

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of an International Master's Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics

NOVA FORUM:
DEVELOPING A SME'S STRATEGY GO-TO-MARKET APPROACH IN THE NON-DEGREE EXECUTIVE EDUCATION MARKET

LUIS FILIPE GOMES MARTINS
NUMBER 3532

A Project carried out on the International Master's in Management

Program, under the supervision of:

Professor **Luis Rodrigues**

MAY 23RD, 2018

Abstract

This thesis analyses the current panorama of Executive Education for SMEs in Portugal, while identifying a go-to-market strategy to be developed by Nova Forum. Combining the insights given by the existent literature on the topic of executive education and SMEs with first-hand feedback from executives that fit in the targetable market, findings suggest that Nova has a major opportunity to exploit an untapped market. In order to increase its presence and benefit from a first-mover position in the Portuguese market, it is recommended that the school develops and communicates hybrid programs, using online platforms while maintaining its in-person lectures. This should be done through a strategy that includes diversified communication channels and approaches the immediate needs of Portuguese SMEs, particularly internationalization and digitalization.

Keywords: Executive Education, Business School, SME, Hybrid Program

Table of Contents

INTRODUCTION	2
LITERATURE REVIEW	3
IMPACT OF SMEs IN NATIONAL ECONOMIES	3
PORTUGAL’S SME ECOSYSTEM.....	4
IMPACT OF EXECUTIVE EDUCATION ON THE PERFORMANCE OF SMEs.....	7
TRENDS IN THE EXECUTIVE EDUCATION – A VIEW FROM THE ARTICLES	8
BENCHMARK AND TREND ANALYSIS – AN UPDATED VIEW.....	11
<i>Market Overview and Prospective</i>	11
<i>Consumer trends and content needs</i>	12
<i>New delivery methods and tools</i>	14
<i>Future competitive landscape</i>	15
THE INTEGRATION OF ONLINE METHODS IN EXECUTIVE EDUCATION	17
METHODOLOGY	18
SAMPLE	19
RESULTS	20
CONCLUSION AND FINAL RECOMMENDATIONS	23
LIMITATIONS AND FURTHER STEPS	25
REFERENCES	26
APPENDICES	28

Introduction

Nova Forum is the department of the Portuguese school Nova School of Business and Economics responsible for the management and implementation of its various degree and non-degree executive education programs. This activity has been gaining importance and relevance for the footprint of the school in the recent years. However, the analysis of the Portuguese market, which will be the ultimate focus of this report, reveals a substantial opportunity that is still unexplored and with a great potential: SMEs.

The school has been focusing on large companies and individuals through its extensive network activity. However, SMEs seem to be a rather considerable and attractive market that has been ignored. Consequently, this work project aims to explore how the school can target this market, with a special focus on non-degree executive education programs. For the purposes of this study, the difference between non-degree and degree executive education lies in the fact that the latter provides the executive with the right to obtain a degree from the host school (e.g. executive Masters), while the former does not (e.g. intensive courses of one week).

This thesis starts by performing an in-depth analysis of the available literature regarding SMEs and executive education. Namely, it acknowledges, firstly, the impact of SMEs in the National Economies. As Nova SBE is a public school, it is important to recognize its obligation to help the national economy. Moreover, an overview of the Portuguese ecosystem is presented while assessing what the literature already reveals on the impact of Executive Education on SMEs' performance. Finally, general trends of the industry that can be seen as gaps are identified, and recommendations are later drafted to address them.

Ultimately, the opinion and view of executives around the SMEs' reality is taken into consideration and used to build some recommendations. One can conclude that Nova should use the online methods, which can be financially attractive and can provide flexibility to SMEs, while delivering programs that fulfil the current needs of the SMEs, namely, internationalization and digitalization issues.

Literature Review

Impact of SMEs in National Economies

The role of small and medium enterprises in the global economies is an object of study of several entities and researchers worldwide. In fact, the importance of SMEs and its big impact on national GDPs, employment rates and job creation is broadly recognized (Karadag, 2016; OECD, 2017). Ultimately, SMEs are a major contributor to the growth of economies, partially due to their capability and potential to generate employment (Chowdburry, 2011). This statement covers a wide range of economies, from Northern developed countries, such as Canada, to Southern emerging ones, including China or India.

It is important to materialize and quantify this contribution to national economies. Appendix 1 illustrates the contribution of the SME sector to the European GDPs. Considering the EU-27, SMEs constitute, on average, 99.8% of all enterprises, representing 67.4% of employment and contributing to 58.1% of all the Gross Value Added, which can be described as the value of the goods and services produced less the cost of all inputs and raw materials directly linked to the production, in these economies (Wymenga, Spanikova, Barker, Konings, & Canton, 2012). Accepting the premise that the contribution to national GDPs is partially correlated with the employment levels, one can look at this metric and draw conclusions regarding SMEs' impact. Appendix 2 shows that SMEs have a higher impact regarding employment levels in regional areas with emerging or developing countries such as Africa or South Asia. To illustrate, in Ghana, SMEs represent 92% of the country's businesses, which translates in a contribution of about 70% of Ghana's GDP (Edinburgh Group, 2012).

If small and medium enterprises have a big impact on national economies, the macroeconomic state of an economy can also have a positive impact on SMEs, creating a chain of events. The relation between the growth of the SME sector and economic growth is positive, as higher SME growth is verified in countries that experienced economic growth, in comparison to countries that faced difficulties after the 2008 financial crisis (Karadag, 2016).

In the end, SMEs have the largest share of job creation, while large firms have the highest percentage of job losses (Ayyagari, Demirguc-Kunt, & Maksimovic, 2011). Despite the extraordinary contribution of the former type of companies to job creation and added value generated in the economies, large firms show a better performance in terms of levels of productivity. This trend is partially explained by the focus SMEs have on labour-intensive activities, while large firms are more concentrated in the service sector (Edinburgh Group, 2012). The lack of productivity of SMEs can be addressed through policies that focus on financing needs and easier access, business training and literacy programs, or state-related issues such as taxes or corruption (Ayyagari et al., 2011). This represents an opportunity to the various stakeholders – such as Governments and business schools - to positively influence a sector with such a significant impact on national economies.

Portugal's SME ecosystem

A recent study of the OCDE (2017), entitled *Entrepreneurship at a Glance 2017*, gathers data about the situation of Portugal regarding its level of Entrepreneurship, through the observation of some important indicators and metrics. In order to do so, it is essential to acknowledge that the OCDE defines companies by size of employees, defining *micro* companies as enterprises with less than 10 employees, *small* as companies with 10 to 49 employees, *medium* as companies with 50 to 249 employees and *large* as companies with more than 250 employees.

Following the description above, Portugal is one of the countries of the study (Appendix 3) with the lowest rates regarding the change in the number of enterprises. Namely, small, medium and large enterprises decreased on average, annually, around 6%, 5% and 3%, respectively, between 2008 and 2014. When observing a bigger timespan, between 2005 and 2014, the annual growth of Portuguese companies was the worst among the studied countries - a negative rate of more than 1% (Appendix 4). Taking into account that SMEs represent almost 99% of the Portuguese enterprises (Appendix 5), the decrease in their number can have a significant impact in the country's economy. In fact, if we compare the growth in real added

value of SMEs against Large enterprises, regarding manufacturing companies, between 2009 and 2014 (Appendix 6), the former performed negatively while the latter positively. If the same comparison is made for the services' industry (Appendix 7), the same conclusion is verified, worsened by the fact that, in this case, both have negative values. Finally, a different study conducted by the European Commission (2014) shows that the Portuguese construction sector was massively hit by the financial crisis as, between 2008 and 2013, the value added of SMEs was negative in more than 50pp, being one of the worst performances in Europe (Appendix 8).

Nevertheless, the scenario seems to be changing. According to this study, in 2014, there was a difference between the number of births (Appendix 9) and the number of deaths (Appendix 10) of employer and non-employer enterprises, which are defined as enterprises with employees and “enterprises with no employees such as the self-employed who work on their own account and do not employ other persons” (OECD, 2017), respectively. Considering employer enterprises, there were 10 thousand more births than deaths, while non-employer enterprises registered the opposite – there were 10 thousand more deaths than births. Taking into account that employer enterprises are the category that contributes the most to job creation, the birth of employer enterprise generated around 75 thousand jobs (Appendix 11), while the death destroyed around 60 thousand (Appendix 12). Therefore, there was a surplus of job creation. In the end, 90% of the one-year-old Portuguese employer start-ups survived (Appendix 13), which translates into one of the best figures among the countries of the study.

Furthermore, to analyse the general competitiveness of the country, one can look at the reports of the IMD (2017), World Economic Forum (2017), and INSEAD (2018), entitled The IMD World Talent Ranking, The Global Competitiveness 2017-2018, and The Global Talent Competitiveness Index 2018, respectively. The former was built to “assess the extent to which countries develop, attract and retain talent to sustain the pool that enterprises employ to create sustainable value” (Institute for Management Development, 2017). The second one “measures national competitiveness as the set of institutions, policies and factors that determine the level

of productivity” (World Economic Forum, 2017). The third one “focuses on diversity and talent competitiveness” (INSEAD, 2018).

Starting with the study of the IMD, Portugal occupies a relatively good position, ranking 24th out of 63 countries in the study. According to the country’s profile (Appendix 14), Portugal has a good performance regarding education, as shown by the total public expenditure in education, the public expenditure on education per pupil or the pupil-teacher ratio. Even though the management education is another top strength of the country, the top weaknesses are related to the need for employment training, worker motivation and international experience.

The study of World Economic Forum (WEF) places Portugal in the 42nd position out of 137 countries (Appendix 15). Besides political issues such as inefficient governmental bureaucracies, tax issues or restrictive labour regulations, the study points out insufficient capacity to innovate and inadequately educated force as some of the major problematic factors when doing business in Portugal. In fact, if we look deeper into the pillar of higher education and training (Appendix 16), one can state that despite the existence of a good education system and business schools, the country has a worse performance concerning the availability of specialized training services and the extent of staff training, which can translate into this low capacity to innovate.

Finally, INSEAD positions Portugal as 29th out of 119 countries (Appendix 17). The study is in line with some national trends established before. In fact, the quality of management schools is placed in 36th and university ranking in 34th. However, the low positioning in metrics such as the expenditure in tertiary education (63rd), prevalence of training in firms (50th), employment development (53rd), workforce with secondary education (72nd) or workforce with tertiary education (48th), shows the gap in terms of qualifications inside companies, already confirmed in the other two studies.

Portugal seems to be willing to reverse this structural problem. The Portuguese prime-minister, António Costa, announced a new strategy of innovation for Portugal between 2018 and

2030 (Nobre, 2018). The primary goal is to have a global investment in investigation and development of 3% of the GDP until 2030. In fact, the government wants to democratize the access to superior education and consequently increase the number of graduates, as well as betting in advanced and specialized technical education at a superior level.

As a conclusion to this chapter, there seems to exist a structural problem with Portuguese companies, particularly SMEs, that can be seen as an opportunity to the well-reputed Portuguese business schools, including Nova SBE. Portugal was one of the countries that suffered the most with the financial crisis inside Europe, as revealed by some indicators such as the survival rates of companies. A major reason can be connected with the low capabilities of employees and management skills – a general trend described by the three studies. However, the Portuguese economy seems to be recovering. By 2014, more SMEs and start-ups were born than the ones that disappeared. The government wants to leverage on these trends by increasing the budget that is spent on education. Moreover, Portugal is retaining more and more Foreign Direct Investment (FDI) as shown by the data presented by INSEAD and WEF. Nova SBE and other Portuguese business schools have a substantial opportunity to benefit from their good reputation and quality, and from this governmental investment to fill the gap of employment and management's lack of education. Not only will the entities that invest in Portugal require and demand a high level of management and technical capabilities, pushing for this trend, but also productivity will increase and, ultimately, the country's economy will be boosted.

Impact of Executive Education on the performance of SMEs

Human capital can be said to be a driver of productivity. In fact, productivity growth is mainly obtained by companies with high levels of human capital, either acquired through the general education system, such as universities, or through firm provided training (Van Beveren & Vanormelingen, 2014). Generally, firms and their managers are aware that training can make a significant impact when performing managerial tasks by recognizing the positive correlation between executives' skills and their contribution to the firm's success (Rekalde, Landeta, Albizu,

& Fernandez-Ferrin, 2017). However, the lack of measurable results and the real effects that the development of firms' executives has on their corporate results, still cast doubts on whether management training and development methods yield real benefits and if the investment in these methods bring positive rewards.

It is important to analyse how and if the widely debated premise that higher levels of human capital are connected to higher levels of productivity, is applicable to small and medium enterprises. In fact, the effect of manager education on firm's growth was studied by Professor Francisco Queiró (2016), from Nova School of Business and Economics. Using data on the universe of firms and workers in Portugal, he drew conclusions on the importance of managerial human capital in understanding firm growth, while generating three important implications. The first was that management education is an important driver of productivity - higher levels of manager education lead to a better perception and understanding of whether a less productive company should enter the market in the first place. Secondly, more educated managers adopt new technologies faster. This is important not only because it contributes to the type of entrepreneurship that leads to economic growth, but also because it creates spillover effects for other companies in similar positions, industries, or along the value chain. Finally, the author points out the necessity to allocate highly educated managers to companies with high growth prospects to avoid lower levels of productivity. Firms with more educated managers statistically use more methods of incentive pay such as profit sharing or bonuses for attendance and performance, which were the variables in this study. Consequently, following that financial incentives are positively correlated with higher levels of productivity (Mitra, Jenkins, Gupta, & Shaw, 1998), more productivity can be acquired.

Trends in the executive education – a view from the articles

The existence of academic papers related to executive education, particularly with its trends, is limited. Moreover, the existence of relevant and specific academic work, which discusses trends in the industry, is dated to the very ending of the 20th century or very beginning

of the 21st. The following articles were used to describe some trends of the business considering the limitations and outdated information and conclusions derived from this work.

<i>Author</i>	<i>Year of publication</i>	<i>Journal/Publisher</i>
Vicere	1998	Journal of Management Development
Conger; Xin	2000	Journal of Management Education
Crotty; Soule	1997	Journal of Management Development
Chairns	1998	Journal of Workplace Learning

According to the articles, which are separated by short timespans, a set of common trends were identified:

- Customization – Customization was seen as a growing phenomenon (Crotty & Soule, 1997). In fact, Chairns (1998) debates the necessity of linking the executive education programs with the business agenda, as well as creating a parallelism between individuals and learning organizations, so that they can respond faster to the competition and balance the diversity of thoughts. In fact, this customization led to the growth of in-house programs due to their high level of customization and larger pool base (Vicere, 1998). This increase in in-house programs would be inevitably related to the usage of more experience-based methods, such as job rotation or mentoring. Consequently, there would be a shift in demand from industry strategy to an ecosystem strategy, where companies would create the ability to respond to future competitors by anticipating and training for future competencies (Conger & Xin, 2000).
- Distance learning – Chairns (1998) reinforces the role of technology development in redefining the importance of distance learning for organizations. In fact, it should “be particularly useful in functional and technical areas where individuals have a solid base of knowledge from prior education”. Vicere (1998) also points out the benefits that

distance learning brings to companies, in response to their needs for accountability and efficiency regarding their investments in executive education.

- Multiple learning sessions – Conger and Xin (2000) stated the dangers arising from the excess use of action learning and customization. In fact, companies need to have a larger base of novelties and experiences, so they can respond better to “out of the box” situations. This vision is corroborated by Chairns (1998) who defends variety as a strategy to appeal to different needs and situations.
- New emerging leadership competencies – Vicere (1998) defends that the more unpredictable environment, which was partially contributed by a growing trend of globalization, would lead to a higher need for leadership competencies such as flexibility/adaptability, ability to learn or business acumen. That capability to learn can be an important source of competitive advantage (Chairns, 1998).
- Accountability – The increased levels of investment and expenditure on executive education, particularly customized programs which tend to be more expensive, will pressure companies to have more measurability of results and accountability (Vicere, 1998). In fact, Conger and Xin (2000) support the view of a stronger need for metrics that can give accountability.

In conclusion, the higher trend of customization, use of technology and distance learning or the need for multiple learning sessions, while incorporating more education across all levels of the organizations, would help corporations to better respond to uncertainty and unpredictability through new leadership capabilities. Consequently, investment in executive education would be increasingly higher, which would imply more pressure on accountability and efficiency. Through the pressure of in-house programs, the school would feel competitive pressure to respond to these demands and provide the tools, so companies can react to the phenomenon of globalization and the uncertainty associated.

The next step implies the understanding of the current market and general trends regarding Nova SBE's market, namely the school-based, non-degree, executive market through a benchmarking analysis and the breakdown of global trends.

Benchmark and Trend analysis – An updated view

Most of the literature available is either outdated or describes executive education too generally. Consequently, it is important to reinforce the fact that the focus of this thesis is on the school-based, non-degree, executive education. In this section, a study (2018) made by The Boston Consulting Group (BCG), tailored to Nova SBE, was used, as it explores current trends and performs a benchmark on the actual panorama surrounding Nova SBE. This study was built under four lenses which will be better summarized and analysed in the following subsections.

Market Overview and Prospective

The school-based, non-degree, executive education is considered to be part of a much larger market, which includes all the corporate education spending. In fact, considering that the latter is estimated to be around 148b\$, the former is worth around 1.8b\$. Moreover, these 1.8b\$ are split in the B2C (0.3b\$) and B2B (1.5b\$). This “niche” (i.e. non-degree executive education) is the focus of Nova SBE.

The demand for school-based, non-degree, executive education is growing at 3% per year. Revenues are concentrated on mature markets, specially US/Canada (50% geographic split) and Europe (31% geographic split). Moreover, in the last three years the geographic split of revenues increased 13%, 6% and 8% in the US/Canada, Europe and Asia-Pacific, while decreasing 26% and 16% in the Latin America and Middle East and Africa, respectively. Therefore, one clear conclusion is that this market is becoming more concentrated on mature and developed countries.

