

Ouvimos vários exemplos desta dualidade. A lealdade cria compromisso e continuidade, mas pode enfraquecer a diferenciação pelo desempenho. O consenso cria inclusão e envolvimento, mas pode reduzir a velocidade. A proximidade ao fundador gera energia empreendedora, mas pode limitar a delegação de autoridade. O desenvolvimento interno reforça a cultura, mas pode reduzir o desafio externo. A prudência cria resiliência, mas pode inibir a experimentação. Uma forte identidade local cria coesão, mas pode dificultar a integração de talento internacional.

À medida que as empresas crescem, se internacionalizam, descentralizam ou recrutam forças de trabalho mais diversas, estes compromissos tornam-se ainda mais visíveis. Os líderes descreveram a dificuldade de integrar colaboradores que não partilham a língua ou o contexto da força de trabalho histórica. Outros referiram que organizações com grande antiguidade podem desenvolver *blind spots* e ciclos de ambição mais lentos. Várias empresas portuguesas pretendem crescer internacionalmente, mas mantêm cautela na nomeação de executivos estrangeiros ou na aceitação de estilos de gestão diferentes dos estabelecidos.

A questão cultural não é, portanto, preservar ou substituir a cultura existente, mas identificar que partes continuam a constituir vantagens, as que se tornaram constrangimentos involuntários e que novos comportamentos são exigidos pela estratégia. Os líderes têm um papel decisivo nessa resposta. As declarações de valores pesam menos do que quem é promovido, o que é tolerado, como se reage ao desafio, se as perspetivas externas são acolhidas e até que ponto os líderes questionam os seus próprios pressupostos. A mudança cultural é difícil quando se pede à organização que evolua, protegendo ao mesmo tempo os comportamentos que oferecem familiaridade ou controlo à liderança.

A NOSSA PERSPETIVA

A transformação cultural não deve começar por uma lista de novos valores. Deve começar por identificar quais dos comportamentos que contribuíram historicamente para o sucesso criam agora constrangimentos involuntários. A lealdade poderá ter de ser equilibrada com uma avaliação mais clara e objetiva do desempenho e do potencial. Uma consulta alargada deve ser combinada com clareza sobre quem decide e quando a organização precisa de avançar. A prudência poderá ter de dar lugar a mais espaço para experimentar. O desenvolvimento interno poderá precisar de perspetivas externas que desafiem a organização. Os líderes devem analisar a sua própria ligação à cultura, porque aquilo que promovem, toleram, recompensam e exemplificam moldará a organização de forma mais decisiva do que qualquer programa cultural. A estratégia recebe atenção sustentada ao nível da Comissão Executiva e a cultura merece o mesmo. Tem de ser intencionalmente cultivada, ativamente gerida e continuamente desenvolvida à medida que a organização e as suas ambições evoluem.

A PERSPETIVA DOS LÍDERES

“O desafio é preservar a cultura à medida que a força de trabalho se torna cada vez mais diversa.”

“Temos de equilibrar a lealdade ao passado com a preparação para o futuro.”

“À medida que as organizações crescem, torna-se mais difícil preservar a energia empreendedora.”

“Novas perspetivas são importantes porque as organizações desenvolvem inevitavelmente blind spots.”

Principais Conclusões

5. Bons executivos não formam automaticamente uma boa equipa executiva

"Bons resultados não significam automaticamente que existe uma grande equipa."

Talvez a constatação mais marcante das entrevistas tenha sido que um desempenho forte não indica necessariamente uma equipa de liderança forte. Vários executivos descreveram organizações onde o crescimento e os resultados se mantinham sólidos, enquanto a sucessão, confiança, colaboração, renovação e responsabilização coletiva continuavam a suscitar preocupação.

Muitas equipas executivas são conjuntos de indivíduos responsáveis, e não órgãos de liderança coletivamente responsáveis. Os seus membros podem entregar resultados nas respetivas áreas, liderar equipas competentes e aportar conhecimento profundo, sem conseguirem criar em conjunto mais valor do que criariam isoladamente. A equipa é mais eficaz em torno de prioridades partilhadas, mas fragmenta-se quando os compromissos afetam funções, canais ou unidades de negócio específicas.

O desempenho pode ocultar esta fragilidade e oferecer uma imagem incompleta da preparação futura. Mercados fortes, preços altos, ativos estabelecidos, força histórica das marcas ou líderes individuais competentes podem compensar dinâmicas coletivas fracas e outras vulnerabilidades organizacionais. O sucesso pode reduzir a urgência em tomar decisões difíceis sobre talento, atrasar a renovação e esconder fragilidades que só se tornam visíveis quando as condições se deterioram ou uma sucessão do CEO se torna urgente. A questão mais reveladora é saber se o desempenho atual está a reforçar a capacidade da organização para competir num cenário menos favorável.

