

Prosperar numa era de reinvenção



Os resultados da 27.^a edição do CEO Survey sugerem que a grande maioria das empresas já estão a caminhar em direção à reinvenção. Será suficiente? O que é necessário para ter sucesso nesta transição?

Mais de metade dos CEO Angolanos acreditam que as suas empresas serão viáveis durante mais de dez anos se continuarem no seu percurso actual. O imperativo de reinvenção implícito cativou a atenção dos nossos clientes, provocando milhares de conversas entre parceiros da PwC e CEO um pouco por todo o mundo. Quase invariavelmente, ao anteciparem a magnitude das mudanças que se aproximam, estes líderes concluem que precisam de adoptar uma abordagem mais transformadora nas suas empresas, de forma a que estas possam prosperar no futuro.

51%

dos CEO inquiridos acreditam
que as suas empresas são
viáveis durante mais de dez
anos se continuarem no seu
percurso actual

Os resultados sugerem que a grande maioria das empresas já está a caminhar em direcção à reinvenção. Ao planear introduzir mudanças significativas nos seus modelos de negócio, os CEO demonstram uma preocupação com a viabilidade das suas empresas a longo prazo. Os CEO Angolanos estão um tanto ou quanto divididos relativamente à sustentabilidade dos seus negócios, com 51% a indicarem que acreditam que estes permaneçam viáveis por um período superior a 10 anos (53% a nível mundial) sem ter de se reinventar e com as pressões tecnológicas e de regulação governamental a acelerarem.

A edição deste ano inquiriu 4702 líderes em 105 países e territórios e, pela primeira vez, contou com a participação de Angola (35 respostas).

Nesta primeira edição em Angola podemos destacar:

- O ímpeto da reinvenção está a aumentar. Os CEO antecipam que serão sujeitos a uma maior pressão no médio prazo – sobretudo no que toca à tecnologia, à regulamentação governamental e à exigência dos clientes – do que o que têm sido nos últimos anos.
- Apenas 60% dos executivos entrevistados em Angola (39% a nível mundial) espera que o número de colaboradores da sua organização aumente 5% ou mais, em 2024.
- No entanto, a confiança dos líderes Angolanos é frágil: quase metade dos CEO Angolanos (46%; 45% a nível mundial) não acredita que o seu negócio seja viável numa década, sem uma necessidade de reinvenção.
- Apesar de 43% dos CEO afirmarem ter iniciativas para melhorar a eficiência energética em progresso, as empresas não concluíram nenhuma dessas acções.
- Para 57% dos CEO Angolanos, a GenIA irá implicar a necessidade de desenvolver novas competências nos próximos três anos (69% a nível mundial).

Os riscos são elevados, mas também há consciencialização dos CEO para a urgência de mudança e para a necessidade de obter resultados sustentáveis.

Para estruturar a natureza dos desafios e das oportunidades associadas à reinvenção dos negócios, organizámos os resultados deste ano em torno de três temas:

O imperativo da reinvenção

Avalia o sentimento relativamente ao estado da economia e sobre a viabilidade dos modelos de negócio a longo prazo.

1. Um imperativo duradouro para reinventar
2. Pressões e ameaças

Uma mudança existencial iminente

Olha para o estado de duas megatendências: as alterações climáticas e a disrupção tecnológica (exemplificada aqui pela GenAI) que estão a pressionar uma maior capacidade de reinvenção.

3. Resposta às alterações climáticas
4. A oportunidade da GenAI
5. O desafio da GenAI

O seu manual de reinvenção

Descreve ações essenciais para impulsionar uma reinvenção contínua.

6. Transforme barreiras em oportunidades
7. Identifique as suas ações mais importantes
8. Realinhe expectativas para priorizar as alterações climáticas
9. Sustentar Mudança