Another characteristic of the market identified by BCG is that most of the providers are business schools. In fact, three out of four traditional providers are business schools within a school or college setting. They not only offer executive education but also other degree-programs

such as MBAs, Masters, Bachelors, and so on. Consequently, most of them offer a wide range of programs with a basis on management subjects, such as Marketing, Finance or Strategy. However, some players try to differentiate themselves. Some strategies include industry/region focus, skill orientation (e.g. leadership or negotiation skills), audience targeted (e.g. women targeted programs) or delivery flexibility (e.g. deliver content in different cities and/or countries, provide fully online courses).

In the end, the market is mostly driven by tailored programs for B2B. In 2016-2017, 52% of the executive education's revenues came from custom programs, while 42% from open and pre-defined programs for both B2B and B2C, and the remaining 6% from other sources. Moreover, despite the existence of around 200 suppliers, some large players represent up to 10% of the market. Together, the Harvard Institute, the INSEAD, the Center for Creative Leadership and the IMD represent 27% of market share.

Nova SBE seems to fit in the profile of a successful player in the industry. In fact, it is a credible business school in Portugal and is able to provide the expertise in the management subjects that most of the successful players offer, by leveraging the knowledge and quality of its well-reputed degree programs such as its Bachelor and Master to the non-degree executive education programs. The presented overview shows that the market in which Nova operates is growing, and the school has a great opportunity to differentiate itself and take advantage of this positive scenario.

Consumer trends and content needs

Spending per employee has been constant throughout the years: between 2013 and 2016, the U.S. annual corporate training expenditure per employee (k\$) ranged between 0.7 and 1.0. The industries that spend the most are the knowledge-oriented ones, such as consulting. Furthermore, the relative expenditure per employee is higher in small companies (1.3 k\$), followed by medium (1.1 k\$) and large companies (0.5 k\$). Finally, about 85% of the clients that attend these programs are from the same country. In spite of the higher willingness to go

abroad when attending customized programs, the executive education seems to be a very regional and local business opportunity.

It is important to recognize that, for the first time, companies have 5 generations of collaborators: silent gen (born '28-'45), baby boomers ('46-'64), Generation X ('65-'80), Millennials ('81-'87) and Generation Z ('98-2010). Each generation has its own needs and characteristics. For instance, silent gen and baby boomers increasingly look for delaying their retirement, Millennials feel a gap in the under-development of what they learn in relation to what companies look for, and Generation Z has ambitions of pursuing an entrepreneurial path (61% prefer this over working for a company). Most importantly, adults nowadays want to learn throughout their life, regardless of the generation (74% of adults and 63% of workers are long life learners), which can be an opportunity to explore. Some players, such as Stanford, are already taking advantage of this.

Continuous learning is not the only trend in the industry. Companies believe that managers are the ones that need learning the most. Another trend is an increasing necessity to decrease the gender gap. Some business schools already started to offer programs tailored to women, such as IMD, IESE or HBS. Technology programs continue to be of substantial importance to companies. Courses on topics such as big data or digital transformation are offered by the aforementioned schools. Finally, soft skills are sought out by employers but are currently in short supply. Many of the hardest positions to fill in a company require a high degree of soft skills, often combined with high technical skills. Employers believe that these are increasingly important due to globalization (92%) and agree that people with strong emotional and social skills advance further in the business (91%), among others; yet, 83% of corporations face increasing competition to attract entry-level professionals with strong soft skills, and 86% have difficulties in retaining them.

Some current patterns and customer's needs are identified in the current prospect. To be able to meet these trends, can be the key to ensure the current success of a non-degree executive

education program that would target the segment that relatively spend the most: small and medium enterprises. This is especially true for the trends related with technology and soft skills, while addressing special groups, such as women and managers, in the consciousness that different generations have different needs and demands. Taking these insights into consideration, Nova SBE should develop a product that considers these trends and addresses the needs of current and potential customers.

New delivery methods and tools

Some trends regarding content delivery are emerging. New infrastructures' designs are being implemented with a focus on the shift from traditional classrooms to open learning spaces. Gamification is also a trend. In fact, 91% of children between 2 and 17 are playing video games. Consequently, some players, such as MIT Sloan or Wharton, already incorporated simulations in their education programs. As a matter of fact, clients expect faculty and professors to have a more comprehensive and flexible role, namely to be involved in businesses, to be able to adapt to others' frameworks and collaborate in the development of solutions, to be able to deliver measurable results and play a leadership role or to customize content for specific needs, among others. However, only about 55% of the educational providers offer external focused consulting services.

Despite the emergence of new delivery tools and methods in the executive education market, face-to-face is still the prime method of choice, as about 86% of the revenue in executive education comes from these programs, even though technology and digital resources serve as a big support in classrooms. Online Program Management (OPM), Learning Management System (LMS) and Adaptive courseware are examples. According to the BCG analysis, OPM is an immature market rapidly ramping up, projected to increase from \$0.3B in 2011 to \$2.5B in 2020 due to higher penetration and pressure on costs. However, most players focus their offer on the degree market. On the other hand, LMS is a mature and crowded industry (more than 500 providers) with the role of providing a comprehensive course management web-based solution

for education institutions. Finally, adaptive courseware is a technology at an early stage which consists on a software to track individual students through courses and to develop customized coursework to fit their needs. Despite the existence of doubts regarding the contribution of adaptive coursework to students' performance, there is already a multitude of providers.

Nova can benefit from the incorporation of these trends into new deliverable tools, especially OPMs as they are a relatively immature and uncrowded market with an enormous potential to grow in terms of market value.

Future competitive landscape

The non-degree school-based education seemed to be losing in the appropriation of the recent growth in corporate spending. While executive and management focused corporate spending (internal + external) had an annual growth of 7% between 2014 and 2016, the school-based executive education market only grew 3% in the same period. This may show not only the emergence of substitutes to what is presented by universities, but also a gap in the current panorama of universities that can be filled with the appropriate and still unexplored solutions.

New players are growing inside the executive education space, namely corporate universities, professional service firms and digital disruptors. Each one has its particularities and specificities. Firstly, corporate universities have the advantage of being able to provide services with more customization and alignment with companies' goals. They can have different roles: *training centers* for regular employees and company leaders to achieve operational excellence (e.g. Campus Veolia), *leadership accelerators* for middle and top management with the objective of creating networks and connects participants (e.g. Petronas Leadership Center or UniCredit Universities), *strategy platforms* for senior and top management with the objective of linking training with strategic challenges of the company, and *learning networks* for a broad base of management and employees to create an ongoing learning culture beyond the classroom (e.g. ArcelorMittal).

Secondly, professional service players are leveraging their knowledge in specific areas and industries to enter the executive education space. The most characteristic players include strategy and management consultants (e.g. The Boston Consulting Group with programs that define leadership and talent priorities), IT Firms (e.g. Deloitte with a CIO & Executive program for senior IT leaders), Recruiters (e.g. Korn Ferry with an Executive Development Program that offers executive coaching, self-assessment, experiential learning and coaching) or Education publishers (e.g. Pearson has open enrolment programs, both online and face-to-face, in finance, strategy, marketing, among others).

Finally, online platforms are disrupting the education space as they provide benefits in price and flexibility. Such platforms include open educational resources (OER), which are non-profit organizations that provide global access (e.g. Khan Academy), and Massive Open Online Courses (MOOCs), which are for-profit through a course fee paid by users (e.g. Udemy), a fee for users and developers (e.g. Edudip) or a fee for certificate (e.g. Coursera), among other pricing strategies, and offer access to well reputed professors and courses.

The following table summarizes the differences in each type of players.

Table I – Differences in the value proposition between 4 key players in the industry.

Value proposition	 University based providers	 Corporate universities	 Professional services firms	 Digital disruptors
Customization	 Both custom and open enrolment available	 Potential for full alignment with client strategy	 Typically customized deliverables for clients	 Typically standardized offer
Breadth/depth of knowledge	 Faculty with ability to leverage experiences in other realities	 Knowledge (more) concentrated on client's reality	 Ability to leverage experiences in other clients/ geographies/ industries	 Dependent on trainer (some courses are free for anyone to create)
Quality of brand	 Potentially high branding effect, specially in top schools	 (Mostly) non-significant branding associated	 Some branding effect, specially in top players	 (Mostly) non-significant branding associated yet
Flexibility	 Typically face-to-face delivery; open programs with fixed dates	 Schedules decided with client; location can be globally spread	 Delivered on the place and time chosen by the client	 Access in time and place preferred by the client
Experience	 On-campus and with multiple services (e.g. skill assessment, simulations)	 On-campus or online, can have additional services	 Typically on client's facilities	 Online with little other services provided
Cost advantage	 Charges premium for access to faculty, brand and experience	 Depends on scale, geographies, contents needed, etc.	 Charges premium for access to knowledge and experience	 Low cost or free access to content

Source: The Boston Consulting Group

Nova, being a school-based provider, must be able to explore its competitive advantage regarding its knowledge and quality of the brand, especially in Portugal, instead of competing directly in what the other players are more capable of. In fact, most of the traditional players are seeing these competitors as an opportunity to expand their market and channels, improve the

client satisfaction or to access new capabilities. 75% of the most traditional suppliers have engaged or tried to engage with non-universities in the past 3 years, 15% by joint venture and by 7% spin-off.

The integration of online methods in Executive Education

When looking into the updated literature regarding executive education, one trend is highlighted: online methods. Online approaches can provide flexibility, increase access, improve the interaction and relationship between student/instructor, and reach students where and when they require to access the course (Jacobson, Chapman, Ye, & Van Os, 2017).

The availability of online content is expanding the reach of institutions, and not cannibalizing the existent revenue streams (Moules, 2016). Stanton and Stanton (2017) defend that traditional programs allow participants to share opinions and points of view, one of the real perceived benefits of executive education. On the other hand, the authors show concern regarding the ability of online tools to provide networking and team building. Overall, while the demand for traditional executive education programs stays strong, the demand for online executive education is growing, confirming the separation between these two methods. The future appears to be a merger of the two into hybrid programs (Stanton & Stanton, 2017).

In conclusion, literature has been developed on how to include online methods in the executive education. Klotz and Wright (2017) support a hybrid program that balances a face-to-face class with online content, showing that the integration of online tools can significantly decrease face-to-face time. Moreover, they performed an experiment which resulted in a better performance by students who followed a hybrid program, comparing to the same full in-class program. Kendall and Kendall (2017) proposed the usage of storytelling and corporate experiences of participants, while promoting a strong social presence through online platforms. Smith and Keaveney (2017) provide a framework that should focus on four key elements when developing online courses: online course structure and design, content-based learning materials, learning activities and assignments, and learning assessments. In the end, it is important for

business schools to realize the growing trend of online executive education and incorporate it into the portfolio of programs offered.

Methodology

For the purposes of this thesis, it was decided to use qualitative research first, before a quantitative research was developed. Specifically, personal in-depth interviews were conducted.

As Naresh K. Malhotra (2010) states, qualitative research has the objective to gain a qualitative understanding of the underlying reasons and motivations. Despite the non-statistical nature of this type of research and the arguably low number of observations, it helps developing an initial understanding of the topic, which is of particular importance in this case due to the lack of updated and available literature. Moreover, the author distinguishes the qualitative research procedures between a direct and an indirect approach. While the former implies a disclosure of the purposes of the interview to the respondent, the latter entails disguised purposes. In this thesis, a direct approach was used, as a more straightforward interview would be helpful due to the lack of expertise in the topic. Finally, the author states the existence of two methods that follow a direct approach: focus groups and in-depth interviews. Comparing the advantages and disadvantages put forward by the author, key aspects were considered of major importance in the choice of the final method. While focus groups would require gathering executives of several SMEs in the same time period, which is logistically difficult due to the nature of their jobs, in-depth interviews not only allow for the possibility to schedule interviews fitting their personal availability, but also for an in-depth probing of individuals and discussion of sensitive topics.

In conclusion, the interview could be divided in 2 parts, each one subdivided into 2 subsections. The first part helped in the understanding of the contemporary environment that involve SMEs that operate in Portugal, prioritizing the challenges they face and not focusing on any industry specifically. The first subsection, about personal traits and challenges, aimed to engage and create affinity with the interviewer. The second subsection, about the future business challenges of the company, intended to assess the ideal future context of the company (3-5 years

in the future) by looking into the challenges the company would face, in a hypothetical scenario, and how they would face them. These challenges were categorized into 3 categories: business, cultural, and top management's challenges.

The second part of the interview was important to draw conclusions about the executive education provided by universities and what can influence the interest and consequent acquisition of these services. The first subsection was about the possible role of executive education. Explaining in more detail, it aimed to understand the general opinion of interviewers on services of training and education, with a special focus in the ones provided by universities. Particularly, on how these services could help facing the challenges discussed in the previous section and which factors would impact the acquisition of these type of services provided by universities, specially, price, customization and online services. Finally, the second subsection was about the ideal customer journey. It aimed to look at how the interviewers would like to be communicated to, on how the service should be provided and on what complementary services, besides the content, they would have interest in. A full draft with questions to be addressed can be consulted in Appendix 18. Furthermore, two transcripts, of two different interviews, can be seen in Appendix 19 and 20 to show two different examples on how the interviews were conducted.

Sample

One of the main objectives was to have a diversified and extensive analysis that could represent the reality of SMEs in different industries and different stages of development (assuming that it is correlated with the number of employees/collaborators). Accordingly, an initial set of 10 interviews was conducted. The interviewees were executives or employees, inside the structure of the corporations, who had the role of deciders regarding the talent development programs of their companies. Depending on the size of the company, the organizational role occupied by the respondents could go, for instance, from Executive Directors

and CEOs to directors of human resources. The interviewers worked for the following companies in the following industries and with the following collaborators:

- Iberol – oil and biofuels, 120 collaborators;
- Novarroz – rice production and treatment, 80 collaborators;
- Barbot Portugal – inks’ manufacturing, 173 collaborators;
- Continental Portugal – tires’ manufacturing, 229 collaborators;
- VIPFarma – logistics of pharmaceuticals, cosmetics and chemicals, 60 collaborators;
- KeepOn – maintenance and client support of solar and water systems, 21 collaborators
- Solera Portugal – digital solutions to vehicles and multirisks, 13 collaborators;
- MyLan Portugal – pharmaceuticals, 170 collaborators;
- CorpCom – corporate communication and public relations, 8 collaborators;
- MasterLink – programming and informational systems, 13 collaborators.

Finally, it was important that part of the sample could be comprised of companies that were part of a multinational or international network, as the inherent international perspective could provide important insights. These included Barbot, Continental, Solera and MyLan.

Results

As previously mentioned, the first subsection was about personal traits and challenges of the interviewer. As this subsection was intended to create empathy and the interviewees tended to talk about business challenges when asked about personal ones, this section will not be discussed as it did not provide meaningful results for the purpose of this thesis. The second subsection categorized challenges into three categories: business, cultural and of the top management. Starting with the business challenges, three commonalities were identified. As Tiago Ribeiro from Solera highlighted, “Portugal is a very small market”. Consequently, a common goal that the interviewers emphasized was internationalization, which could be achieved through partnerships. Capacity expansion was another frequently mentioned objective,

particularly by the bigger companies such as Continental or Iberol. Another identified challenge was digitalization. As José Franco from CorpCom said “there is a great digital transformation, right now”. In fact, almost all industries seemed to be facing major technologic and disruptive challenges. Culturally speaking, the general opinion is that there is a challenge to adapt to the new needs generated by the technologic transformation of industries – “education and training are key” (Duarte Cornacho, KeepOn). Finally, the challenges of top management are related to leadership and human resources management: “The biggest challenge is related to the management of human resources” (Daniel Gomes, MasterLink). Overall, education and training are broadly recognized as an important tool to face the business, cultural and top management challenges.

After understanding the results of the first part, the second part was analysed. Here, practicability over theoretical content, in the services of education and training, was found to be of major importance to companies. Daniel Gomes (Masterlink) mentioned “the great *décalage* in terms of theoretical content and the world”. Moreover, Tiago Ribeiro (Solera), underlined the fact that in previous executive courses, the ones he most liked were practical, and the ones he most disliked were the generalists and theoretical ones.

Time is a factor that limits the acquisition of these services, specially to SMEs where an executive cannot be that easily replaced in functions he/she executes. Most of the interviewees stated online methods to be a feasible solution. José Franco (CorpCom) sees “the online education as one of the best things the world has”, and Sofia Ribeiro (VipFarma) mentions that for “top and middle management it makes total sense, for operators no”. However, online tools don’t represent a total agreement among the respondents. Without completely disregarding the online methods, Tiago Ribeiro (Solera) emphasizes that “human component and sharing is very useful”. In the end, to mitigate the problem of time, a hybrid solution is presented by many as an optimal solution. For instance, Ricardo Cunha (Continental) defends that a mixed model (“30% internet, 70% in person”) would be the right one, while Nuno Barbosa (Barbot Portugal) stated

that “it would be a good start that a good part could be done through the internet”, and Marta Pinto and Pedro Monteiro (both from MyLan) supported the partial use of online tools as “e-learning allows for the possibility to adapt to the necessities of time management”.

Another important issue unveiled in the interviews was related to the customization of the education programs. Bigger companies supported this view. Barbot Portugal, for example, mentioned giving “100% support” to this strategy, and Novarroz highlighted this to be the “preferential solution”, with Iberol also agreeing. However, Tiago Ribeiro, from Solera, recognizes that it depends on the size of the company and in case of Solera “the company doesn’t have infrastructures”. Therefore, despite the general appreciation of customization, smaller companies recognize the incapacity to receive such programs, while bigger companies require it.

Finally, the price was another key issue. For Vanda Mata (Iberol) “price has a major importance”. Other interviewers such as Duarte Cornacho (KeepOn) or José Franco (CorpCom) also reinforced price to be an important factor. However, others stated that it was not the most important one, even though they recognized it as relevant in the decision making: “price is not everything, and I look for quality of service” (Sofia Ribeiro, VipFarma) and “price is fundamental, but not essential” (Marta Pinto and Pedro Monteiro, MyLan).