As equipas mais fortes não são as que têm menos desacordo, mas as que criam espaço para o desafio construtivo, toleram a vulnerabilidade, tomam decisões para o conjunto da empresa e partilham responsabilidade para além dos seus portefólios individuais. A confiança não resulta apenas de passar tempo em conjunto e a eficácia da equipa não depende de boa ou má química. Ambas têm de ser construídas deliberadamente.

Isto torna-se especialmente importante quando a responsabilidade permanece concentrada num fundador ou CEO, quando se aproxima uma sucessão ou quando a transformação exige ação coordenada. Uma boa equipa executiva reduz a dependência de qualquer líder individual e torna as transições de liderança mais seguras para o negócio e para a organização.

A NOSSA PERSPETIVA

A eficácia da equipa executiva não é uma questão de química e não deve ser deixada a emergir organicamente. É uma capacidade organizacional que tem de ser desenvolvida. As equipas precisam de objetivos coletivos explícitos, clareza quanto aos direitos de decisão, conflito produtivo, confiança suficiente para permitir vulnerabilidade e responsabilização partilhada para além dos portefólios individuais. Investir na eficácia da equipa faz mais do que melhorar as decisões de hoje. Reduz a dependência de pessoas-chave, reforça a sucessão e torna a transformação e as transições de liderança mais resilientes.

A PERSPETIVA DOS LÍDERES

“Bons resultados não significam automaticamente que existe uma grande equipa.”

“Equipas de liderança numerosas criam desafios de alinhamento que não podem ser ignorados.”

“As melhores equipas combinam diferentes formas de pensar, mas mantendo-se alinhadas quanto à direção.”

“A eficácia da liderança não acontece por acaso. Exige um investimento deliberado.”

Perspetiva transversal: as organizações diferem na intencionalidade com que se preparam

Um sentimento transversal às conclusões deste estudo é a incerteza do contexto operacional futuro. O que difere é a resposta das empresas. Algumas exploram vários futuros plausíveis, investem em capacidades antes de existir procura, testam novos modelos, aprofundam a liderança e preparam-se para a internacionalização, a IA ou mudanças de categoria. Outras concentram-se sobretudo nos resultados do ano, na correção operacional, na gestão da pressão de custos ou na melhoria incremental, com menos indícios de transformação do modelo de negócio.

Naturalmente, diferentes pontos de partida e condições operacionais justificam prioridades distintas, e a disciplina de curto prazo é essencial. O risco surge quando esta substitui a preparação. Os líderes podem usar uma linguagem semelhante sobre crescimento e transformação, fazendo escolhas muito diferentes em matéria de investimento, talento, experimentação e risco.

O nosso estudo sugere um espectro: num extremo, organizações que se preparam deliberadamente para vários futuros possíveis; no outro, organizações que ainda beneficiam do impulso do passado recente. A diferença pode não ser visível nos resultados atuais, mas poderá tornar-se muito mais clara se as condições de mercado forem menos favoráveis. As comparações setoriais seguintes ajudam a explicar como a estrutura acionista, a escala e o modelo de negócio determinam a posição de cada organização nesse espectro e o que a preparação exige na prática.

Como as Prioridades de Liderança Diferem no Setor

As cinco conclusões exploradas neste relatório surgiram em todas as entrevistas, mas a sua intensidade e expressão variaram consoante a estrutura acionista, a dimensão, o modelo de negócio e a fase de crescimento. Para além dessas diferenças, a distinção mais útil não foi apenas entre bens de grande consumo e retalho ou entre multinacionais e empresas familiares. Foi entre organizações que procuram, sobretudo, ganhar escala e organizações que procuram coordenar a complexidade existente. As comparações seguintes ilustram como estas prioridades tendem a manifestar-se em diferentes contextos organizacionais.

Multinacionais vs. Empresas Familiares

Empresas Multinacionais

Tendem a concentrar-se mais na gestão de estruturas matriciais, no equilíbrio entre orientação global e execução local, na preservação da relevância local, no desenvolvimento da liderança empresarial e na manutenção da velocidade em grandes sistemas.

Questão dominante: Como libertar velocidade, sentido de responsabilidade e comportamentos orientados para o conjunto da empresa dentro de um grande sistema?

Empresas Familiares

Tendem a concentrar-se mais na profissionalização, delegação de autoridade, sucessão, concentração da governação, renovação da liderança e preservação da energia empreendedora durante o crescimento.

Questão dominante: Como ganhar escala através de uma liderança profissional sem perder a energia e a identidade do fundador que construíram o negócio?

Bens de Grande Consumo vs. Retalho

FMCG

Os líderes dedicaram mais atenção às mudanças nos consumidores, às marcas próprias, à diferenciação das marcas, à pressão sobre as margens, à dinâmica das categorias, ao crescimento internacional e à inovação do portefólio.

Questão dominante: Como sustentar um crescimento diferenciado e rentável em mercados maduros e fragmentados?

Retalho

Os líderes concentraram-se mais na disponibilidade da força de trabalho, integração de talento, eficácia da equipa de liderança, organização omnicanal, cultura à escala e agilidade operacional.