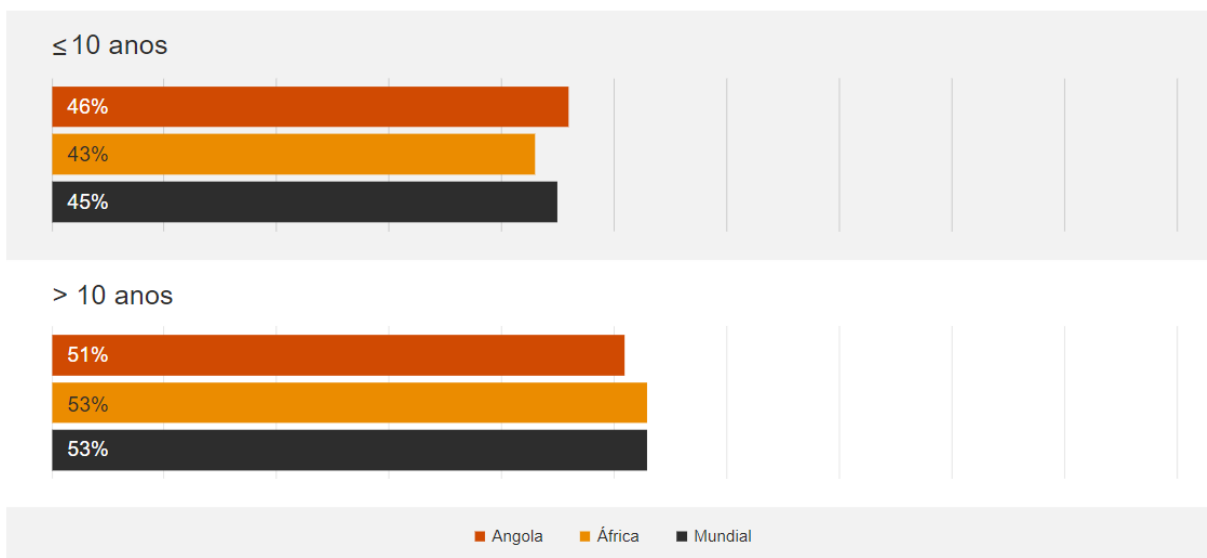
O imperativo da reinvenção

1. Um imperativo duradouro para reinventar

A disrupção tecnológica, as alterações climáticas e outras megatendências globais em aceleração continuam a obrigar os CEO a adaptarem-se. A maioria dos inquiridos pelo 27.º Global CEO Survey da PwC relatam ter tomado medidas para mudar a forma como captaram e criaram valor nos últimos cinco anos. Durante esse período, muitos dos executivos dizem ter levado a cabo algumas acções com um impacto significativo no seu modelo de negócio. No entanto, apesar de tentarem introduzir mudanças significativas nos modelos de negócios das suas empresas, os CEO Angolanos estão divididos relativamente à viabilidade dos seus negócios a curto e a longo prazo, reflectindo uma confiança frágil, sendo que 46% duvidam que a trajetória actual das suas empresas as mantenha viáveis além da próxima década. Ainda assim, 51% dos CEO inquiridos mantêm-se confiantes na viabilidade dos seus negócio nos próximos 10 anos.

51% dos CEO Angolanos acredita que a sua empresa será economicamente viável nos próximos 10 anos

Q. Se as operações da sua empresa permanecerem neste caminho, por quanto tempo acha que os negócios serão economicamente viáveis?

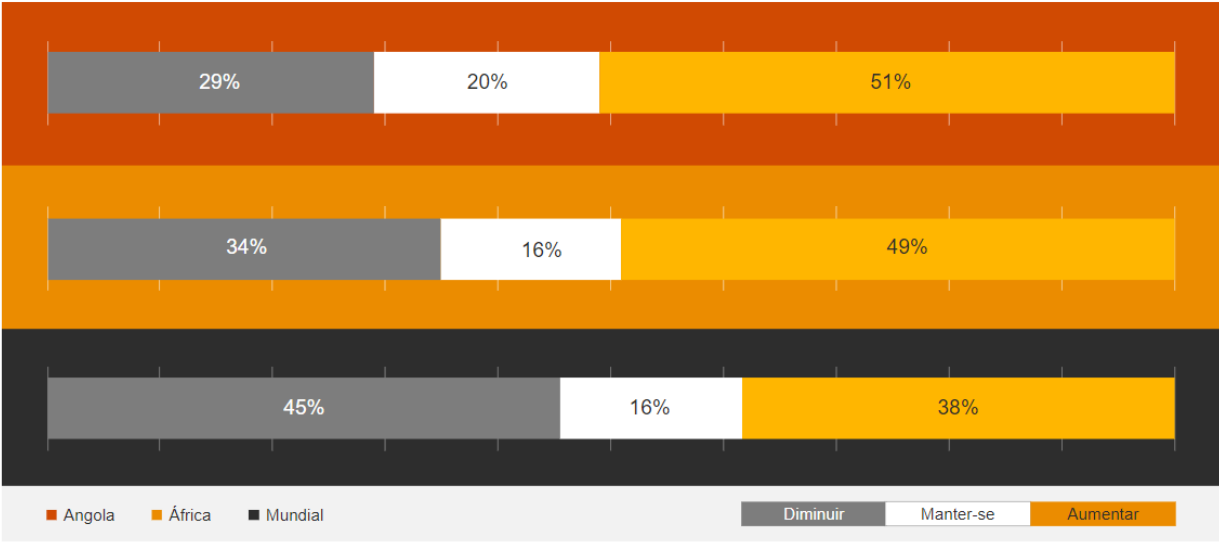


Notas
Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Os CEO a nível mundial estão mais otimistas na economia global em comparação com o ano passado. Por exemplo, estão menos propensos em antecipar uma queda no crescimento económico global e muito mais propensos a esperar que o crescimento melhore em 2024 (38% em comparação com 18% no ano passado). No caso de Angola, mais de metade acredita neste aumento no próximo ano. Os CEO Angolanos também estão ligeiramente confiantes quanto ao crescimento das receitas das suas empresas, tanto nos próximos 12 meses como nos próximos três anos (49% e 51%, respectivamente).