When asked about how they would like to receive the perfect offer, the opinions were varied. From email, as defended by Sofia Ribeiro, to personal meetings, as supported by Duarte Cornacho, or even brochures, as defended by Tiago Ribeiro, there was not a consensus. Ultimately, when asked what they find attractive in the executive education for top management provided by schools, some important insights could be taken. For example, Duarte Cornacho speaks about the “necessity to be constantly updated and prepared for an unpredictable future”, Sofia Ribeiro about the liking “for new heads that help me think about the business” and José Franco highlights “network, content and knowledge”.

Conclusion and Final Recommendations

As established throughout the analysis of this thesis, executive education is an attractive market and a big opportunity to Nova Forum. Literature has shown that SMEs constitute an important part of national economies. Since Nova is a public school, it not only has an implicit duty to have a positive impact in the Portuguese economy, but also to generate a cycle of growing income that can positively influence the future financial situation of the school, if it decides to take the opportunity. Literature sustains the positive impact executive education can have on the performance of SMEs. Taking into account that the Portuguese government is prepared to invest in sectors such as education and innovation, in a country with a huge gap to fill in terms of companies' capabilities comparing to the overall of the developed countries, Nova SBE has the possibility to leverage on this opportunity that is being created. Consequently, this thesis aims to present the conclusions and recommendations on how can Nova SBE approach and develops a program that fits the Portuguese SMEs' needs, while consolidating the relationship between the school and the companies.

The recommendation to the school is to develop non-degree programs that follow a hybrid approach, which implies a mix between online and on-campus tools. The interviews confirmed a positive opinion regarding the usage and incorporation of online tools. Hence, they confirm what was already stated in the literature review. Vicere (1998) and Chairns (1998) had identified the increasing trend of distance learning. Even the recent study of BCG (2018), points out the growing usage of online delivery methods such as OPM, LMS and Adaptive Courseware. In this case, it is recommended to use the first mentioned tool, as it is an uncrowded market with enormous growth potential. Moreover, few players in the OPM market tackle the non-degree market, where open and customized executive programs are present. A possible solution to enter this market could be to follow the steps of some successful stories (e.g. between Pearson and Boston School, between Pearson and Arizona State School or between 2U and Georgetown School) and do a partnership with an existent player.

The recommendation is not to offer a completely online program, but a hybrid one. As confirmed by interviews, in-class learning is still of major interest to executives due to the possibility of discussing ideas and network with other persons of interest. By offering a hybrid program, companies could tackle some problems that were identified in these interviews and not stated in the literature, namely, time and price. By offering part of the content online, they could communicate to SMEs a solution at a lower cost and could give them the flexibility to avoid leaving the regular activities for a certain amount of time and possibly attract executives from outside of Lisbon, where this issue can be even more critical. This flexibility provided by online methods is in accordance with the literature (Jacobson, Chapman, Ye, & Van Os, 2017). Furthermore, the implementation of a hybrid solution is in accordance with Klotz and Wright (2017) or Stanton and Staton (2017) who highlighted the viability of this method.

The school should keep offering open and customized programs. Regarding the open programs, the recommendation is to tackle what seems like the general needs of SMEs. While internationalization and technology seem to be priorities in the several industries, executives appear to seek leadership skills. Furthermore, if technology and soft skills' programs were also confirmed by the study of BCG (2018) and other authors such as Vicere (1998), internationalization can be linked to the small market that Portugal represents and to a possible need to expand. On the other hand, the interviews showed that the interest for customized programs seems to grow with the size of the company. This interest in customization is, again, confirmed by the literature, specifically, by BCG (2018), Vicere (1998), Conger and Xin (2000), Crotty and Soule (1997) or Chairns (1998).

In the end, the school should seek long-term relationships with the companies and keep the interest in the executive education, through the development of hybrid programs at more affordable prices while exploring the content that satisfies their immediate needs. By leveraging this relationship, the school can avoid the new players that are filling the gaps of the market and explore a market filled with opportunities, namely, Portugal.

Limitations and Further Steps

Starting with the literature review, it is important to reinforce the lack of available studies regarding this topic. Additionally, most of the available studies are outdated, while the updated ones show a focus on online executive education instead of executive education as a whole. Therefore, the diversity of studies and academic papers that were used for the development of this thesis was limited.

The methodology also shows some limitations. The sample was highly dependent on executives with high and preponderant roles in their respective companies. The nature of the sample made it very difficult for a Master's student to engage in a significant number of interviews. Characteristics, such as an unequally distributed number of interviews regarding the gender of the executives could bias the results. Additionally, a significant percentage of the executives interviewed worked in companies that operated in the tertiary sector (i.e. production of services), which can limit the scope of analysis. This difficulty to reach a significant number of executives makes it challenging for a Master's student to build a quantitative analysis, especially one that is statistically relevant, to corroborate the hypotheses developed during the in-depth interviews.

In conclusion, as further steps, the school should be able to perform the aforementioned quantitative analysis. The school is already considering implementing this analysis in a near future, by leveraging its capacity to reach to a more diverse and larger sample.

Finally, if the conclusions of the qualitative study are confirmed by the quantitative one, the school should engage in an aggressive marketing campaign that should be established through distinct channels of communications, as the interviewees showed a wide range of different opinions without presenting a clear pattern.

By following the above-mentioned steps, it is expected that Nova can reach a significant range of new clients, particularly SMEs, the focus of this thesis.

References

- Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation and Growth. *Policy Research Working Papers*, 1-41.
- Boston Consulting Group. (2018). *Organizational development and internationalization of executive education*. Lisbon.
- Chairns, H. (1998). Global trends in executive development. *Journal of Workplace Learning*, 10(1), 39-45.
- Chowdburry, S. R. (2011). Impact of Global Crisis on Small and Medium Enterprises. *Global Business Review*, 377-399.
- Conger, J., & Xin, K. (2000, February). Executive Education in the 21st century. *Journal of Management Education*, 73-101.
- Crotty, P., & Soule, A. (1997). Executive education: yesterday and today, with a look at tomorrow. *Journal of Management Development*, 16(1), 4-21.
- Edinburgh Group. (2012). Growing the global economy through SMEs. 1-43.
- European Commission. (2014). *A Partial and Fragile Recovery - Annual Report on European SMEs 2013/2014*.
- INSEAD. (2018). *The Global Talent Competitiveness Index 2018*. Fontainebleau.
- Institute for Management Development. (2017). *IMD World Talent Ranking 2017*. Lausanne.
- Jacobson, D., Chapman, R., Ye, C., & Van Os, J. (2017, January). A Project-Based Approach to Executive Education. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 15(1), 42-61.
- Karadag, H. (2016, June). The Role of SMEs and Entrepreneurship on Economic Growth in Emerging Economies within the Post-Crisis Era: an Analysis from Turkey. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 4(1), 22-31.
- Kendall, J., & Kendall, K. (2017, January). Enhancing Online Executive Education Using Storytelling: An Approach to Strengthening Online Social Presence. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 15(1), 62-81.
- Klotz, D., & Wright, T. (2017, January). A Best Practice Modular Design of a Hybrid Course Delivery Structure for an Executive Education Program. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 15(1), 25-40.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An applied Orientation*. Upper Saddle River: Pearson Education.

- Mitra, A., Jenkins, D., Gupta, N., & Shaw, J. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 777-787.
- Moules, J. (2016, March 6). *Educators embrace forces of change in online learning*. Retrieved May 2018, from Financial Times: <https://www.ft.com/content/1c23f588-cb35-11e5-a8ef-ea66e967dd44>
- Nobre, A. (2018, February 14). *Governo quer investimento global de 3% em investigação até 2030*. Retrieved from Jornal Expresso: <http://expresso.sapo.pt/politica/2018-02-14-Governo-quer-investimento-global-de-3-em-investigacao-ate-2030#gs.x8Kvsgo>
- OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. Paris: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level.
- OECD. (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing.
- Queiro, F. (2016, June). The Effect of Manager Education on Firm Growth. 1-55.
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision, 55*(10), 2149-2162.
- Smith, M., & Keaveney, S. (2017, January). A Technical/Strategic Paradigm for Online Executive Education. *Decision Sciences Journal of Innovative Education, 15*(1), 82-99.
- Stanton, W., & Stanton, A. (2017, January). Traditional and Online Learning in Executive Education: How Both Will Survive and Thrive. *Decision Sciences Journal of Innovative Education, 15*(1), 8-24.
- Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2014, May). Human capital, firm capabilities and productivity growth. *National Bank of Belgium - Working Paper Series*(257), 1-43.
- Vicere, A. (1998). Changes in practices, changes in perspectives: The 1997 International Study of Executive Development Trends. *Journal of Management Development, 17*(7), 526-543.
- World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Geneva.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J., & Canton, E. (2012). *EU SMEs in 2012: at the crossroads*. Rotterdam: ECORYS.

Appendices

Appendix 1 – Number of enterprises, employment and gross value added in EU-27, by size class, 2012 (estimates)

	Micro	Small	Medium	SMEs	Large	Total
Number of enterprises						
Number	19 143 521	1 357 533	226 573	20 727 627	43 654	20 771 281
%	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100
Employment						
Number	38 395 819	26 771 287	22 310 205	87 477 311	42 318 854	129 796 165
%	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100
Gross Value Added						
EUR Millions	1 307 360,7	1 143 935,7	1 136 243,5	3 587 540,0	2 591 731,5	6 179 271,4
%	21,2	18,5	18,4	58,1	41,9	100

Source: Eurostat/National Statistic Office of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Appendix 2 – SME contribution to Employment Shares by Region - Median

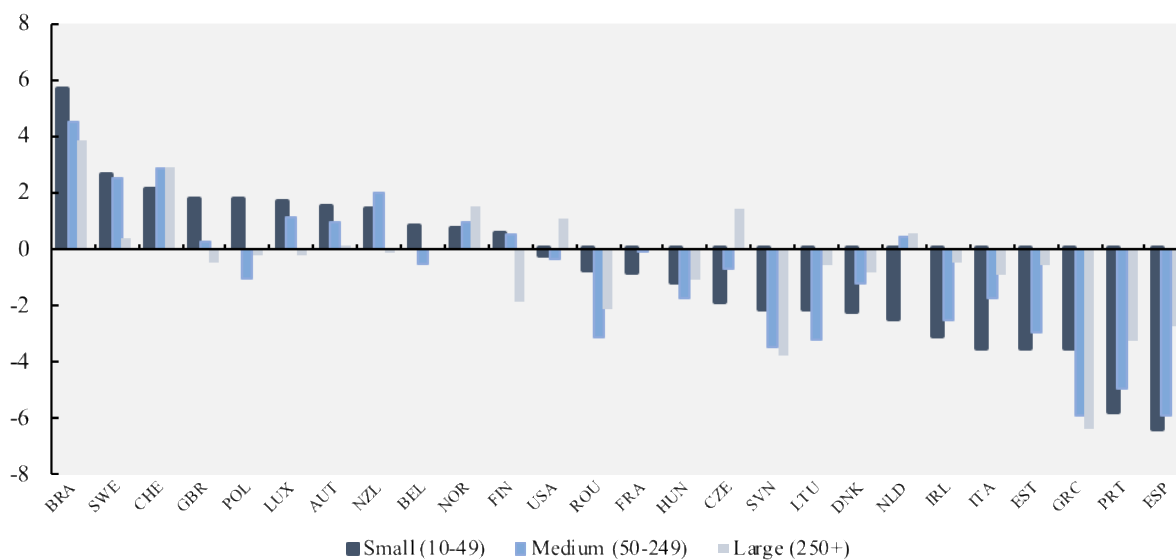
Median across regions	SME100	SME 150	SME 200	SME 250	SME 300	SME 500
Africa	54,77	63,79	68,15	76,85	80,56	85,11
East Asia and Pacific	56,79	61,58	67,42	65,7	71,34	71,34
Europe and Central Asia	44,71	53,08	59,46	66,32	67,48	75,47
Latin America	53,72	56,71	64,36	67,77	70,99	78,26
Middle East and North Africa	31,2	48,1	36,63	57,31	58,56	62,3
North America	41,73	39,34	41,99		59,27	56,58
South Asia Region	56,68	65,29	73,63	78	80,26	88,55

Source: Ayyagari et al., 2011

Note: The table presented defines SMEs by relation to the number of employees. For instance, SMEs employing up to 500 people represent 85.11% of employment in Africa.

Appendix 3 – Change in the number of enterprises by size, business economy, 2008-2014

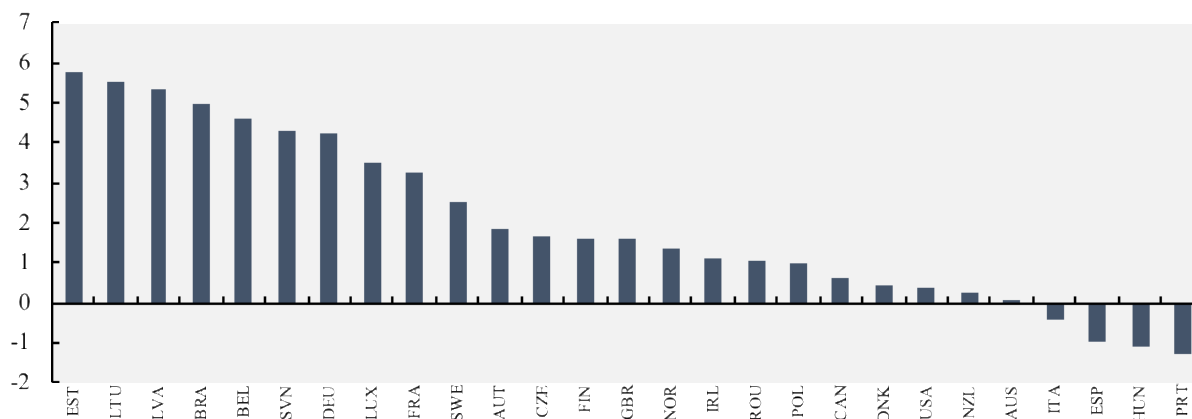
(Average annual percentage change)



Source: OCDE

Appendix 4 – Growth in the number of enterprises, 2005 – 2014

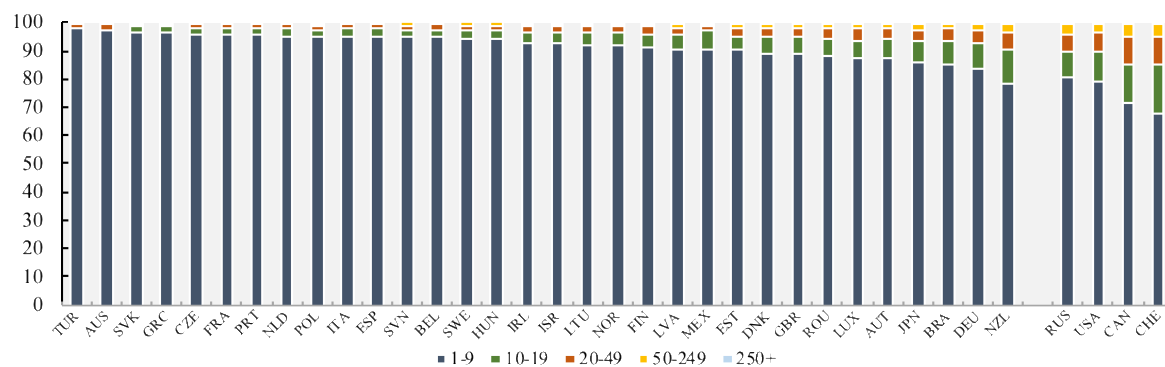
(Average annual percentage change)



Source: OCDE

Appendix 5 – Enterprises by size, business economy

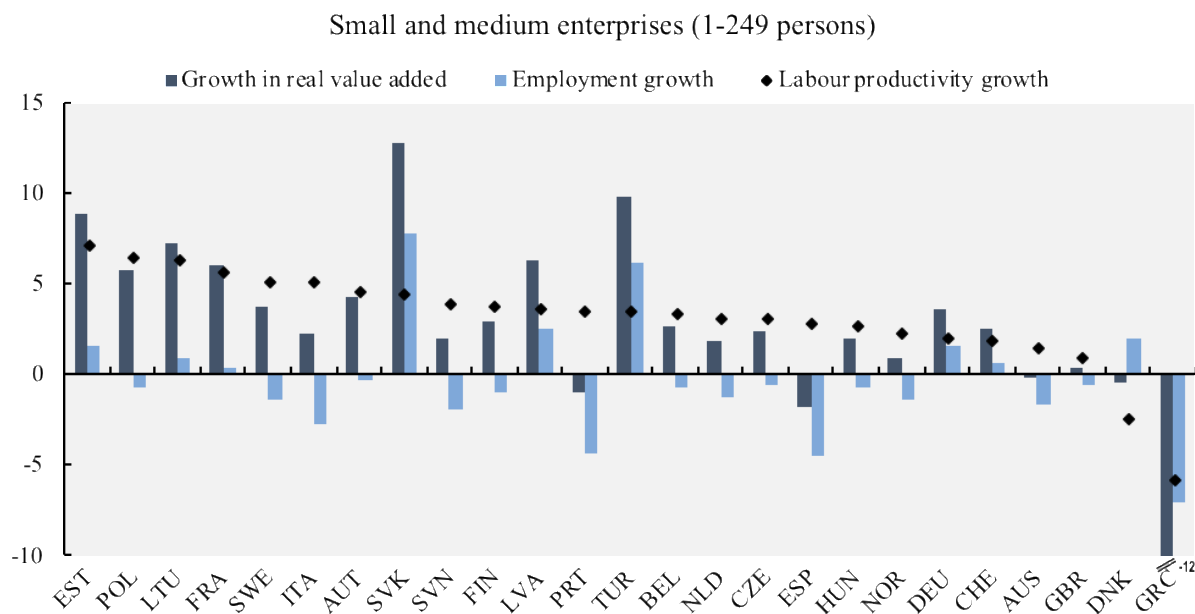
(Percentage of all enterprises, 2014, or latest available year)