Questão dominante: Como manter a relevância para o cliente e a qualidade da execução à medida que a organização cresce, se torna mais distribuída e mais difícil de coordenar?

Organizações que procuram ganhar escala vs. Organizações que procuram coordenar a complexidade

Organizações que procuram ganhar escala

Focadas na sucessão, profundidade da liderança, delegação, crescimento internacional, talento externo e sistemas de gestão profissional.

Desafio central: Construir capacidade de liderança suficiente para que o crescimento deixe de depender de esforços heroicos individuais.

Organizações que procuram coordenar a complexidade

Focadas na liderança empresarial, eficácia da Comissão Executiva, direitos de decisão, alinhamento organizacional, cultura à escala e eliminação de silos.

Desafio central: Fazer com que a escala existente funcione como uma só empresa, sem atrasar decisões nem perder proximidade ao cliente.

Conclusão: Construir um Motor de Crescimento

O setor do Consumo e Retalho em Portugal não enfrenta falta de oportunidades ou capacidades. O país dispõe de forte talento empresarial, empresas familiares bem-sucedidas, marcas valiosas e subsidiárias de multinacionais capazes de contribuir muito para além da execução local. A oportunidade assume formas diferentes. Para as empresas portuguesas, poderá significar levar capacidades distintivas a novos mercados. Para as subsidiárias de multinacionais, poderá significar aumentar a relevância e o contributo de Portugal no conjunto da empresa global.

Esta oportunidade desenvolveu-se também num contexto interno relativamente favorável. A resiliência económica, o emprego, o crescimento populacional, a imigração, o turismo e os efeitos nominais dos preços ajudaram a sustentar a procura nos últimos anos. Não se deve presumir que estes fatores favoráveis continuarão com a mesma força. Se enfraquecerem, a distinção entre crescimento proporcionado pelo contexto e crescimento sustentado pela capacidade organizacional poderá tornar-se muito mais visível.

Algumas organizações precisam de aprofundar a liderança para que o crescimento deixe de depender de esforços heroicos individuais. Outras têm de transformar líderes funcionais fortes numa verdadeira equipa de liderança empresarial. Muitas precisam de fazer evoluir culturas cujas maiores forças — incluindo lealdade, prudência, desenvolvimento interno e consenso — podem tornar-se constrangimentos quando o futuro exigir maior diferenciação, experimentação, perspetiva externa e velocidade.

Isto significa que o próximo capítulo não será assegurado apenas pela estratégia. Dependerá de líderes dispostos a analisar como lideram, quem promovem, o que recompensam, onde mantêm o controlo e se as suas equipas executivas criam verdadeiramente mais valor em conjunto.

As organizações mais orientadas para o futuro não são necessariamente as que procuram crescer a qualquer custo. São as que fazem escolhas deliberadas antes de o contexto externo as obrigar: investem seletivamente, criam opções, reforçam a liderança, testam novos modelos e reafetam recursos para as capacidades que a sua estratégia exigirá.

> “O próximo constrangimento ao crescimento poderá não ser o mercado. Poderá ser a própria organização. A oportunidade para os líderes é garantir que não o seja.”

O que distingue as organizações raramente é o seu nível de ambição, mas antes até que ponto essa ambição é acompanhada pela preparação necessária. Fechar esta lacuna exige que os líderes façam escolhas disciplinadas muito antes de saberem como o futuro irá evoluir.

Em Portugal, as organizações mais bem posicionadas para o futuro serão aquelas capazes de se adaptar repetidamente, ampliar a capacidade de liderança, integrar perspetivas diversas e manter o desempenho ao longo da mudança. O desafio é fazê-lo sem perder a energia empreendedora, a proximidade ao cliente e a identidade que estiveram na base do seu sucesso.

EgonZehnder

About Egon Zehnder

Egon Zehnder is the world's preeminent leadership advisory firm, inspiring leaders to navigate complex questions with human answers. We help organizations get to the heart of their leadership challenges and offer honest feedback and insights to help leaders realize their true being and purpose.

We are built on a foundation that supports partnership in the truest sense of the word and aligns our interests with the interests of our clients. Our 600 consultants across 70 offices and 36 countries are former industry and functional leaders who collaborate seamlessly across geographies, industries and functions to deliver the full power of the Firm to every client, every time.

We partner closely with public and private corporations, family-owned enterprises, and non-profit and government agencies to provide executive search, leadership solutions, CEO search and succession, board advisory, and diversity, equity & inclusion.

Our services include discovering leaders, developing leadership, advancing governance, shaping successions, and unlocking transformations. We partner with Mobius Executive Leadership to offer highly experiential, personalized and transformational programs for senior leaders.

We believe that together we can transform people, organizations and the world through leadership.

For more information, visit www.egonzehnder.com and follow us on LinkedIn.

Authors



Alberto Fernandes
Lisbon
Alberto.Fernandes@egonzehnder.com

© 2026 Egon Zehnder International, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise—without the prior permission of Egon Zehnder.