A maioria dos CEO estão confiantes no crescimento económico mundial nos próximos 12 meses

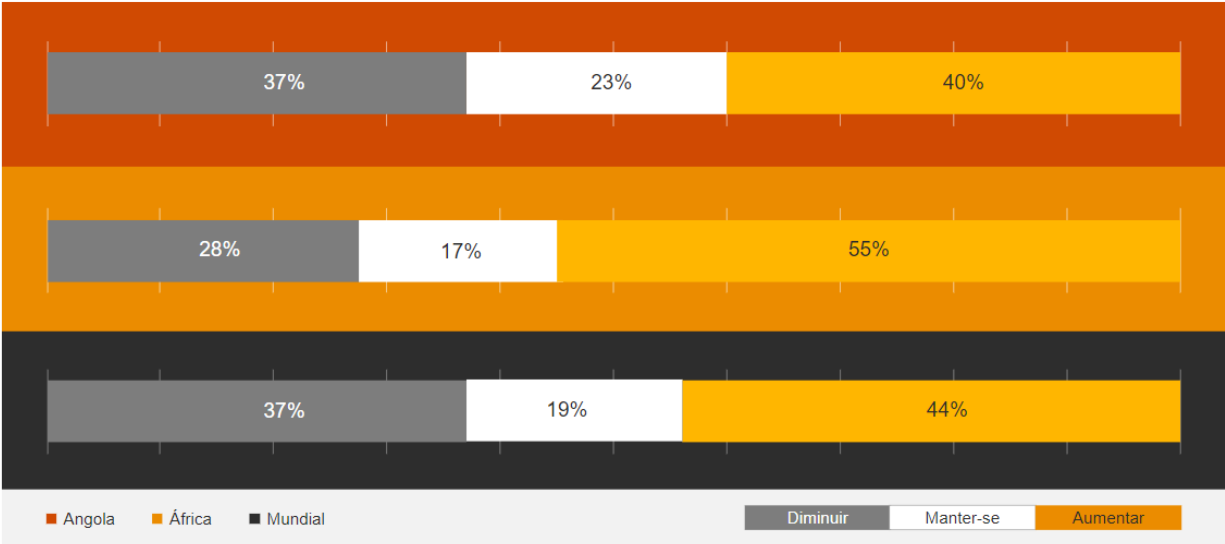
Q. Na sua opinião, de que modo o crescimento económico (PIB) irá mudar, se é que irá mudar, nos próximos 12 meses na economia mundial?



Notas
Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Os CEO estão menos confiantes na economia nacional que na economia mundial, nos próximos 12 meses

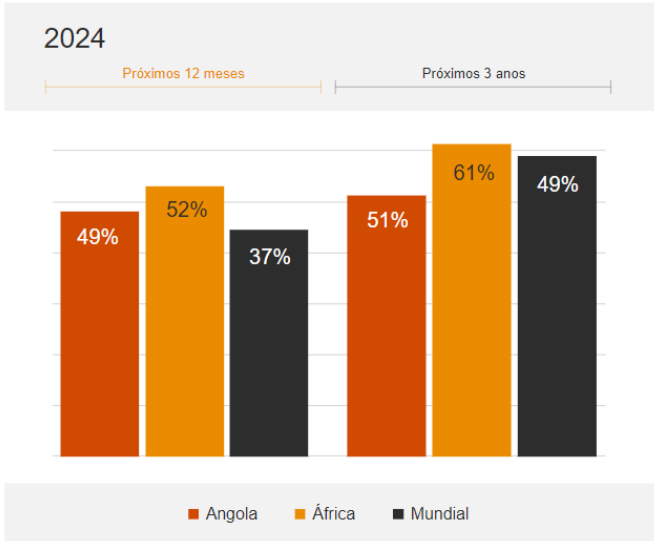
Q. Na sua opinião, de que modo o crescimento económico (isto é, PIB) irá mudar, se é que irá mudar, nos próximos 12 meses na economia nacional?



Notas
Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Grande parte dos CEO acredita que as receitas dos seus negócios irão aumentar tanto em 2024, como nos próximos 3 anos

Q. Qual o seu grau de confiança em relação às perspectivas de crescimento de receita da sua empresa nos próximos 12 meses/próximos 3 anos?



Notas
Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Próximo passo

Compreender – e assumir – a reinvenção contínua

À medida que a pressão para a adaptação aumenta, mais CEO irão dar prioridade a grandes ações para suportar a reinvenção do seu modelo de negócios. Mas embora isso seja necessário, raramente é suficiente. A pesquisa da PwC mostra que as principais empresas se concentram não apenas no seu modelo de negócios, mas também nos modelos operacionais e tecnológicos que o possibilitam – e fazem-no continuamente. A mudança de mentalidade e os desafios de gestão envolvidos são enormes. Para vencer, os líderes devem considerar uma gama mais ampla de iniciativas – e aplicá-las em combinação (por exemplo, investir em parcerias de serviços para fechar lacunas de capacidade no modelo operacional e acompanhar os avanços tecnológicos, o que, por sua vez, permite que a empresa se concentre no que faz de melhor). A boa notícia é que a recompensa por acertar também é enorme: as empresas vencedoras apresentam um desempenho, medido como o efeito combinado da margem de lucro e do crescimento da receita, ajustado pelo setor, 13 vezes superior ao dos seus pares.