Source: OCDE

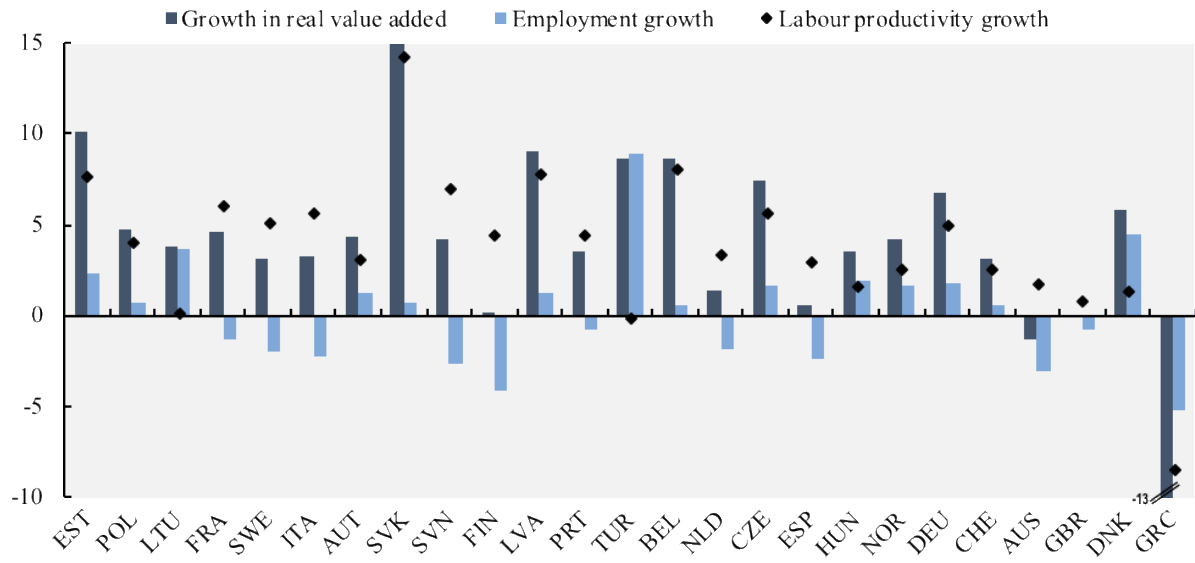
Appendix 6 – Growth in real value added and employment by enterprise size, manufacturing

(Average annual rate, percentage, 2009-2014)



Source: OCDE

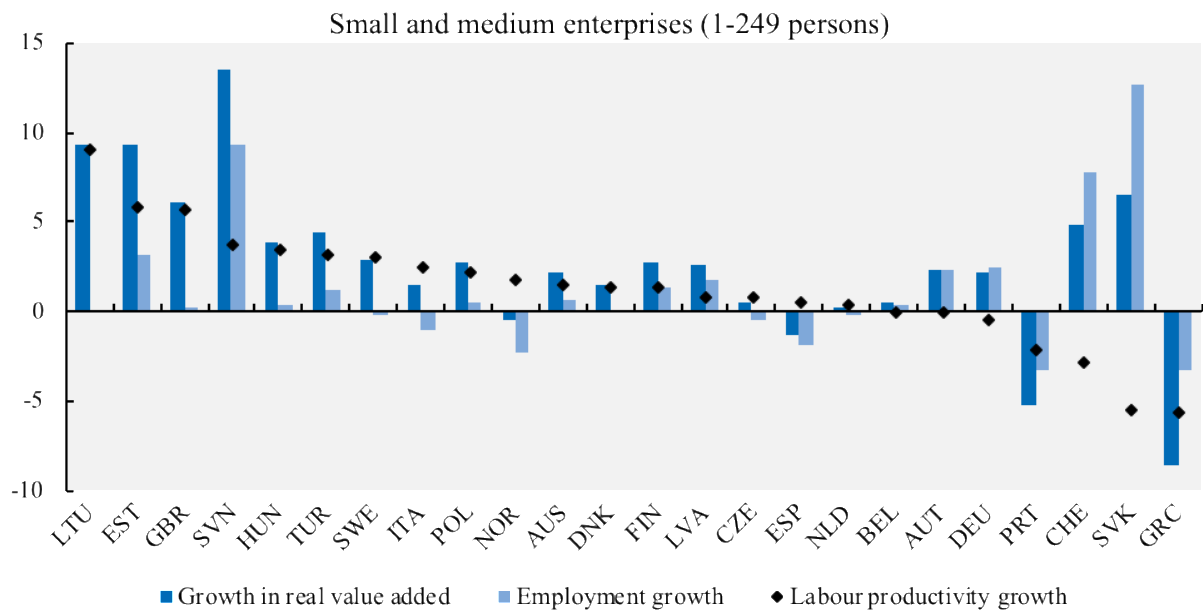
Large enterprises (250 or more persons)



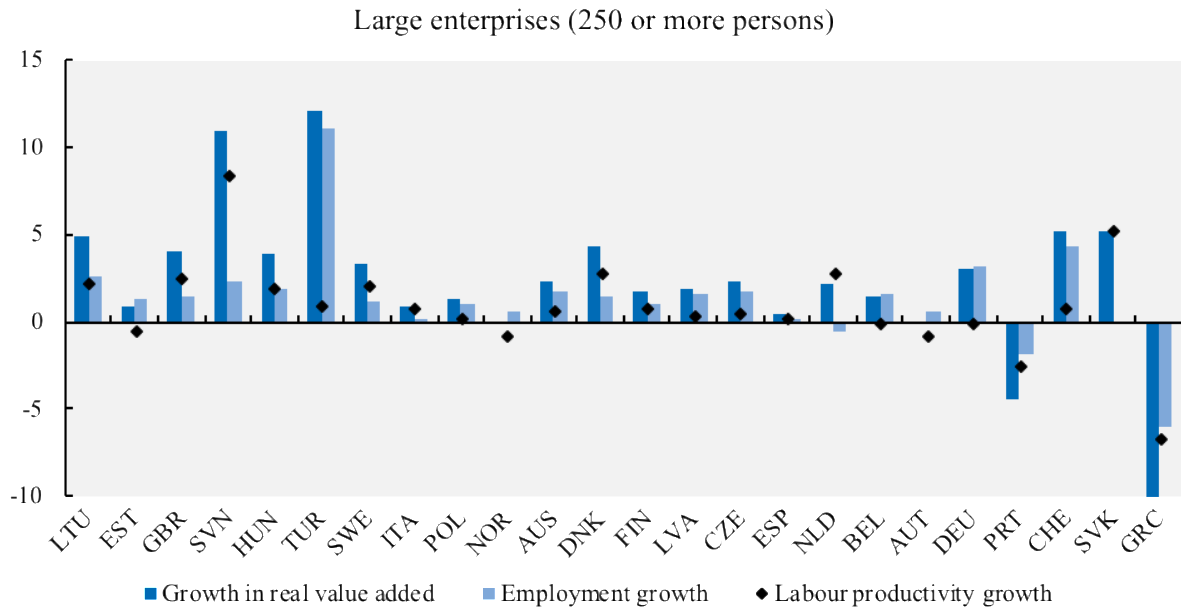
Source: OCDE

Appendix 7 – Growth in real value added and employment by enterprise size, services

(Average annual rate, percentage, 2009-2014)

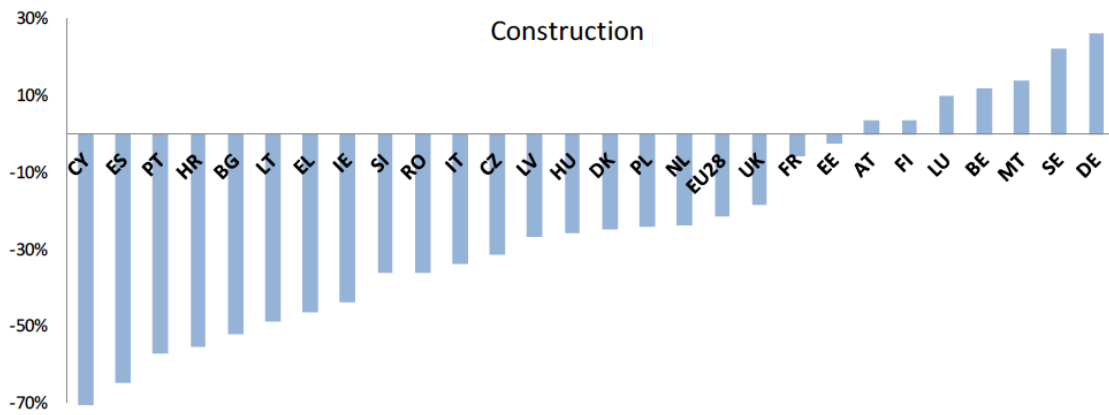


Source: OCDE



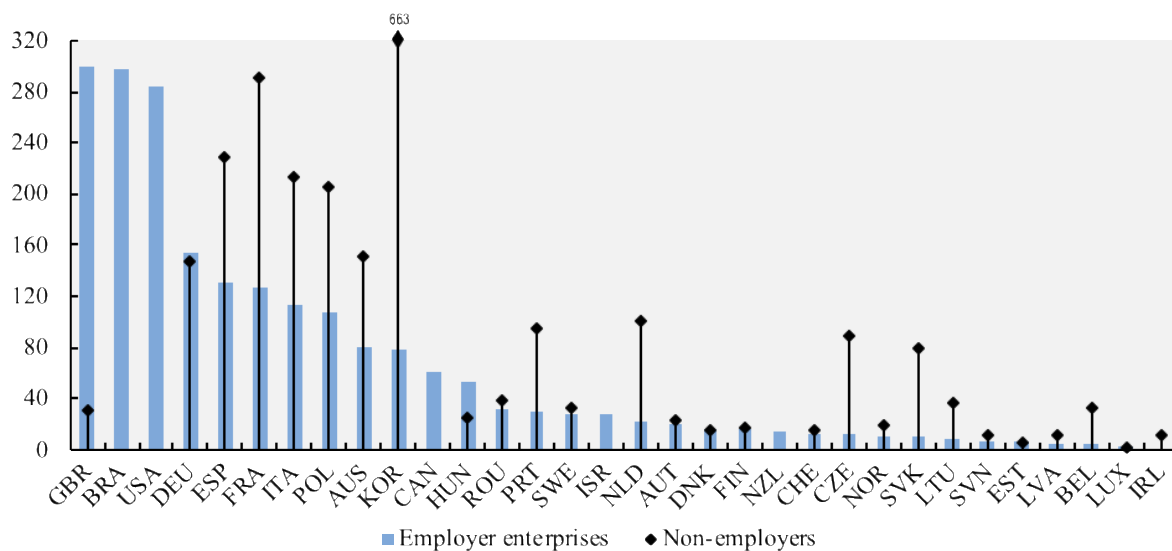
Source: OCDE

Appendix 8 – Percental change in value added of SMEs in the construction sector in the EU28, 2008 - 2013



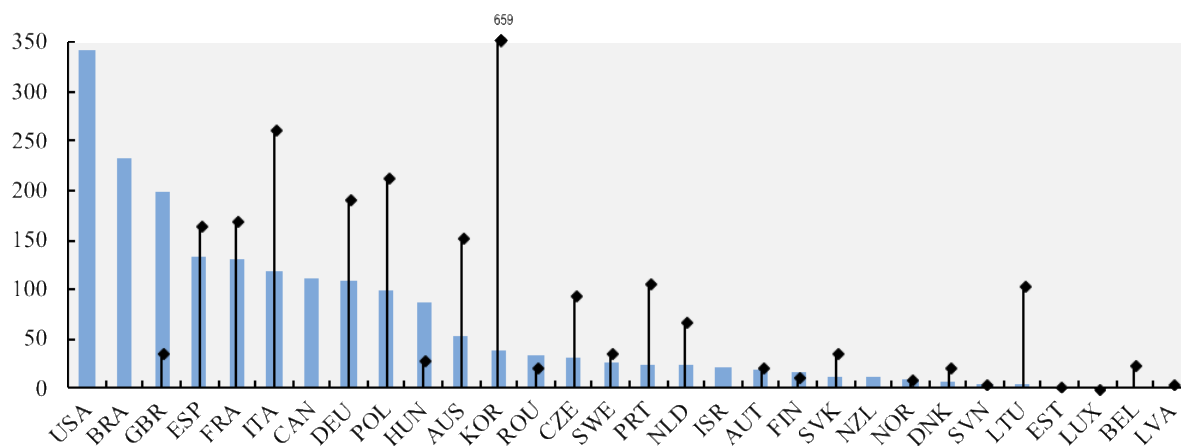
Source: Eurostat, National Statistical Offices, DIWecon

Appendix 9 – Number of births of employer enterprises and non-employers, business economy
 (Thousands of enterprises, 2014, or latest available year)



Source: OCDE

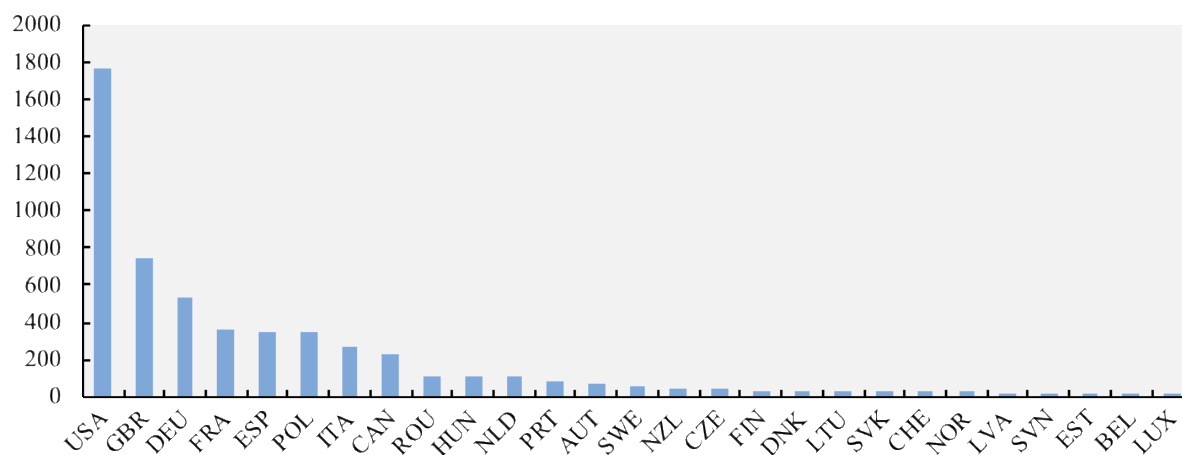
Appendix 10 – Number of deaths of employer enterprises and non-employers, business economy
 (Thousands of enterprises, 2014 or latest available years)



Source: OCDE

Appendix 11 – Job creation by employer enterprise births, business economy

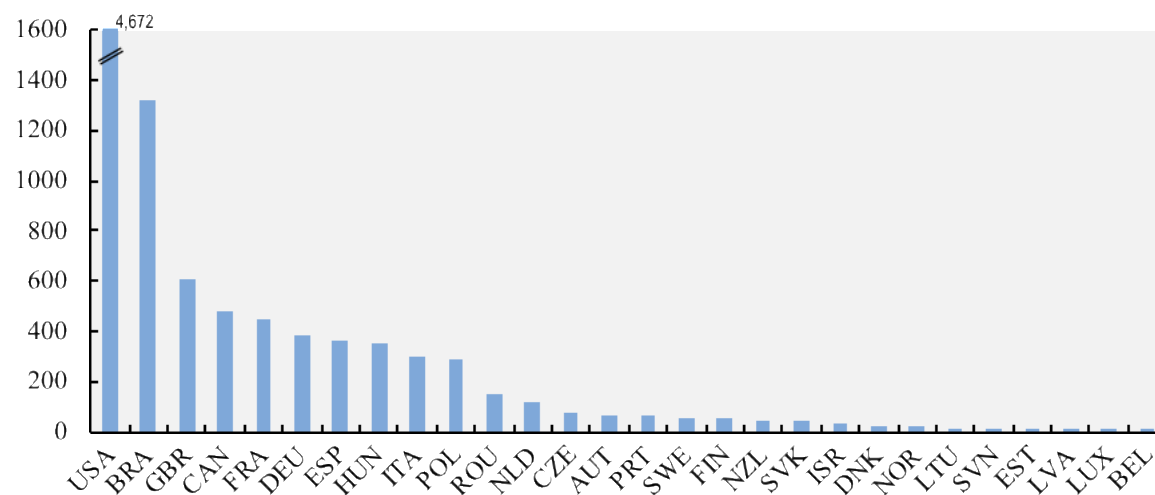
(Thousands, 2014, or latest available year)



Source: OCDE

Appendix 12 – Job destruction by employer enterprises deaths, business economy

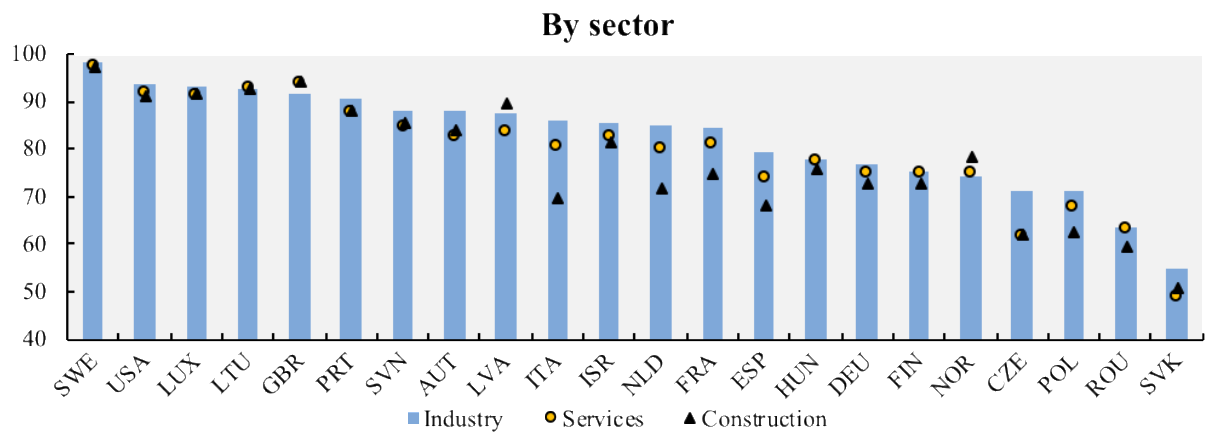
(Thousands, 2014, or latest available year)



Source: OCDE

Appendix 13 – Survival rate of one-year old employer enterprises

(Percentage, 2013 cohort)



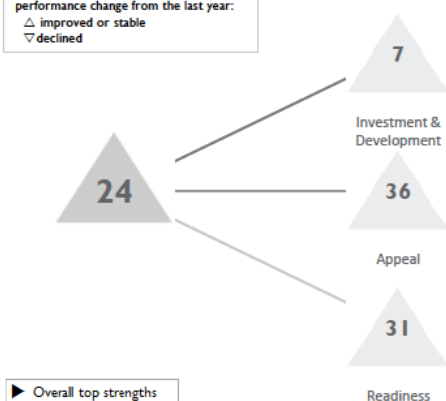
Source: OCDE

Appendix 14 – Rank of Portugal in the IMD World Talent Ranking, 2017

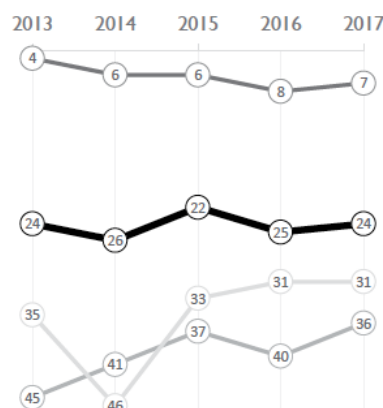
PORTUGAL

OVERALL PERFORMANCE (63 countries)

The direction of the triangle indicates the performance change from the last year:
 ▲ improved or stable
 ▼ declined



- ▶ Overall top strengths
- ▷ Overall top weaknesses



Investment & Development		Value	2017 Rank
▶ Total public expenditure on education	Percentage of GDP	6.2 %	10
▶ Public expenditure on education per pupil	Percentage of GDP per capita (secondary)	30.3 %	4
▶ Pupil-teacher ratio (primary education)	Ratio of students to teaching staff	13.96 ratio	25
▶ Pupil-teacher ratio (secondary education)	Ratio of students to teaching staff	9.50 ratio	8
▶ Apprenticeships	Are sufficiently implemented	4.86 Survey [0..10]	24
▷ Employee training	is a high priority in companies	4.85 Survey [0..10]	54
▶ Female labor force	Percentage of total labor force	48.78 %	5
▶ Health infrastructure	meets the needs of society	7.37 Survey [0..10]	19

Appeal		Value	2017 Rank
▶ Cost-of-living index	Index of a basket of goods & services in the main city, including housing (New York City = 100)	66.40 index	20
▶ Attracting and retaining talents	is a priority in companies	5.94 Survey [0..10]	44
▷ Worker motivation	in companies is high	5.14 Survey [0..10]	47
▶ Brain drain	(well-educated and skilled people) does not hinder competitiveness in your economy	4.07 Survey [0..10]	44
▶ Quality of life	is high	7.60 Survey [0..10]	26
▶ Foreign highly-skilled personnel	are attracted to your country's business environment	4.80 Survey [0..10]	35
▶ Remuneration in services professions	Gross annual income including supplements such as bonuses, US\$	19,069 US\$	35
▶ Remuneration of management	Total base salary plus bonuses and long-term incentives, US\$	150,916 US\$	32
▶ Effective personal income tax rate	Percentage of an income equal to GDP per capita	18.00 %	36
▶ Personal security and private property rights	are adequately protected	7.79 Survey [0..10]	24

Readiness		Value	2017 Rank
▷ Labor force growth	Percentage change	-0.33 %	54
▶ Skilled labor	is readily available	6.25 Survey [0..10]	20
▷ Finance skills	are readily available	5.55 Survey [0..10]	48
▷ International experience	of senior managers is generally significant	4.34 Survey [0..10]	56
▶ Competent senior managers	are readily available	4.78 Survey [0..10]	47
▶ Educational system	The educational system meets the needs of a competitive economy	6.65 Survey [0..10]	19
▶ Science in schools	is sufficiently emphasized	6.04 Survey [0..10]	20
▶ University education	meets the needs of a competitive economy	7.01 Survey [0..10]	17
▶ Management education	meets the needs of the business community	7.14 Survey [0..10]	12
▶ Language skills	are meeting the needs of enterprises	7.99 Survey [0..10]	14
▶ Student mobility inbound	Foreign tertiary-level students per 1000 inhabitants	1.43 number	37
▶ Educational assessment - PISA	PISA survey of 15-year olds	496 Average	22

Source: IMD

Appendix 15 - Rank of Portugal in the WEF's The Global Competitiveness 2017-2018

Portugal

42nd / 137

The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition



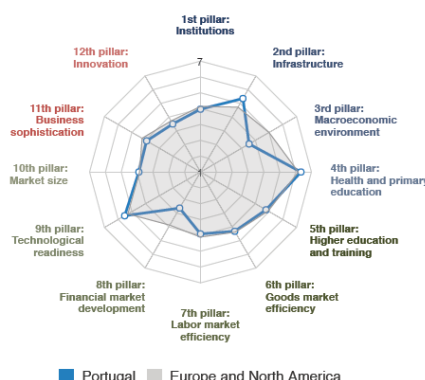
Key indicators, 2016

Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2017)

Population millions	10.3	GDP per capita US\$	19,831.6
GDP US\$ billions	204.8	GDP (PPP) % world GDP	0.25

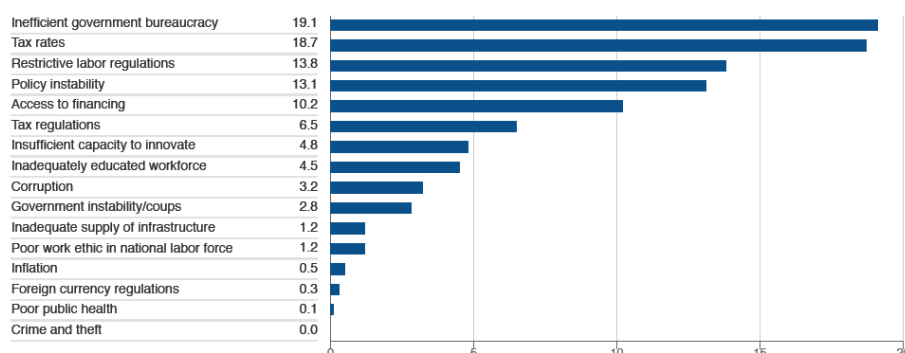
Performance overview

Index Component	Rank/137	Score (1-7)	Trend	Distance from best	Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Global Competitiveness Index	42	4.6			Rank	49 / 144	51 / 148	36 / 144	38 / 140	46 / 138	42 / 137
Subindex A: Basic requirements	39	5.1			Score	4.4	4.4	4.5	4.5	4.5	4.6
1st pillar: Institutions	43	4.4									
2nd pillar: Infrastructure	18	5.6									
3rd pillar: Macroeconomic environment	105	4.0									
4th pillar: Health and primary education	18	6.4									
Subindex B: Efficiency enhancers	39	4.6									
5th pillar: Higher education and training	34	5.1									
6th pillar: Goods market efficiency	34	4.7									
7th pillar: Labor market efficiency	55	4.4									
8th pillar: Financial market development	116	3.3									
9th pillar: Technological readiness	26	5.7									
10th pillar: Market size	54	4.3									
Subindex C: Innovation and sophistication factors	36	4.2									
11th pillar: Business sophistication	43	4.4									
12th pillar: Innovation	32	4.0									



Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017



Note: From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.

Source: World Economic Forum

Appendix 16 – Rank of Portugal regarding the 5th Pillar's metrics of WEF's study

5th pillar: Higher education and training	Rank	Score	Trend
5.01 Secondary education enrollment rate gross %	13	119.1	
5.02 Tertiary education enrollment rate gross %	43	61.9	
5.03 Quality of the education system	32	4.4	
5.04 Quality of math and science education	28	4.8	
5.06 Quality of management schools	31	5.0	
5.06 Internet access in schools	32	5.1	
5.07 Local availability of specialized training services	46	4.7	
5.08 Extent of staff training	56	4.1	

Source: World Economic Forum

Appendix 17 - Rank of Portugal in the INSEAD's Global Talent Competitiveness Index 2018

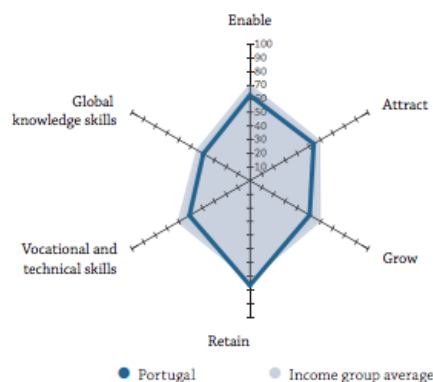
PORTUGAL

Key Indicators

Rank (out of 119).....	29
Income group.....	High income
Regional group.....	Europe
Population (millions).....	10.35

GDP per capita (PPP US\$).....	29,214.30
GDP (US\$ billions).....	198.93
GTCI score.....	55.75
GTCI score (income group average).....	60.92

GTCI 2018 Country Profile by Pillar



	Score	Rank
1 ENABLE.....	62.55	31
1.1 Regulatory Landscape.....	70.60	25
1.1.1 Government effectiveness.....	73.78	23
1.1.2 Business-government relations.....	63.13	41
1.1.3 Political stability.....	84.95	25
1.1.4 Regulatory quality.....	67.96	33
1.1.5 Corruption.....	63.16	27
1.2 Market Landscape.....	64.31	29
1.2.1 Competition intensity.....	71.43	52
1.2.2 Ease of doing business.....	82.08	23
1.2.3 Cluster development.....	56.66	36
1.2.4 R&D expenditure.....	29.91	26
1.2.5 ICT infrastructure.....	74.08	37
1.2.6 Technology utilisation.....	71.73	28
1.3 Business and Labour Landscape.....	52.75	69
Labour Market		
1.3.1 Ease of hiring.....	55.67	69
1.3.2 Ease of redundancy.....	60.00	81
1.3.3 Active labour market policies.....	63.67	52
1.3.4 Labour-employer cooperation.....	55.01	47
Management Practice		
1.3.5 Professional management.....	36.68	69
1.3.6 Relationship of pay to productivity.....	45.45	62
2 ATTRACT.....	53.98	30
2.1 External Openness.....	41.80	46
Attract Business		
2.1.1 FDI and technology transfer.....	69.45	18
2.1.2 Prevalence of foreign ownership.....	63.21	48
Attract People		
2.1.3 Migrant stock.....	17.70	45
2.1.4 International students.....	21.32	46
2.1.5 Brain gain.....	37.35	70
2.2 Internal Openness.....	66.15	19
Social Inclusion		
2.2.1 Tolerance of minorities.....	85.06	5
2.2.2 Tolerance of immigrants.....	85.92	17
2.2.3 Social mobility.....	43.32	64
Gender Equality		
2.2.4 Female graduates.....	81.32	39
2.2.5 Gender earnings gap.....	65.06	22
2.2.6 Leadership opportunities for women.....	36.20	70

	Score	Rank
3 GROW.....	50.57	35
3.1 Formal Education.....	47.25	30
Enrolment		
3.1.1 Vocational enrolment.....	44.61	24
3.1.2 Tertiary enrolment.....	57.32	34
Quality		
3.1.3 Tertiary education expenditure.....	20.72	63
3.1.4 Reading, maths, and science.....	74.28	21
3.1.5 University ranking.....	39.32	34
3.2 Lifelong Learning.....	46.08	56
3.2.1 Quality of management schools.....	56.88	36
3.2.2 Prevalence of training in firms.....	37.60	50
3.2.3 Employee development.....	43.77	53
3.3 Access to Growth Opportunities.....	58.39	34
Empowerment		
3.3.1 Delegation of authority.....	37.99	74
3.3.2 Personal rights.....	83.34	24
Collaboration		
3.3.3 Use of virtual social networks.....	75.76	45
3.3.4 Use of virtual professional networks.....	50.71	16
3.3.5 Collaboration within organisations.....	32.68	77
3.3.6 Collaboration across organisations.....	69.85	56
4 RETAIN.....	76.80	19
4.1 Sustainability.....	64.62	26
4.1.1 Pension system.....	91.84	12
4.1.2 Social protection.....	59.65	29
4.1.3 Brain retention.....	42.37	58
4.2 Lifestyle.....	88.97	5
4.2.1 Environmental performance.....	96.17	7
4.2.2 Personal safety.....	89.39	20
4.2.3 Physician density.....	70.67	4
4.2.4 Sanitation.....	99.66	15
5 VOCATIONAL AND TECHNICAL SKILLS.....	51.19	40
5.1 Mid-Level Skills.....	33.69	64
5.1.1 Workforce with secondary education.....	22.23	72
5.1.2 Population with secondary education.....	23.68	77
5.1.3 Technicians and associate professionals.....	52.02	36
5.1.4 Labour productivity per employee.....	36.86	43
5.2 Employability.....	68.69	26
5.2.1 Ease of finding skilled employees.....	71.62	24
5.2.2 Relevance of education system to the economy.....	54.57	38
5.2.3 Skills matching with secondary education.....	69.95	36
5.2.4 Skills matching with tertiary education.....	78.64	32
6 GLOBAL KNOWLEDGE SKILLS.....	39.38	35
6.1 High-Level Skills.....	39.09	36
6.1.1 Workforce with tertiary education.....	35.69	48
6.1.2 Population with tertiary education.....	6.17	89
6.1.3 Professionals.....	49.42	24
6.1.4 Researchers.....	46.24	23
6.1.5 Senior officials and managers.....	39.38	33
6.1.6 Availability of scientists and engineers.....	57.65	34
6.2 Talent Impact.....	39.67	33
6.2.1 Innovation output.....	51.67	30
6.2.2 High-value exports.....	8.29	71
6.2.3 New product entrepreneurial activity.....	28.87	68
6.2.4 New business density.....	26.64	24
6.2.5 Scientific journal articles.....	82.88	6

Source: INSEAD

Appendix 18 – Questions to be addressed in the interview

Part A – About the company

1. Personal traits and future challenges

- I. Can you briefly talk about you? From where you are, familiar situation, education level, job description...
- II. What are your favorite hobbies?
- III. In general, if your friends and family had to describe you, what would they say? What type of person are you?
- IV. What are the most important things in your life at the moment? What are you most proud of?
- V. What do you wish to do in 3 to 5 years?
- VI. How would you describe your career at the moment? What are you most proud of?
- VII. Where do you see your career in 3 to 5 years?
- VIII. What are the main professional challenges you think you will face in that period?
- IX. For each challenge that you described, how do you think you will face them? Is there any people or organization that can help you?

2. Future business challenges

- I. Can you briefly talk about the context of your company?
- II. How would you describe the culture of your company?
- III. Imagine that you could travel in time to 3-5 years in the future. How would be the ideal context of your company?
- IV. What were the main business challenges you would have faced to reach that point?
- V. For each challenge that you described, how do you think you would have faced them? Is there any people or organization that could have helped you?
- VI. What were the main cultural challenges you would have faced to reach that point?

- VII. For each challenge that you described, how do you think you would have faced them?
Is there any people or organization that could have helped you?
- VIII. What were the main top management's challenges you would have faced to reach that point?
- IX. For each challenge that you described, how do you think you would have faced them?
Is there any people or organization that could have helped you?

Part B – Executive education

3. Possible role of Executive Education

- I. Based on what you know, how would describe services of education and development to a friend or familiar that has no idea what that is? Advantages, disadvantages, purposes, and so on.
- II. In what type of organizations do you think of?
- III. What about services of education and development provided by universities? How would you compare them? Advantages, disadvantages, purposes, and so on.
- IV. For the business challenges described how do you think these services would help you overcome them?
- V. What if they were provided by universities? Would it be better? Are these institutions better or less prepared? Why?
- VI. For the cultural challenges described how do you think these services would help you overcome them?
- VII. What if they were provided by universities? Would it be better? Are these institutions better or less prepared? Why?
- VIII. For the top management's challenges described how do you think these services would help you overcome them?
- IX. What if they were provided by universities? Would it be better? Are these institutions better or less prepared? Why?

- X. Have you used these services provided by universities before? If yes, what is your feedback?
- XI. Which factors do you think that could have more impact in the quantity of services of education and development, provided by universities, to top and middle managers, acquired by your company in the future?
- XII. [if not mentioned in xi.] What would be the impact of taking part or the totality of the course through online platforms in the acquisition? Why?
- XIII. [if not mentioned in xi.] What would be the impact of taking a customized course to the needs of your company in the acquisition? Why?
- XIV. [if not mentioned in xi.] What would be the impact of a possible interaction of the academic staff with your business on-site the in the acquisition? Why?
- XV. [if not mentioned in xi.] What would be the impact of price the in the acquisition? Why?

4. Ideal customer journey

- I. Imagine that a school has the perfect product at the perfect price, available for you, to face all the challenges mentioned previously. How would you like to have knowledge of this service? Why?
- II. How would you like to be approached? Why?
- III. How would you like to take this service (in the classroom, online, hybrid, at the company)?
- IV. Besides the content of the course, to which extra content would give importance? Why?
- V. After the delivering of the service, how would you like to keep the relationship with the provider? Why?
- VI. In summary, what makes you interested in these services to top and middle management provided by universities

Appendix 19 – Interview to Sofia Ribeiro of VIPFarma

Note: The interview was taken in Portuguese. Consequently, the transcript was not translated.