2. Pressões e ameaças

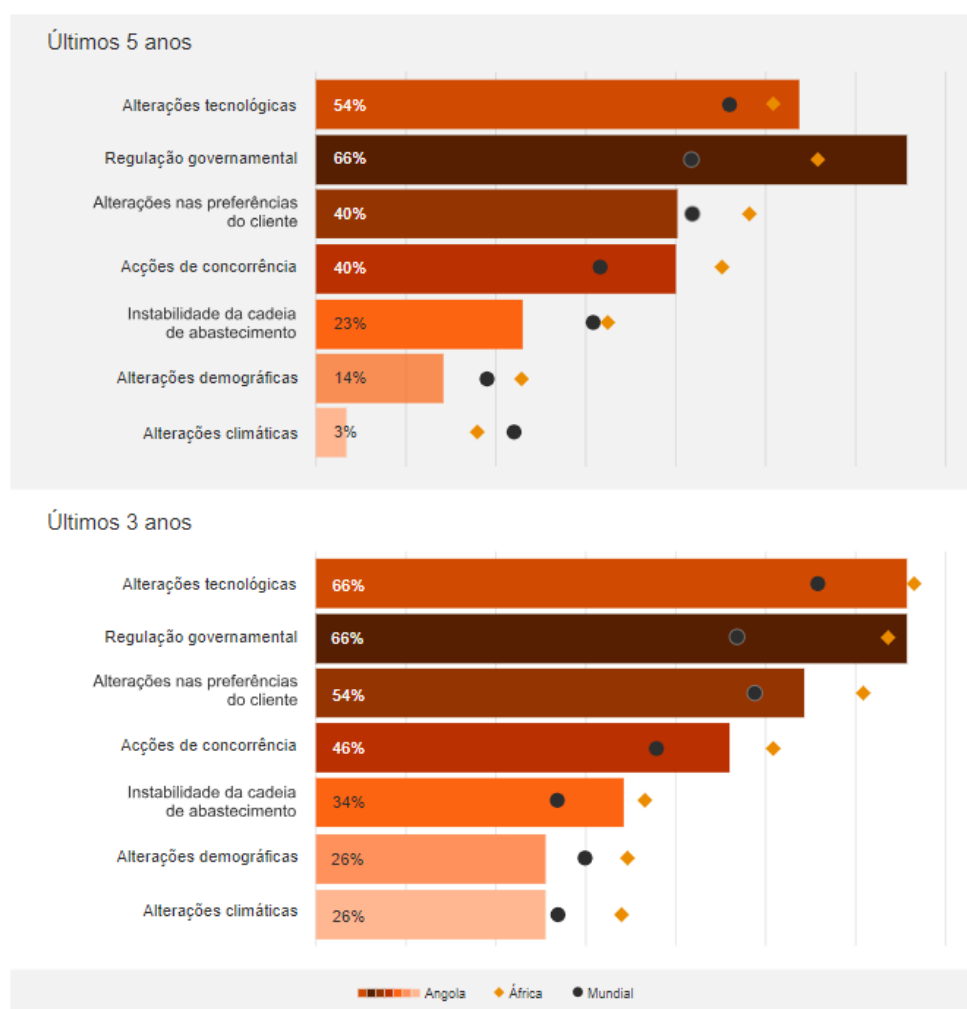
Outra O aumento notável da pressão que os CEO esperam nos próximos 3 anos de factores que influenciam a mudança do modelo de negócios é outro sinal de que a necessidade de reinventar está a aumentar.

Nos últimos 5 anos a regulamentação governamental foi o principal factor que impactou a capacidade das empresas de criarem e captar valor, com as mudanças tecnológicas em segundo lugar. Num futuro a curto prazo, estes dois factores trocam de posições, com 66% dos CEO a elegerem as mudanças tecnológicas como fundamental para a competitividade do seu modelo de negócio.

As alterações demográficas e as alterações climáticas, apesar de se manterem na cauda dos factores de mudança, ganham uma maior proporção nos próximos 3 anos face aos últimos 5 anos.

O ímpeto da reinvenção está a intensificar-se

Q. Indique, até que ponto os seguintes factores impulsionaram mudanças na forma como a sua empresa criou, forneceu e captou valor nos últimos 5 anos/nos próximos 3 anos.



Notas

Entrevistados que seleccionaram 'em grande medida' ou 'em larguíssima medida'.

Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

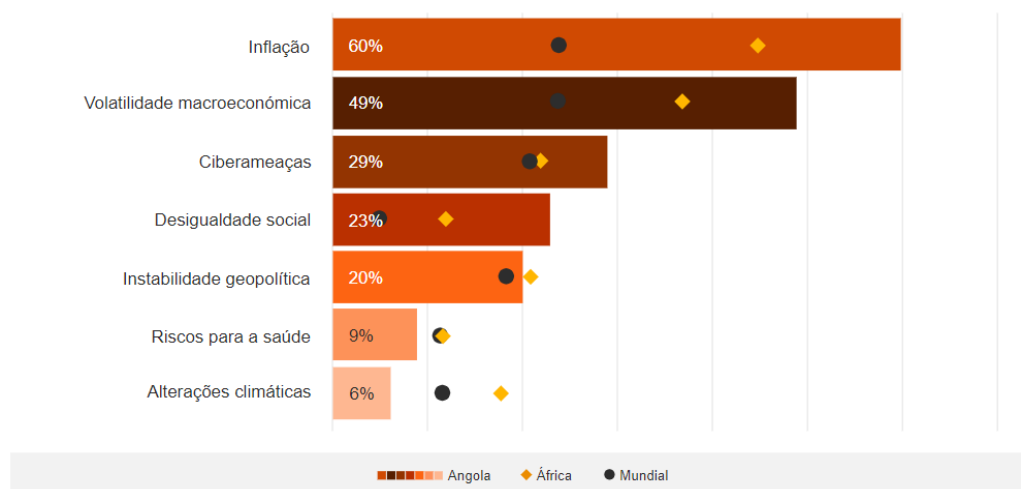
Apesar das pressões externas, exercidas sobre as organizações, a convicção de um crescimento da economia mundial e das receitas dos seus negócios é elevada.

A inflação é a principal preocupação dos CEO Angolanos para 2024, com 60% a considerar que a sua organização apresenta um elevado risco de exposição aos aumentos dos preços e desvalorização da moeda (24% a nível mundial). Já a volatilidade macroeconómica que é uma preocupação para 49% dos CEO (24% a nível mundial). A desigualdade social é indicada por 23% (5% a nível mundial) dos CEO.

Nos próximos 12 meses, os CEO Angolanos transparecem uma despreocupação com as alterações climáticas, dado que, apenas 6% (12% a nível mundial) indicam que a sua empresa estará exposta a esta ameaça.

A inflação é a principal ameaça para os CEO em Angola

Q. Que grau de exposição* acha que a sua empresa irá enfrentar às seguintes ameaças nos próximos 12 meses?



Notas

*Exposição é definida como a probabilidade de perda financeira significativa

Apresentados os entrevistados que selecionaram 'altamente expostas' ou 'extremamente exposta'.

Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Próximo passo

Compreender a interligação entre as várias megatendências

Ao analisar as tendências que impactam a região e a indústria em que uma empresa opera, os CEO podem identificar oportunidades que aproveitam ao máximo as valências da empresa. Agrupar as tendências com base na sua semelhança, podem ajudar a melhor compreender o seu potencial impacto e identificar a forma como se potenciam mutuamente. Considere, por exemplo, como a tecnologia e as mudanças climáticas podem interagir com a regulamentação e as preferências do cliente para potenciar uma reconfiguração total do sistema industrial. Os CEO necessitam de considerar o que os *stakeholders* realmente querem e precisam – não apenas os clientes, mas também fornecedores, parceiros de negócios, investidores, reguladores e a sociedade em geral.

Mudanças existencial iminente

3. Resposta às alterações climáticas

As alterações climáticas são uma megatendência fundamental que pressiona os CEO a reinventarem-se, mas os CEO relatam pouco sucesso no cumprimento dos objectivos declarados. Existe uma maior consciência na priorização da transição energética e descarbonização da actividade, mas ainda é recente.

Cerca de 43% dos executivos indicam ter em curso de acções para melhorar a eficiência energética e 37% de inovação de produtos/serviços ambientalmente sustentáveis. No entanto, o nível de conclusão nas iniciativas de descarbonização é praticamente nulo, com apenas 3% a confirmar ter dado como concluídas as medidas para inovar em produtos/serviços *climate-friendly*. Das acções que os CEO indicam ter planos, as medidas para melhorar a eficiência energética (incluindo a redução do consumo energético) e as iniciativas para proteger os activos físicos e/ou a força de trabalho das suas empresas representam maior prioridade para os executivos, dado que, o número de medidas em curso é superior às planeadas, mas não iniciadas. A ligeira despreocupação dos executivos Angolanos em colocar em prática acções relacionadas com as alterações climáticas pode ser acentuada com o facto de 89% não tencionar aceitar retornos mais reduzidos em investimentos sustentáveis, nos próximos 12 meses.

De facto, muitos dos líderes inquiridos indicam não ter planos para uma série de outras acções climáticas com impacto no negócio; 19% não pretendem apoiar os seus clientes nos esforços de adaptação climática através dos seus produtos/serviços; 16% não projecta realizar iniciativas de conservação e restauro ambiental (soluções SbN); 14% não considera incorporar os riscos climáticos no seu planeamento financeiro, e a mesma percentagem não planeia realizar iniciativas de requalificação da sua força de trabalho. Muitos CEO relatam não ter planos para uma série de outras acções climáticas — incluindo aquelas com implicações sociais importantes, como incluir os riscos climáticos no planeamento financeiro e investir em soluções climáticas baseadas na natureza.

Como olhar para estes resultados:

- o risco climático já foi considerado na elaboração dos perfis de seguro das empresas na sequência de eventos severos recentes, sem necessariamente considerar os impactos crónicos e a longo prazo das alterações climáticas;
- as empresas apenas consideraram os seus próprios limites corporativos, não refletindo sobre as interdependências existentes no seio das suas cadeias de abastecimento.

55%

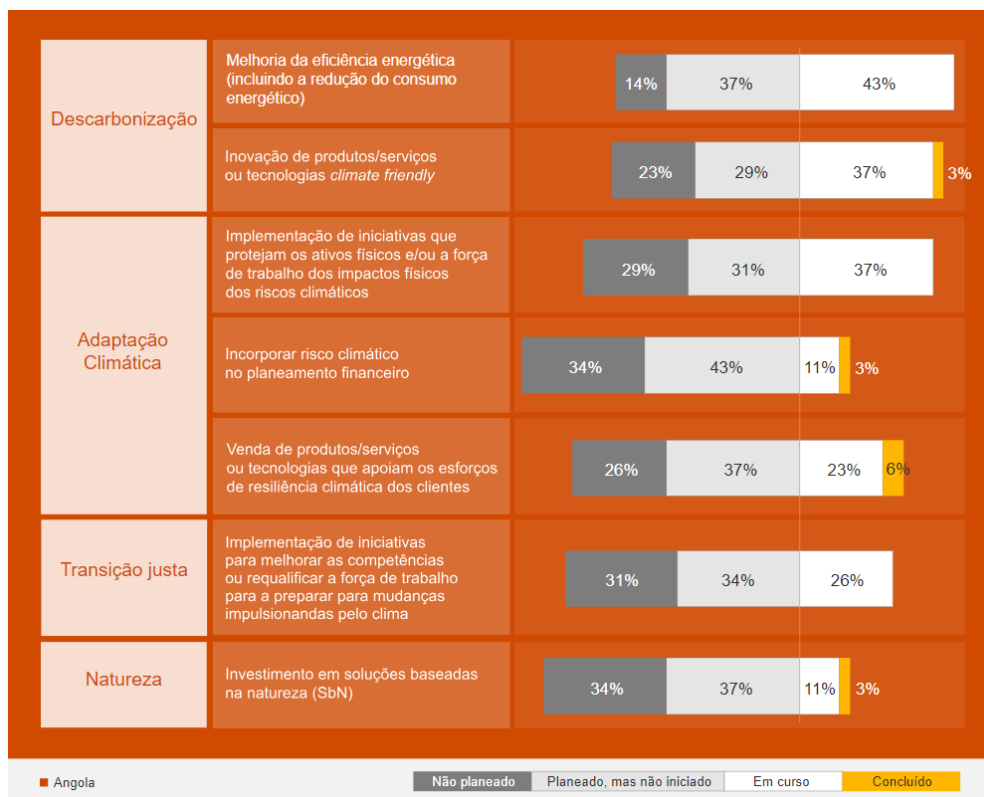
do PIB global tem algum grau de dependência da Natureza, segundo estimativas da PwC

Entre as acções climáticas que os CEO afirmam não terem probabilidade de efectivar, existem duas com grandes implicações sociais. A primeira, potenciar as habilidades ou reorganizar a work force, é um factor importante para garantir uma transição justa para net-zero. A segunda, investir em soluções climáticas baseadas na natureza, será vital as empresas considerarem a dependência surpreendentemente alta que têm da natureza. Na verdade, a PwC estima que 55% do PIB global, equivalente a cerca de US\$58 biliões, depende moderada ou altamente da natureza.

Os CEO têm planos para as acções climática, mas poucos conseguiram colocá-las em prática