Luis Martins (LM): Gostaria que começasse por me falar um pouco de si. Profissão, situação familiar, educação, ...

Sofia Ribeiro (SR): O meu nome é Sofia Ribeiro, sou casada e mãe de 2 filhos. Fiz o meu percurso sempre no Colégio S. João de Brito. Acabei o meu percurso e andei um bocado meio perdida pelas faculdades. Comecei por fazer ano 0 na Católica para Economia. Detestei. Vinha habituada a um ambiente de colégio onde todos nos dávamos bem, achei um ambiente supercompetitivo. Especialmente porque os meus amigos foram todos para gestão e eu era a única de Economia. Portanto acabei o ano 0, vim cá fora, acabei o 12º Ano e fui para o ISEG, na altura ali ao pé da Assembleia da República. Odiei. Menina habituada a ambiente de Colégio e ali havia um bocadinho de tudo. E depois tinha a maior parte dos meus amigos, que tinham ido para Economia, tinham ido para a Universidade Lusíada. E contra a vontade dos meus pais, porque a Lusíada não era algo de grande prestígio na altura, lá fui para a Lusíada e fiz o curso de Economia em 5 anos, porque na minha altura ainda eram 5 anos. Depois fui para o mercado de trabalho. Ainda no último ano de faculdade, tive uma experiência bastante engraçada, que hoje em dia já não existe em Portugal. Foi abrir, na altura era o boom de Blockbusters em Portugal, uma loja em Benfica que eles nos davam. Aquilo era um franchising, portanto eles metiam-nos uma loja nas mãos e nós geríamos a loja como entendíamos. Foi uma experiência fantástica, porque eu era uma miúda e tinha uma responsabilidade brutal e foi fantástico. Depois ainda saí da loja de Benfica e abri uma loja no Lumiar e pronto foi a minha primeira experiência internacional. Depois de terminar o curso, e porque numa Blockbuster trabalhávamos aos sábados, domingos e fins-de-semana sendo muito absorvente, fui para uma empresa de componentes automóveis que era a Lucas Automotive, ali na 24 de Julho, para a parte de contabilidade. Aí tive 2 anos e depois fui convidada para trabalhar para uma empresa do Grupo Espírito Santo, a Europ assistance, que era uma companhia de seguros de assistência, que ainda

hoje existe mas distanciada já do Grupo Espirito Santo. Na Europ Assistance também fui para a parte de contabilidade. Estive lá 12 anos e quando saí já chefiava todo o departamento de contabilidade. Embora a minha formação fosse Economia, sempre gostei de Contabilidade. Depois estava na Europ Assistance e o meu pai, que tinha várias empresas na indústria farmacêutica, pediu-me ajuda aqui para vir para a VIPFarma porque ele queria abraçar outros projetos. Como não eram algo dessa área, e não estava interessado em vir para aqui, pediu-me ajuda. E assim foi. Estou na VipFarma desde 2008. Quando vim para aqui comecei por fazer um pouco de tudo, até porque conhecia o negócio, mas um bocado de longe, e nos primeiros meses passei um mês em cada função, desde ir para a rua com os motoristas a expedir encomendas para a rua. Portanto, achei que para mim era o que fazia sentido para conhecer o negócio desde a base até chegar cá a cima. Hoje em dia faço parte da administração da VIPFarma, e estou cá diariamente. Este é o meu percurso.

LM: E quais são os seus hobbies preferidos?

SR: Sou louca pelo Benfica. Adoro futebol.

LM: Não partilhamos o mesmo gosto (risos)

SR: É verdade, sou louca pelo Benfica. Gosto muito de futebol, hóquei e andebol. Portanto sigo as modalidades como sigo o futebol. Os jogos do Benfica tento ir ver fora como em casa. É raro perder um jogo, e acompanho as modalidades como se fosse futebol.

LM: Se os seus amigos e família a descrevessem, o que diriam?

SR: É uma posição ingrata (risos). Sou uma pessoa que é amiga do amigo e dou tudo. Depois tenho o outro lado que sou muito frontal, que é muitas vezes considerado um mau feitio. Mas digo o que tenho a dizer. Por norma, aponto críticas, mas também proponho soluções. Não é o criticar por criticar. Quando sou amiga dou tudo, mas quando não sou faço mesmo questão de dizer que não gosto e o porquê.

LM: O que mais se orgulha no seu percurso até agora?

SR: Orgulho-me de sempre ter conseguido fazer o meu percurso por mim. Embora em 2008 tenha vindo para aqui, vim ajudar o meu pai. Embora o meu pai desde que conheça teve sempre empresas próprias, podia ter seguido um caminho mais fácil que era vir trabalhar para as empresas do meu pai. Mas não, estive fora, aprender fora para depois um dia quando o meu pai precisasse de ajuda então eu estar cá. Nesse aspeto orgulho-me de ter caminhado por mim e aprendido por mim.

LM: O que deseja fazer no futuro daqui a 3-5 anos? Onde vê a sua carreira?

SR: Desejo ter tempo para continuar a seguir o Benfica (risos). A nível de carreira, nós temos um projeto paralelo à VIPFarma que não tem nada a haver com a área de farmacêutica, que é o projeto *Diversão*, que é um projeto de carros elétricos, um projeto indoor que está a arrancar agora. O que é que eu gostaria? Nós somos uma empresa que está cimentada na área de logística farmacêutica, gostava de manter os clientes que tenho e de abraçar outros clientes, quem sabe expandir as nossas instalações. Mas é obvio que vou continuar neste projeto.

LM: Que desafios existem para esse projeto?

SR: É uma área completamente nova para mim. Foi uma ideia engraçada que surgiu naquelas conversas de fim de semana. É uma área nova onde não me vou dedicar a 100%, porque o meu objetivo é a VIPFarma e estar aqui na VIPFarma. Portanto vai ser um projeto um pouco desafiante. Aqui na VIPFarma, sem dúvida nenhuma, que se eu já tenho aqui os 3, o número 1, número 2 e número 3 da cosmética em Portugal, se calhar seria replicar para a indústria farmacêutica.

LM: Para esses desafios, como pensa ultrapassá-los?

SR: A VIPFarma é uma empresa de 100% capitais portugueses. Não recorremos a crédito, portanto, tudo o que está aqui está pago. Temos uma política na empresa que é: nunca distribuimos lucros. Tudo o que a empresa gera no final do ano é reinvestido. Somos uma empresa muito automatizada, como a nossa linha de picking. Tentamos sempre caminhar no caminho da inovação e de haver muitas sinergias entre aquilo que a informática nos pode dar ao

nível da logística para combater o erro. É óbvio que precisamos de capital humano e temos aqui 60 pessoas a trabalhar connosco, mas tentar cada vez mais que o processo seja automatizado.

LM: Nesse sentido as pessoas ou organizações que podiam ajudar nestes desafios, estão muito ligadas à informática?

SR: Sim, tentar informatizar, tentar robotizar.

LM: Tendo em conta a cultura da empresa, como a descreveria?

SR: A empresa quando surgiu em 1986 foi uma empresa inovadora. Não havia nenhuma empresa portuguesa de logística farmacêutica. Havia sim multinacionais, mas portuguesas não havia. Portanto a VIPFarma foi das primeiras empresas a aparecer no mercado. Como eu já disse é uma empresa de capitais 100% portugueses. Temos orgulho em que as 60 pessoas que temos aqui, não temos trabalho temporário. São todas pessoas que estão como efetivas. Temos aqui cerca de 10 pessoas que trabalham connosco desde o início. Foi uma empresa começou com 10 pessoas e estão connosco desde o início. Já tivemos clientes que saíram, mas não temos por hábito despedir as pessoas, tentamos ser reabsorvê-las, criar novos serviços. O que é que nós pensamos para o futuro? É angariar mais clientes.

LM: Portanto, se tivéssemos daqui a 3-5 anos, no futuro, qual seria o contexto ideal da empresa? Mudaria alguma coisa na cultura? Nas áreas onde atua?

SR: Tentamos sempre proporcionar o melhor ambiente de trabalho aos nossos colaboradores. Para eles se sentirem bem pois provavelmente passam aqui mais horas do que em casa com as famílias. Se calhar tentava apostar um pouco mais na cultura social que acho que falta aqui na empresa. Apoiamos pouco os projetos de carácter social.

LM: E quais seriam os desafios que teriam de ser ultrapassados para chegar a esse ponto?

SR: Esta é uma zona ainda um bocado rural. E embora eu já tenha tentado, aqui junto da Junta de Freguesia e da Câmara lançar-me em alguns projetos, nunca há grande acolhimento por parte das entidades aqui da zona. No concelho de Maфра não há muito essa cultura. Portanto nunca

senti grande apoio. Já tentámos fazer algo aqui com os colaboradores, mas nada de significativo. Eu gostava de fazer mais.

LM: Então as pessoas ou organizações que poderiam ajudar depende muito da Câmara?

SR: Sim, são institucionais.

LM: E em termos culturais, acha que seria preciso mudar alguma coisa para implementar isso?

SR: Acho que sim. Como lhe disse, ainda é um meio rural em que as pessoas têm animais e as suas próprias terras. Acho que é preciso ver, que há muita gente que precisa. E há muitas coisas que podiam ser feitas para ajudar os outros.

LM: Para chegar a este ponto, aos níveis dos desafios da gestão de topo e culturais o que teria de ser?

SR: Sabe ao que nível da gestão, na nossa área e é uma característica que todos temos porque estamos todos a viver em Portugal. Quando as empresas vêm para Portugal ou vão ao mercado, aquilo que procuram para além de um nível de serviço (hoje em dia parece que um dia de serviço não é prioridade deles, é sempre o preço. Estamos numa altura em que o que interessa é o preço. E aqui na VIPFarma não trabalhamos para perder dinheiro. Não me interessa um nome grande como uma Bayer e dizer que vou ficar como uma Bayer mas estou a perder dinheiro. Não é esse o caminho que nós aqui fazemos. Aquilo que nós queremos é prestar um serviço ao cliente, mas ganhar dinheiro. O nosso site é muito fraco. É esse o nosso lema, queremos que o nosso potencial cliente venha aqui e veja in loco o que fazemos. Não interessa ter um site bonitinho e depois chegam aqui e não é nada daquilo que eu faço. O nosso cartão de visita é convidar as pessoas à VIPFarma e essa vai ser à nossa postura: venham cá e vejam, não há dias marcados. As portas estão sempre abertas. A nível de gestão de topo gostaria que todos os trabalhadores ganhassem um salário mais elevado do que aquilo que ganham, pagar mais do que aquilo que lhes pago. Como disse, todos os anos não distribuimos resultados e distribuimos prémios pelos funcionários.

LM: Mas acha que há alguma área que possa melhorar? Por exemplo, vendas e finanças.

SR: Nós aqui não vendemos nada, nós prestamos um serviço. E acho que isso já o fazemos, e fazemos bem feito. Acho que há sempre onde se melhorar. Por isso é que nos fazemos uma avaliação anual aos nossos clientes, onde temos um questionário que eles preenchem e nos ajudam em questões onde podemos melhorar. Nunca tivemos uma avaliação negativa. A avaliação é feita de 0 a 5 e estamos sempre entre os 4,5 e a pontuação máxima. O que tentamos melhorar é estamos sempre em feiras lá fora para ver onde podemos melhorar no nosso aviamento, na nossa distribuição.

LM: Um pouco de benchmark portanto?

SR: Exatamente. Vamos dizer que somos a segunda empresa em Portugal que tem um trilateral com a dimensão do nosso (tem a Renova e temos nós). Estamos a falar duma máquina que custa à volta de 200.000 euros.

LM: Portanto em termos desses desafios de gestão de topo, acha que exista alguma pessoa ou tipo de organização que possa ajudar?

SR: Por agora nunca sentimos necessidade de recorrer a nenhuma entidade externa ou empresa que nos viesse aqui dar uma lavagem e ajudar mais a rentabilizar o negócio. Para já ainda não vimos necessidade. Não quer dizer que no futuro não possa acontecer.

LM: Por exemplo, com base no que conhece como descreveria a formação e desenvolvimento de pessoas e executivos a um amigo ou familiar que não faz ideia?

Propósito, vantagens

SR: A vipfarma é uma empresa de logística farmacêutica. Nos armazenamos e distribuimos desde medicamentos, cosmética. Temos quase o plano inteiro de vacinação e distribuimos nós. Orgulho-me de ser uma empresa de capital exclusivamente português. Orgulho-me de tudo o que esta aqui esta pago na íntegra. Não devemos nada ao banco, não devemos nada a ninguém, temos as contas em dia. Tenho 60 colaboradores, com salários sempre em dia, com distribuições de prémio ao final do dia.

LM: Pegando naquilo das organizações que podiam ajudar a melhorar. Uma ideia pode ser serviços de formação e desenvolvimento. Como descreveria estes serviços?

SR: Recorrer a uma empresa externa para dar formação à parte de topo?

LM: Topo ou outros empregados...

SR: Nós fazemos formações internas e externas. Para já porque a maior parte das pessoas que trabalham aqui são operários. Operadores de linha, operadores de embalamento. Nós temos uma política onde toda a gente tem de saber tudo. Para as pessoas não criarem rotinas e não fazerem sempre o mesmo o dia todo. Damos muitas formações internas. E temos formações externas ao nível de posturas, porque é um trabalho de cargas. Ao nível de higiene e segurança no trabalho. Ao nível de, às vezes, fazemos umas brincadeiras que não têm a haver com o que se passa no dia-à-dia. Nós tiramos um dia para fazer um peddy paper ou uma corrida de karts. Também para as pessoas desanuviarem um bocado do dia a dia. Ao nível da gestão de topo temos 3 farmacêuticos a trabalhar que fazem muitas formações até porque estamos num processo em que as boas práticas foram alteradas e, portanto, foi essencial dar formação nesse aspeto. Estamos sempre em consonância com as normas europeias, embora não aplicáveis a legislação portuguesa porque muitas vezes são normas. Mas tentamos sempre ver o que se passa lá fora a nível de boas prática. Como disse vamos a feiras lá fora que acaba por ser uma formação porque vamos absorver o que se faz na europa a nível de logística e tem sido um pouco por aí.

LM: Então quando pensa em serviços de formação e de desenvolvimento, em que organizações e/ou marcas pensa?

SR: Temos recorrido a empresas externas e depende um pouco das áreas em que queremos ter formação. A nível dos farmacêuticos recorremos muito à ENF, recorremos muito ao INFORMED e temos outros parceiros. Por exemplo, a ENF tem muitas formações e tentamos sempre absorver o máximo dessas formações. A nível de pessoal recorro a variadíssimas organizações.

LM: E por exemplo, falando um pouco mais com amigos, com base no que conhece como descreveria estes serviços de formação e desenvolvimento para gestão de topo mas prestados por universidades? Vantagens, etc.

SR: É sempre bom mentes virgens, por assim dizer, que não têm os vícios do mercado de trabalho, olharem para as coisas pela primeira vez. Conseguem sempre ver melhor que aqueles que já estão no negócio ou no ramo há algum tempo. Acho que era de louvar e uma ajuda para quem está a começar a dar os primeiros passos aprender com quem cá está. E acho que temos muito a aprender com você que estão a sair agora da faculdade e têm mentes mais abertas e estão muito mais atualizados. E acho que isso era de louvar. Só um aparte. Nós aqui na VIPFarma temos um programa de estágios com a faculdade de farmácia e com politécnicos. Recebemos sempre estagiários aqui.

LM: Pensando aqui em serviços de formação prestados por universidades, em que organizações pensa e como as comprara?

SR: Comparar com uma universidade com uma empresa que dá formação pura e dura.

Neste caso, so prestados por universidades. Organizações dentro daquelas que prestam serviços de desenvolvimento, mas universidades só.

Eu acho que é uma mais valia termos um nicho ou um gabinete nas universidades. É uma maneira que nos recorremos a estagiários e temos a VIPFarma aberta a quem quiser vir e a colaborar connosco e aprender. Muitas vezes vocês estão nos bancos e não sabem o que se passa aqui fora. Acho que era importante virem aqui para o mercado de trabalho até para vocês se orientarem e gosto disto e gosto daquilo. Há muita gente que chega aqui e dizem que “nunca pensei que isto fosse tão grande, imaginava um barracão, não imaginava que isto fosse tão automatizado”. Nesse aspeto acho que era uma mais valia e não tinha problemas nenhuns em recorrer a uma universidade para me prestar esse tipo de serviços

LM: E que tipo de universidades pensaria? Em quais?

SR: Como lhe digo nos já recorremos a faculdade de farmácia e a um politécnico aqui na zona de torres vedras que nos faz isso. Estaria aberto a todas as universidades.

LM: E por exemplo, olhando para aquela lista de desafios do negócio, culturais, em termos de expansão. Em quais destes desafios pensa que as universidades podiam ajudar? E porque acha que não conseguem ajudar alguns deles?

SR: Acho que a grande mais valia que as universidades trariam era as mentes abertas e cabeças limpas, sem vícios. Nós por norma, aqui na VIPFarma, a média de idades andamos à volta dos 45 50. E acho que nos gostamos sempre de aprender com os mais novos. Tenho aqui 5 trabalhadores com 60 anos. Acho que esses então já trabalharam toda uma vida e também tinham a aprender com os mais novos e dar alguns ritmos e algumas rotinas. Via isso com muitos bons olhos.

LM: Então por exemplo acha que na parte de expansão poderia ajudar?

SR: Poderia ate porque vocês hoje em dia têm uma coisas que não existiam há uns anos. Têm os Erasmus, têm uma noção daquilo que se passa por esse mundo fora que nós não temos ou que se começar aí a viajar, não passo tempo aqui na empresa e não consigo fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Vocês hoje em dia têm essas oportunidades, de conhecer outros mundos, de conhecer outros mercados de trabalho e isso também acho que é uma mais valia.

LM: E onde pensa onde não seriam tão uteis as universidades?