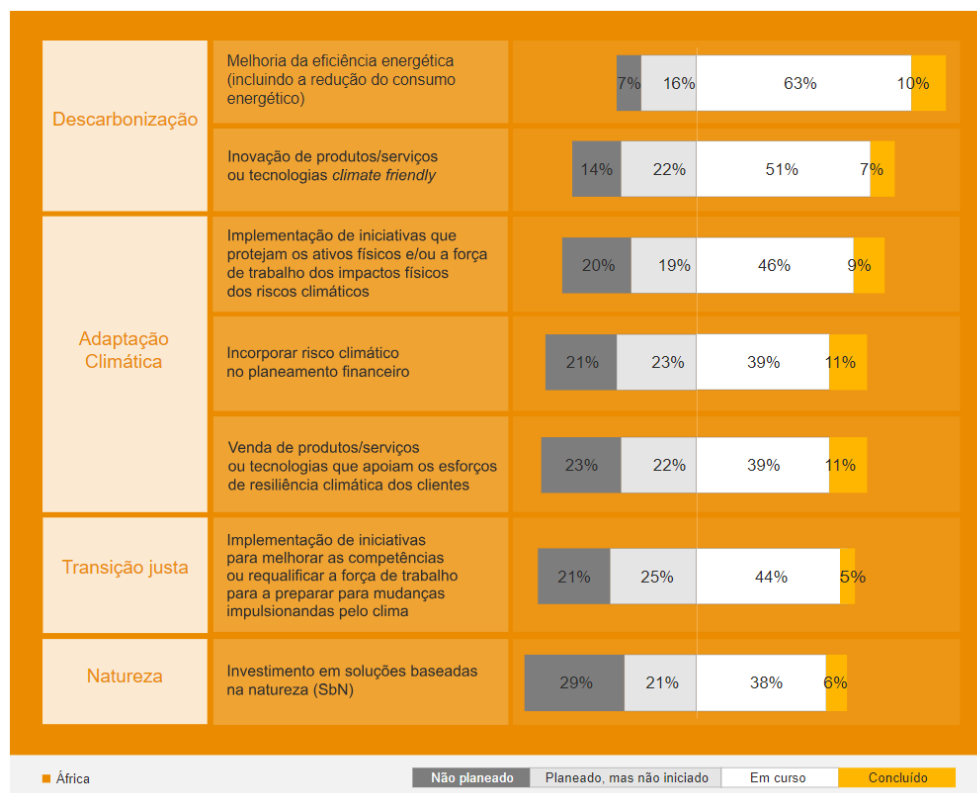
Q. Qual das seguintes opções melhor descreve o nível de progresso da sua empresa em cada uma das seguintes acções relacionadas com as alterações climáticas?

Angola



Notas
Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

África

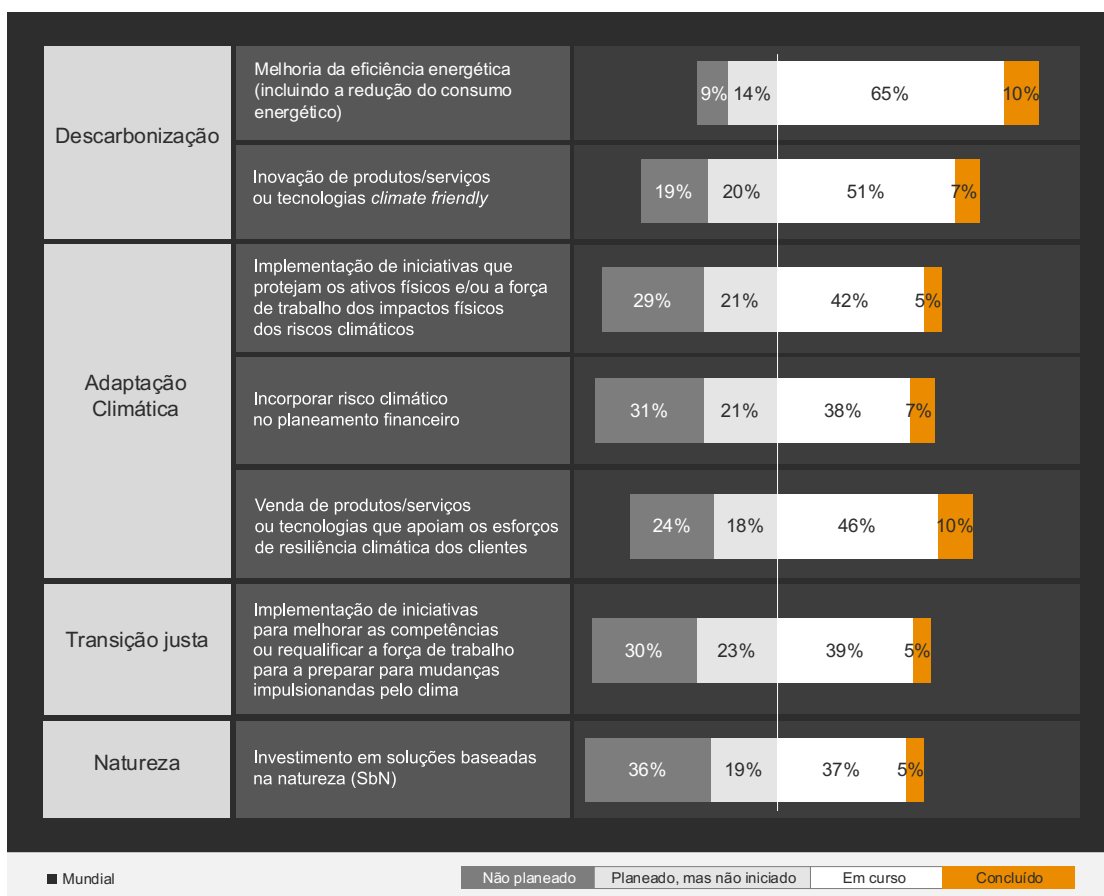


Notas

Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Mundial



Notas

Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Próximo passo

Aumentar o investimento em SbN (Soluções baseadas na Natureza)