SR: Eu acho que era uma mais valia. Não vejo um ponto negativo que pudesse apontar a uma iniciativa desse género.

LM: Então por exemplo, comparando com os outros serviços que são prestados pelas farmacêuticas, mesmo formação interna, onde pensa que as universidades podem estar melhor ou pior preparadas?

SR: Eu acho que o que se passa hoje em dia nessas empresas é que já tem essas formações muito formatadas, portanto é um pouco, passo o termo, chapa 5. Chegam cá, debitam a matéria. E acho

que vocês ainda estão naquela fase que querem absorver tudo o que o mundo lhes vai dar para vos tentar orientar a nível de futuro. Como lhe digo só vejo vantagens nisso.

LM: Portanto as universidades têm esta mente mais aberta que poderia ajudar?

SR: Para além de ser aberta, é sem vícios, é tudo novo.

LM: Mas, por exemplo, que podiam estar piores, o conhecimento a nível da indústria pode impactar ou pode ser um ponto negativo a favor das outras?

SR: Acho que não porque acho que se calhar talvez podem dizer que falta experiência. Se calhar uma empresa que faz formação conhece 30, 40, 50 empresas e vocês universidades não tem essa visão. Eu acho que é o contrário. Por conhecerem essas empresas já não se preocupem com essas empresas. E fazem um produto igual para várias empresas.

LM: E por exemplo, olhando para aqueles aspetos culturais. Quais pensa que são os desafios e os serviços que podem ajudar, pelas universidades? Se estas estão melhor ou pior preparadas que formações internas ou outras entidades?

SR: Aí já não percebo como a nível cultural podia ajudar. Eu gostava mais de ver na minha área não a nível de universidades, mas se calhar um ensino mais para baixo. Eu faço isso no colégio dos meus filhos onde os pais vão falar das profissões. Por exemplo, no caso do meu filho mais velho não fui lá falar, peguei numa carrinha e trouxe os 30 miúdos cá e eles vieram in loco o que é que mãe do Gonçalo fazia. Adoraram. Em vez de chegar a uma sala e apresentar um powerpoint. E acho que aí se calhar poderia, eu até como entidade maternal proporcionar outro tipo de visão aos miúdos que estão no 10º, 11º, 12º e que ainda não sabem bem o caminho a escolher. Vocês na universidade já escolheram uma área e estão um pouco as escuras e não sabem muito bem para aquilo que vão e aquilo que depois cá fora podem encontrar.

LM: Então em termos culturais acha que as universidades não poderiam...

SR: Aqui na minha área, no meu negócio acho que não daria. Mas estou cá sempre para vos ouvir e absorver novas ideias. Outra coisa que acho importante é a própria universidade dar formação na própria universidade com os professores, com os alunos. Por exemplo, vamos

imaginar como estamos a falar em PME's. Se calhara maior parte das PME's são empresas familiares. Era importante elas contarem as histórias, como esta passa para o filho, como começou. Se eu penso em passar esta empresa aos meus filhos. Essas coisas também acho que podiam aproveitar um pouco.

LM: Culturalmente pode estar pior preparada pois é um pouco inerente as empresas, mas se fosse possível juntar com outros grupos seria uma mais valia?

SR: Nesse aspeto acho que sim, que seria uma mais valia.

LM: Então agora ao nível da gestão de topo, que tipos de serviços pensa que, prestados por universidades, poderiam ajudar?

SR: A sendo uma empresa que é gerida de forma familiar, se as faculdades estivessem formações ou até aquelas pós-graduações para concretamente PME's com um passado e uma gestão familiar ou uma gestão menos abrangente, quais os riscos de uma gestão familiar. Quando podemos dar o salto ou será que o facto de sermos uma empresa de gestão familiar, nunca vamos conseguir competir com uma multinacional. Nesse sentido acho que nos poderiam ajudar.

LM: Acha que poderão ter melhores preparados neste tipo sentido. Conseguir dar feedback a uma gestão mais familiar?

SR: Sim, sim. E até competir com empresas multinacionais que se instalam em Portugal.

LM: Se a sua empresa já utilizou serviços prestados por universidades?

SR: Não.

LM: Quais são os fatores que pensa que poderiam ter mais impacto na quantidade de serviços de formação para gestores médios e de topo, prestados por universidades, que a sua empresa poderia vir a adquirir no futuro? Que fatores influenciariam esta quantidade?

SR: O que me faria optar por uma formação? É isso que me pretende saber? Se calhar da vossa parte, não sei se existe calhar este serviço até existe, mas eu tenho conhecimento; se calhar uma divulgação destes serviços para as PME's.

LM: Em que sentido?

A própria universidade quando tiver esses serviços, se é que já os tem, fazer chegar às PMEs.

LM: Qual seria o impacto de realizar parte ou a totalidade do serviço online?

SR: Eu no meu caso já faço formações online. Para quadros médios e superiores acho que faz sentido. Para operários não faz sentido. Para quadros médios e superiores acho que faz todo o sentido.

LM: E o impacto que teria de se oferecer um produto ajustado às necessidades específicas, deste caso, da VIPFarma? Estariam mais abertos?

SR: Sim sim. Acho que é uma mais valia porque como lhe disse vocês vêm de começar tudo do início, portanto absorvem a empresa, trazem ideias novas, têm conhecimentos do que se passa lá fora e que poderia ser uma mais valia para aplicar aqui na VIPFarma e no mercado interno. E acho que é tudo mais valias. Eu se tivesse de optar entre uma formação administrada por uma faculdade ou uma dessas empresas que faz esse serviço ao pacote, optaria certamente por uma faculdade.

LM: Nesse sentido qual seria o impacto de por exemplo da interação do corpo docente com o negócio on-site, na compra destes serviços?

SR: Sim sim porque como lhe digo, o corpo docente tem um bocado a visão de fora e muito a parte prática e teórica. É sempre uma mais valia porque nós estamos no campo e as outras pessoas tem parte teórica que adapta à parte prática com os olhos vistos de fora. Não estão aqui diariamente. Nós estamos tão habituados a fazer sempre a mesma coisa que não vemos com os mesmos olhos do que quem está do outro lado e se atualiza em termos teóricos. Quem consegue beber outro tipo de culturas. Hoje em dia as universidades fazem intercâmbios e outras coisas que eu não consigo fazer. Por exemplo, em Portugal eu não consigo visitar um concorrente meu, não me deixam. Eu se chegar a um concorrente meu e dissesse “olhe tenho aqui uma ideia e dizer ajudem-me como fazem isso aí”, isso é impensável na cultura portuguesa. Eu tenho a minha quintinha e vocês têm o vosso, tu não podes vir ao meu. Eu abro as portas a concorrentes que me queiram vir visitar, não tenho problemas nenhuns.

LM: Por último qual seria o impacto do preço?

SR: Como eu lhe digo, e seguindo aquilo que faço aqui na VIPFarma, acima de tudo o que procuro é uma qualidade do serviço. É obvio que todo o serviço que é obvio tem um preço. Como se diz em português, quando a oferta é muito o pobre desconfia. Normalmente nos pedimos sempre orçamento seja porque serviço for. Se eu tiver uma fotocopiadora que faz exatamente a mesma coisa e tenho um fornecedor que me vende por 1,000 e outro por 10,000, há aqui qualquer coisa que não está correta. E eu acho que o preço pelo menos pela minha ótica não é tudo. Eu se quero um bom serviço tenho de o pagar. Na mesma maneira da VIPFarma se quiser prestar um bom serviço, os clientes têm de me pagar.

LM: Então acha que o preço teria impacto?

SR: Mas não é fundamental, não.

LM: Imagine agora que a universidade tem uma oferta com os conteúdos e preços perfeitos para ajudar a sua empresa a ultrapassar os desafios todos que discutimos anteriormente (de expansão, culturais, gestão de topo). Como gostaria de ter conhecimento desse serviço?

SR: Por email acho que é a forma mais fácil de divulgar as coisas.

LM: Por meios eletrónicos?

SR: Exatamente. Penso que hoje em dia é o método mais fácil. Porque é mais fácil e porque implica sempre uma resposta, quer seja boa ou má.

LM: Portanto seria sempre a universidade a chegar a vocês?

SR: Sim. Se bem que nós estamos aqui numa zona fora de tudo o que se passa.

LM: Porque modo e onde seriam prestados estes serviços (instalações da empresa, online, etc.)?

SR: Gestão de topo podia ser online, em sala de aula, instalações da empresa. Até mesmo para as pessoas que vêm prestar o serviço conhecerem.

LM: Mas para a gestão de topo qual seria o ideal?

SR: Online

LM: Sendo que híbrido também poderia ser?

SR: Sim, também poderia ser.

LM: Que outros serviços, para além do conteúdo, que estariam associados, estaria a espera e daria importância?

SR: Imagine que poderia ser feito uma parceria com uma universidade mais de engenharias e chegavam aqui e diziam conseguia arranjar uma máquina que enviaria doses unitárias em x tempo. E diziam vamos desenvolver, fazíamos uma parceria. Não teria problema nenhum em entrar num projeto desses.

LM: Parcerias ao nível de desenvolvimento de conteúdos. E que outros serviços? (Exemplo de networking, feedback 260, consultoria, coaching).

SR: Sim, sim isso também. Networking sim.

LM: Através do envolvimento com várias famílias, por exemplo?

SR: Exatamente, exatamente.

LM: E após a entrega do serviço, como gostaria de manter a relação com o fornecedor?

SR: Gostaria sempre de estar informada de novos produtos e serviços que o fornecedor me pudesse fornecer dentro da minha área de negócio. Gostaria que o fornecedor, vindo cá uma vez, também se empenhasse em novas melhorias. Em estudar. Dizer eu gostei, abracei o projeto como se fosse quase um fornecedor pessoal.

LM: Neste caso a universidade estar sempre em contacto?

SR: Exatamente. E que nos ajudasse a crescer.

LM: E com a sua rede? Por exemplo, caso fosse on-site, como gostaria de manter a relação com esta rede?

SR: Da mesma forma. Acho que o caminho seria esse. Era haver um acompanhamento. Não era comprar um pacote e acabou aqui, não. Era haver um acompanhamento constante.

LM: Preocupação em novos serviços?

SR: Exatamente

LM: Uma última questão, o que faz, um pouco em suma, gerar interesse por estes serviços prestados pelas universidades?

SR: Gosto sempre de ter novas cabeças a ajudar a pensar o negócio. Da mesma maneira, que vim aqui e me adaptei a tudo isto porque era uma área nova para mim, também gosto que as pessoas cheguem aqui com novas ideias.

Appendix 20 – Interview to Duarte Cornacho, KeepON

Note: The interview was taken in Portuguese. Consequently, the transcript was not translated.

Contexto

Duarte Cornacho (DC): Uma spinoff de uma empresa maior chamada tecnisol, empresa irmã da mesma holding, e ao pertencer à mesma holding, há quatro anos a esta parte, sentimos a necessidade de prestar níveis de serviços consistentes em toda a gama de serviços que a sotecnisol comercializava, nomeadamente ao nível da exploração de ciclo de vida, que compreende todo o momento após a venda do produto. Remete-nos para aquela metáfora do modelo de funil, ou consumer journey, onde são consideradas várias opções por parte do consumidor, e acaba por escolher um produto ou serviço. Essa transição desse modelo inicial para um modelo mais aceite, de uma forma mais generalizada, que é consumer journey. A seguir ao momento em que há opção de compra, promove-se um momento em que há interações com o cliente. As interações de criar relações, de defender e de fazer a recomendação daquele produto ou daquele serviço entre os pares. Portanto, todas as interações pós-venda que constam no modelo consumer journey, nos chamamos-lhe genericamente exploração do ciclo de vida. A seguir ao momento da venda, há todo um valor a extrair da relação com o cliente, e toda uma diferença a fazer, pela positiva ou negativa. Nesse sentido, o grupo decidiu apostar nessa fase da jornada do consumidor, criando uma marca própria para o efeito, que é a keepon. Portanto, a keepon presta serviços aos equipamentos que a sotecnisol vende. Pós venda é muitas vezes confundido como uma prestação de garantia do produto. Quando avaria, resolve-se o problema e fica resolvido. Mas pode ser muito mais envolvente que isto. Em função da complexidade dos equipamentos adquiridos pelos clientes, pode haver a necessidade de operação da própria solução. Por a solução para aquilo que foi adquirida. O cliente não tem know-how e nós fazemos. Há também necessidade de manutenção periódica, acompanhamento, eventualmente revamping e requalificação da solução. Um update completo em final de ciclo de vida. Assim fechamos o ciclo de consumer journey e temos mais condições para saber as necessidades do cliente.

A decisão de ter uma marca própria tem a ver justamente com posicionamento que quisemos ter no mercado, e percebemos que estes serviços ou esta criação de valor fazia sentido para todos os clientes sotecnisol ou para todos os clientes que comprassem serviços semelhantes. Portanto, não é exclusivo para a sotecnisol. Esta oferta de valor, chamada exploração de ciclo de vida, responde a uma necessidade do mercado comum todo e não apenas dos clientes sotecnisol. Fazia pouco sentido cortarmos e olharmos apenas para uma parte do mercado relevante e por isso alargamos ao máximo. Portanto, este tipo de serviço é prestado a clientes de sotecnisol e todo o tipo de clientes.

Divididos genericamente em dois tipos: produção de energia e tratamento de água. Trabalhamos fotovoltaicos, energia térmica, produção de calor, unidades de cogeração, que são sistemas de aproveitamento energético subprodutos de outras atividades. Casos de por exemplo em aterros sanitários, nomeadamente a sua degradação. Como subproduto, há uma produção de um determinado gás que é parecido com gás natural, e há potencial de rentabilização desse subproduto, que a sotecnisol por em cima da mesa com introdução de máquinas que transformam esse subproduto em dinheiro. Nos, fazemos obviamente a manutenção e acompanhamento. Só para dizer que produção de energia não é exclusivamente fotovoltaica. Energia com água não fazemos, não temos esse know-how. O que fazemos é exploração de ETARS, e sistemas de piscinas e sistemas de tratamento de águas lixiviantes, ou purificação de água. Águas lixiviantes são onde estamos mais presentes no mercado, são as águas em aterros sanitários. águas das chuvas que passa por toda a massa de resíduos em aterros sanitários, e que não pode ser depositada na natureza. Há uma necessidade de tratamento desta água, e temos esse knowhow. Trouxemo-lo também para ETARS, e é aí que nos movimentamos porque está o nosso knowhow. Zona claramente B2B, o nosso mercado é maioritariamente B2B. Isto so para dar contexto do que é a keepon.

Luis Martins (LM): Começando pela parte pessoal, de onde é, educação, peço que fale um pouco de si.

DC: Eu tenho 36 anos, estudei engenharia mecânica no IST, fiz programa de intercambio numa faculdade Brasileira, faculdade de Santa Catarina. Na altura não havia separação entre licenciatura e mestrado, e ao fim do quarto ano, achava que precisava de apanhar ar, conhecer outras culturas, por isso aproveitei esta ocasião e também para relaxar um bocadinho. Um professor recomendou-me esta faculdade, atendendo ao perfil e aos Majors que existiam. A mim pareceu-me que ele me estava a convidar para um ano de férias. Achei interessante, e na altura aquilo foi um choque quando lá cheguei. Era tão exigente ou mais, por isso foi o ano que eu acabei por trabalhar mais. Hoje em dia agradeço porque foi o ano que mais me acrescentou, mas não ia para lá com essa expectativa.

Depois fiz um programa do Lisbon MBA com a Católica, e gostei muito. Sempre gostei da área de gestão e com temas relacionados que se falam numa faculdade de gestão. Portanto, foi natural entrar num programa onde se fala destas áreas. O meu primeiro trabalho foi na General Motors, tínhamos uma unidade produtiva na Azambuja, trabalhei na área de manutenção fabril, engenharia contínua, fiz um estágio lá. Depois, como todos os estagiários, procurei outras soluções fora dali. Entrei num mercado com dinâmicas muito fortes, o mercado da construção. Estamos a falar de 2005/2006, e esse mercado tinha muito dinamismo, muitos profissionais, e eu integrei numa empresa chamada construtora São José, na qual era responsável nas obras de construção de edifícios, por aquilo que não era engenharia civil. Por aquilo que era a térmica, quesitos elétricos, climatização do edifício, instalações técnicas especiais do edifício. Basicamente, fazia aquilo que não era construção. E, fui depois convidado para integrar aqui a equipa da Sotecnisol para fazer uma startup de uma área de negócio só de energia. Tinham saído novos regulamentos para a construção de edifícios que exigiam determinadas condições de eficiência energética a novos edifícios, e eu como vinha de uma área que tinha essa envolvimento, acabei por integrar a Sotecnisol, no ponto de vista operacional. Era responsável de operações daquilo que viria a ser a Sotecnisol power. Faz energia e água também. Portanto, tive cerca de 6/7 anos na Sotecnisol, e depois então fiz MBA em part time, e posteriormente decidimos criar

internamente este spin off das áreas de manutenção e ciência técnica, e eu acabei por assumir a liderança da empresa. Sou casado, tenho 3 filhos, vida absorvente fora do trabalho. É um investimento grande que fazemos a título profissional pelo comprometimento por uma empresa na fase inicial, que é exigente, mas é como todos os investimentos que fazemos. Quanto mais investimos, maior é o potencial e também maior é o risco. Tenho tempo para hobbies, e tenho mesmo necessidade, pois tenho de desligar e descontraír um bocadinho de vez em quando. Sempre fiz desporto com regularidade, fiz rugby durante muitos anos e aprendi muito aí que transporto para o dia a dia. Hoje em dia já não tenho condições nem físico, mas descobri um desporto recentemente que é o padel. Joguei ténis em miúdo, entre 10-16 anos, entretanto arrumei raquetes e há um ano, uns vizinhos nossos abriram aqui um campo e convidaram-nos. Eu experimentei, fiquei fã e jogo com regularidade. Gosto também de desportos motorizados. Faço todo o terreno em mota, e estes são os meus hobbies. Os desportos motorizados são mais envolventes, e fazem-me desligar de tudo o resto.

LM: Como o descreviam os amigos e família?

DC: Sou uma pessoa ocupada, simultâneo, e julgo que considerariam empreendedor, na lógica não de criar coisas novas, mas de estar constantemente a empreender. Tenho perfil de pessoa que está constantemente a tentar fazer coisas.

LM: Até agora, do que se orgulha mais na sua vida?

DC: Em termos profissionais, a aprendizagem que tenho tirado ao longo deste tempo. A capacidade de correr riscos ao assumir projetos destes. Estamos expostos a uma variedade de situações importantes, que nos capacita para entender melhor ocasiões futuras. Podia referir a startup bem-sucedida, dentro da keepon, que está num caminho positivo. Mas o que mais me orgulha é mesmo a capacidade de correr esses riscos e estar exposto a uma diferente latitude de situações que me preparam de uma forma mais competente para o futuro.

A nível pessoal, a família e a vida que tenho. Tenho a agradecer a um bom número de pessoas.

LM: E o que deseja fazer no futuro daqui a 3-5 anos, e onde vê a sua carreira?

DC: Pergunta interessante. Devia ser obvio e claro, mas na realidade eu creio que gostava de ter a consolidação de um negócio dentro da KeepOn, que lançamos este ano em 2018, que é o de facility management, gestão de edifícios. É ai que eu gostaria de estar com uma marca implantada nesse mercado. A minha carreira não tem uma perspetiva muito mais do que 3-5 anos. Tenho uma expectativa a 3 anos de lançar esta marca, por a keepon no mapa da assistência técnica e manutenção, prepara la para uma escalabilidade de negócio, preparar par que o negócio possa ser transposto e escalável, e a partir dai não tenho nenhuma expectativa. A 5 anos poderia estar a fazer qualquer coisa.

LM: Quais os principais desafios que acha que vai enfrentar nestes 3-5 anos.

DC: Os principais desafios da keepon tem a ver com a capacidade de crescer a uma velocidade tal que permita ultrapassar o tamanho critico em tempo. O que quero dizer é que a aderência das vendas que a keepon possa vir a ter, que a oferta de valor seja reconhecida pelo mercado e que a keepon consiga crescer a uma velocidade grande. Ser um crescimento sustentado e também acelerado, porque é isso que vai ditar capacidade da empresa de ultrapassar cedo a dimensão critica e ser rentável e funcionar como nos queremos que funcione, e seja uma marca que se imponha num espaço curto de tempo. Facility management não é mais que uma oferta agregadora dos serviços da keepon. Agrupamos os serviços. Representa a estratégia de crescimento da keepon. Este bundling de serviços tem um mercado próprio, que compra serviços em bundling, e é o que chamamos facility management. A facilidade da keepon de lançar e ter volume nesta área vai definir futuro da empresa no mercado.

LM: Como acha que pode ultrapassar os desafios

DC: Aposta forte na área comercial. E na comunicação também. Falar essencialmente em capacidade de crescer rápido e sustentadamente. As coisas fazem se por investimento a nível comercial e esperar que mercado compreenda mensagem e oferta de valor.

LM: Que organizações/pessoas podem ajudar?

DC: Parcerias com sotecnisol, parceria chave. Existem outros parceiros, nomeadamente clientes alvo que podem servir de bandeira para que outros clientes possam contactar os nossos serviços. O bom trabalho que fizemos nos primeiros clientes são determinantes para que proposta de valor seria identificável. Parceiros terão de ser nossos primeiros clientes. Não temos nenhuma ótica de nos ganharmos e alguém perder, por isso terá de ser criação de valor mútuo, e esses serão principais parceiros para crescer rápido e sustentavelmente.

LM: Como descreve a cultura da keepon

DC: Cultura da keepon vem da sotecnisol, que é de excelência, mas há algumas adaptações. Cultura é de excelência, em todo o grupo. Preocupação muito grande em fazer bem o que temos de fazer. Não fazer mais do que aquilo que conseguimos, mas fazer bem o que conseguimos. Há perfeccionismo. Ao nível da keepon, fizemos adaptações a nível cultural. Capacidade de gerir projetos menores com mesma importância que projetos maiores. A sotecnisol tem maioritariamente projetos de maior volume, a keepon mais projetos de menor valor. Representa um esforço muito grande de dar importância a cada um dos clientes como se fossem únicos. Esse é um work in progress. Estamos continuamente a explorar esses caminhos e já há passos dados nesse sentido

LM: Daqui a 5 anos, qual o contexto ideal da empresa?

DC: Viajando 5 anos no tempo, não mudaria nada. Gostava objetivamente de nosso tecido empresarial reconhece se valor de manutenção. Não da que nos oferecemos, mas das profissionalizações de serviços. Empresas têm muito a ganhar com focarem se a fazer aquilo que são boas a fazer, e entregarem e não terem receios dos cavalos de Troia. Entregar áreas não core a empresas que são especialistas nessas áreas. Que o mercado tivesse do lado da procura uma perspectiva de reconhecer valor à manutenção. Sentimos hoje. Um nos nossos principais concorrentes é a não manutenção. Temos um mercado para desbloquear.

LM: E quais os principais desafios de negócio?

DC: Neste horizonte de 3-5 anos, criação de fatores diferenciadores da Keepon. Tem a ver com estratégia macro da empresa e perceber efetivamente qual a selling proposition. O que nos diferencia mais. Trabalhamos num mercado sem grandes operadores diferenciados dos demais, mas efetivamente há uma transformação a acontecer que é motivada pelo avanço tecnológico. Internet of things tem um impacto importante nas atividades de manutenção. Os equipamentos terem capacidade de comunicar e serem autónomos a reportar problemas ou avarias é game changer. E esse é o desafio de negócio: como capturar o valor da manutenção de amanhã baseada em equipamentos que comunicam.

LM: Entrando em I.O.T, como pensa ultrapassar o desafio e se há organização que o pode ajudar?

DC: Acho que sim, estamos-nos a preparar. A estratégia da Keepon é de automação de processos, camada tecnológica em cima de operação normal e importante, e temos alguns passos a dar. Hoje recebe inputs de pessoas, no futuro vai receber de máquinas. E esta capacidade de dotar e tornar estas 2 realidades coabitáveis e com capacidade de fazer transição natural é o que vai tornar empresas de manutenção competentes no futuro. O que nos pode ajudar a ser assim, capacidade tecnológica, parceiros, maioritariamente tecnológicos. Internamente, também focando na cultura, temos de estar despertos e as pessoas que temos têm de ter apetência e propensão para viver com negócio mais tecnológico

LM: Principais desafios culturais?

DC: Adaptação a tecnologia

LM: Como ultrapassa-lo?

DC: Formação é fundamental. Não temos entidade específica para formar pessoas a estar mais abertas a tecnologia, gostaríamos de ter um parceiro específico para isso, mas temos limitações a nível de volume que não nos permitem. Empresa tem 21 pessoas, que colaboram todos para uma direção única.

LM: Da gestão de topo e administração, quais os desafios?

DC: A keepon tem necessidade na área de vendas, marketing. O foco é na área de comunicação, para ter crescimento rápido. Temos de demonstrar o nosso valor, e esse é a prioridade principal nesta fase de vida da keepon. No futuro, a revolução tecnológica vai implicar investimento muito grande, e área financeira vai ter mais importância. Não é hoje tao intensivo, não há investimento forte e massivo, é uma empresa essencialmente de pessoas. Tem ativos fixos leves para o negócio que leva, por isso finanças não é prioridade, mas no futuro será.

LM: Como ultrapassar isso no futuro?

DC: Na altura temos de adaptar estrutura. Não temos visão de muito longo prazo. Pensamos no longo prazo, mas não queremos estar comprometidos. A evolução natural da empresa e da forma como está estruturada vai implicar alterações estruturais futuras de acordo com necessidades da altura. Se necessidades de hoje são meramente comerciais e vendas, no futuro a estrutura terá de se adaptar. A forma como temos de ultrapassar problemas do futuro é estimular esta capacidade da empresa se adaptar a realidades que não são de hoje, mas sim do futuro. E esta capacidade é fundamentalmente as pessoas adaptarem se a situações novas. Estarem mais uma vez disponíveis para aceitar grau de incerteza grande, e adaptarem-se. E essa é a contribuição maior que consigo dar a níveis culturais à empresa. Estimular interesse e conforto por esta incerteza.

LM: Com base no que conhece, como descreve serviços de formação a um amigo que não faz ideia

DC: É difícil imaginar uma pessoa que não consiga identificar vantagens da formação. O que me parece que deve ser salientado é, conhecendo a nossa evolução que tivemos a nível de toda a nossa formação letiva, desde escola primaria a faculdade, percebemos o quanto isso hoje nos ajudou e exemplificar que esse não deve ser um caminho único. Suspender essa aprendizagem é limitarmo-nos imediatamente a uma incapacidade de evolução. Ou voluntariarmos para não nos adaptarmos a não nos desenvolver. E isso só faz sentido se entendermos que o mundo só evolui ate um determinado dia, e depois para. Como isso é uma ideia errada, acho que não temos

escolha, há uma forma de querer viver e estar atualizado e usar os serviços de formação, que nos permitem estar atuais, ou tomar decisão de investir na ignorância.

LM: Quando pensa em serviços de formação, no que pensa?

DC: Serviços de formação técnica, comportamental, serviços de apoio às empresas essencialmente. É o que mais trabalhamos aqui dentro

LM: E como as compara?

DC: Não vivem um sem o outro.

LM: Que marcas ou organizações pensa?

DC: Penso nas faculdades, escolas. Têm um papel muito importante a dar a setor empresarial.

Vivem em dois mundos diferentes, e é importante aproximarem-se.

LM: Falando em universidades específicas, quando pensa em serviços de topo para gestão, em que pensa?

DC: Faculdades, universidades, têm um papel mais importante a desempenhar.

LM: Quais os serviços de desenvolvimento/formação que podem ajudar a empresa, mais relacionados com faculdades, se é que podem ajudar.

DC: Há formações importantes, como programas mais segmentados como repartir licenciatura em gestão em várias fatias e focar em determinados temas. Faz falta em empresas como a keepon.

Relacionado com universidades. Outra coisa que faz falta é formação continua que deve ser proporcionada através de e-learning.

LM: Introduzidos por universidades?

DC: Sim, são as entidades com mais capacidade para transmitir conteúdos. Não so do ponto de vista académico, mas do ponto de vista de desenvolvimento de pessoas.

LM: Pegando na parte de dividir uma licenciatura em várias fatias, aqui seria mais focado na área comercial?

DC: Para já sim

LM: Culturalmente falando, também poderiam ter impacto?

DC: Sim, ninguém nasce tecnologicamente enabled, e é um processo de vivências, que vão permitindo reconhecer valor no reconhecimento tecnológico, e ao reconhecer valor, passo a passo, vamos percebendo que há um caminho a fazer para chegar a um determinado sítio. O acompanhamento desses vários passos pode e deve ser feito por entidades formadores.

LM: E o e-learning, acha a melhor maneira de ter acompanhamento contínuo?

DC: Do que conheço, parece-me que quase todas as empresas têm devido ao baixo custo que envolve. Se me perguntar se é a forma mais eficaz e eficiente, não sei. Não tenho informação necessária para responder. O que me parece é que é algo que pode estar ao alcance a ajudar a difundir a formação e a não tornar os serviços de formação reservados apenas a empresas que tenham capacidade de investimento em programas de formação dispendiosos. Nesta realidade de pequenas empresas e startups é fundamental que tenham acesso a formação desde o primeiro dia, e esta só está acessível se for também acessível economicamente. Parece-me que o e-learning reduz barreiras à aquisição de conhecimento.

LM: Sente que há falta disso no panorama atual?

DC: Há falta de estímulo para que empresas tenham formação contínua

LM: E oferta?

DC: Também sinto que não há uma atitude indutora desse tipo de serviços por parte de entidades que o oferecem. Não me recordo de algum dia ter uma abordagem proactiva de uma entidade a oferecer serviços de formação nos meus 15 anos de trabalho. Julgo que há uma parte dos dois. Empresas não introduzem necessidade, e não há proatividade por parte de formadores.

LM: A nível da gestão de topo, também sente que formação é importante?

DC: É determinante. A necessidade das pessoas se manterem atuais e saberem o curso de acontecimentos e impacto que podem ter nas organizações é decisiva para o processo.

LM: Em alguma área específica?

DC: Acho que hoje vivemos com um problema de estratégia. Acho que poucas empresas têm uma estratégia e conhecem temas da estratégia. E a estratégia está cada vez mais difícil de ter,

por é comoditização de serviços e produtos, e ao haver isto, começamos a ter dificuldade em encontrar fatores diferenciadores. Estes nascem da escala, e temos em muitos setores entidade que estão a levar muito a sério a questão da escala. Há de haver merges and acquisitions tremendos em muitos setores de atividade, que nos levam a repensar necessidade de melhor regular este pseudo-monopólio que estão a ser criados. Por exemplo, área de comunicação dominado por 3 ou 4 nomes, área de comunicação por 3 ou 4 nomes, tecnológica diria que se forem 10 é muito. Retalho todos receiam movimentações de 3 ou 4 gigantes mundiais. Níveis de transportes também. O modelo mais evidente é que há 2 ou 3 ou 5 operadores principais a nível global. A percepção que de facto a uniqueness já não esta ao virar da esquina, e a diferenciação depende do ganho de escala desencoraja pensamento estratégico. Ainda assim, penso que é a necessidade fundamental que existe nas empresas, conhecendo as suas limitações. Não conseguem criar uma estratégia de rocket science, mas é importante estarem cientes das suas limitações. Já é um primeiro passo.

LM: A sua empresa, a keepon, usou já serviços de formação e desenvolvimento por parte de universidades?

DC: Não, lamentavelmente não. Gostava, mas não.

LM: Quais os fatores que pensa que podiam ter mais impacto na quantidade destes serviços, prestados por faculdade. O que facilitaria?

DC: Reduzir barreiras à aquisição. Principal barreira é flexibilidade que eu gostaria que entidades formadoras tivessem. Serviço online é uma solução, uma maneira de resolver.

LM: Ligado a isto, uma interação do corpo docente com o corpo on sight?

DC: Solução ótima, mas imagino que dispendiosa, porque obriga a interação 1-1.

LM: Qual seria o impacto de ajustar oferta as necessidades?

DC: Garantidamente estaríamos abertos e interessados em adquirir serviços de formação. Se não os temos hoje é porque não temos condições para os fazer. Ganhávamos todos se os passássemos a ter. Ganhava a empresa, funcionários, entidades formadoras.

LM: Imagine que uma universidade tem oferta com conteúdos perfeitos, e preço também. Como gostaria de ter estes serviços, e porque?

DC: Acho que direct selling seria a forma preferencial. Porque, trata se de uma alteração de hábitos, que seriam levados a cabo no seio da organização. Ter formação recorrente, numa base continua, é algo que não estamos habituados e que provavelmente precisaríamos de ter uma interação pessoal para identificar as nossas necessidades, e simultaneamente desenhar um programa de ganho de competências chave. A forma mais fácil de obter isto seria interação direta.

LM: Como gostaria de ser abordado?

DC: Evitava email, Telefone ou reunião pessoal é o melhor. Email entenderíamos da mesma forma, mas precisávamos de um maior impacto

LM: Por que modo e onde seriam prestados estes serviços?

DC: Tipicamente, programa híbrido é o melhor. Adaptável em função de necessidades de cada uma das empresas. Falando da keepon, teríamos sempre uma logica muito online, com alguns pontos de formação presencial. Se é aqui ou nas instalações do formador, é irrelevante. Mas acho que online é uma solução. Não precisamos de ter uma equipa inteira para ter uma formação, e online podíamos ajustar isso. Ter 1 ou 2 pessoas ter formação num dia, outras 1 ou 2 ter a mesma formação no dia seguinte, etc. para não ter impacto no dia a dia da empresa. É isto que eu chamo de flexibilidade, que valorizo.

LM: À parte do conteúdo, que outros serviços valoriza?

DC: Follow up acho que é fundamental. Muito importante perceber formação não como one shot, mas como uma journey. A diferentes indivíduos, uma diferente solução terá resultados diferentes, e é importante adaptarmo-nos a esses diferentes resultados em cada um dos indivíduos. Um exemplo, um modulo de negociação básica, em diferentes indivíduos, tem diferentes impactos, e a formação devia ser ajustada em função do ponto de onde esse individuo chegou ao fim da aula um. La esta, precisa de customização. Um serviço de diagnostico.

LM: Como gostaria de manter essa relação com o fornecedor, as universidades?

DC: Gostava de manter, mas não sei como. Comunidades allumni são fundamentais, docência é importante, partilha de testemunhos é importante, mas até outros envolvimento mais fortes deveriam existir. Programas de estágio, programa de investigação e desenvolvimento que entidades específicas possam vir a ter. Eu vejo a keepon como um balão de ensaio, onde tecnologia e IOT podem ser implementadas, não é tanto o market hoje, mas as entidades formadoras e universidades não necessitam tanto do market, e poderiam fazer uso das keepon desta vida para implementar soluções de IOT por exemplo. Estou a falar de uma escola de tecnologia, não de gestão, mas poderia fazer sentido, sendo uma trend generalizada do mercado, criar possibilidade de licenciados/estudantes desenvolverem capacidades nessa área, que com grande probabilidade fariam a diferença no mercado deveriam usar empresas para permitir essa possibilidade, e empresas também ganhariam com isso. Dariam passos nesse sentido, faculdades permitiriam aos seus alunos desenvolvimento de projetos em áreas quentes, em áreas que são trends confirmadas do mercado, e portanto ganhavam todos com isso. É um exemplo que eu acho que faz sentido. Formação digital como um todo.

LM: O que faz gerar interesse para serviços de formação?

DC: Necessidade de ser bem-sucedido, e estar atualizada e bem preparada para o futuro.