O declínio acelerado dos ecossistemas naturais e a resposta social insuficiente tornam a perda de natureza como um desafio cada vez mais urgente, diretamente relacionado com as mudanças climáticas. A PwC estima que o valor total das empresas mais expostas ao risco financeiro, devido à dependência da natureza em 19 das principais bolsas de valores, é de aproximadamente 45 biliões de USD. Não será fácil, mas os CEO devem procurar possibilidades de criar modelos de negócios positivos para a natureza que não mitiguem apenas os riscos e fortaleçam os retornos financeiros, mas que também beneficiem a sociedade. Algumas empresas podem encontrar oportunidades para abordar as prioridades climáticas e as prioridades de natureza ao mesmo tempo. Por exemplo, o reflorestamento pode ajudar a capturar emissões, enquanto melhora a biodiversidade, direciona capital para economias em desenvolvimento e apoia povos indígenas e comunidades locais.

4. A oportunidade da GenAI

Para além das mudanças climáticas, uma segunda megatendência com implicações sistêmicas e existenciais é a evolução tecnológica.

Este ano o nosso estudo olhou para o caso particular da Inteligência Artificial Generativa (GenAI), que apresenta todas as características para transformar significativamente a forma como as empresas operam. Esta tecnologia está agora a aproximar-se de um ponto crítico, em que exerce uma significativa influência na transformação de modelos de negócios, na redefinição de processos de trabalho e na reformulação do modo de operação das indústrias.

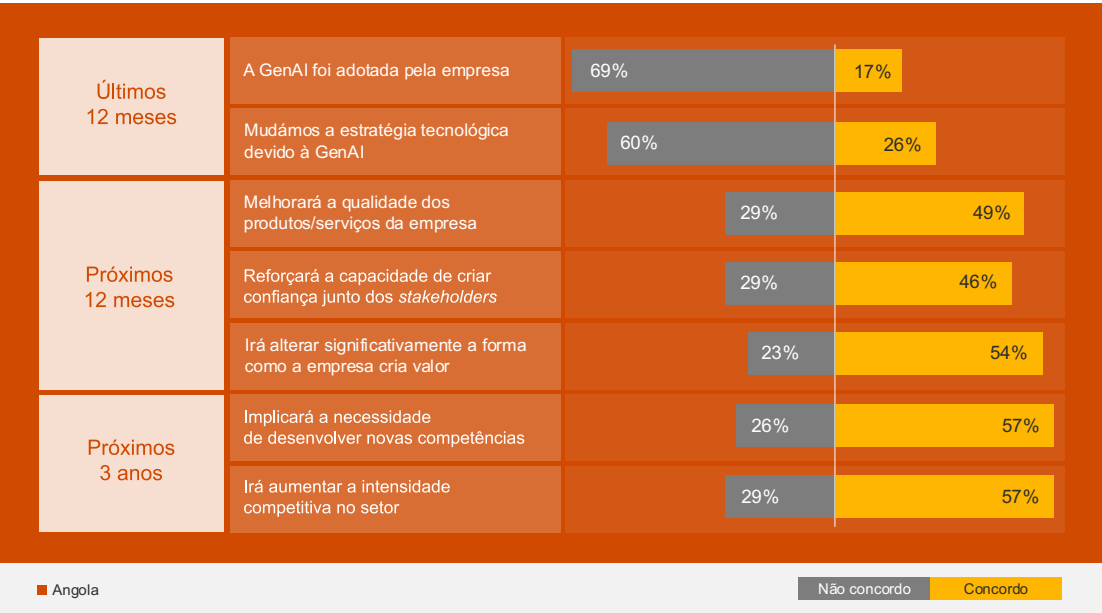
Embora a maioria dos CEO olhe para a Inteligência Artificial generativa (GenAI) como um elemento potenciador da sua reinvenção, que deverá impulsionar a eficiência e capacidade de inovação dos seus negócios, 26% dos CEO em Angola (a nível mundial: 31%) alteraram a sua estratégia tecnológica devido à GenAI e, apenas 17% (a nível mundial: 32%) adoptaram a GenAI nos seus modelos de negócio nos últimos 12 meses.

Nos próximos 3 anos, os CEO Angolanos acreditam que a utilização desta tecnologia implicará a necessidade de desenvolver novas competências (57%) e aumentar a intensidade competitiva no seu sector (57%) (a nível mundial: 69% e 68%, respectivamente). Verifica-se também um optimismo generalizado relativo ao impacto esperado a curto-prazo. 49% dos CEO Angolanos (a nível mundial: 58%) esperam que, durante o próximo ano, se registe uma melhoria a qualidade dos seus produtos e/ou serviços, sendo que 46% (a nível mundial: 48%) acredita que conseguirá aumentar a sua capacidade de construir confiança junto das suas partes interessadas (*stakeholders*).

Embora a adoção da GenAI e a integração estratégica tenham sido limitadas, os CEO antecipam um impacto crescente no futuro

Q. Até que ponto concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre GenAI?

Angola



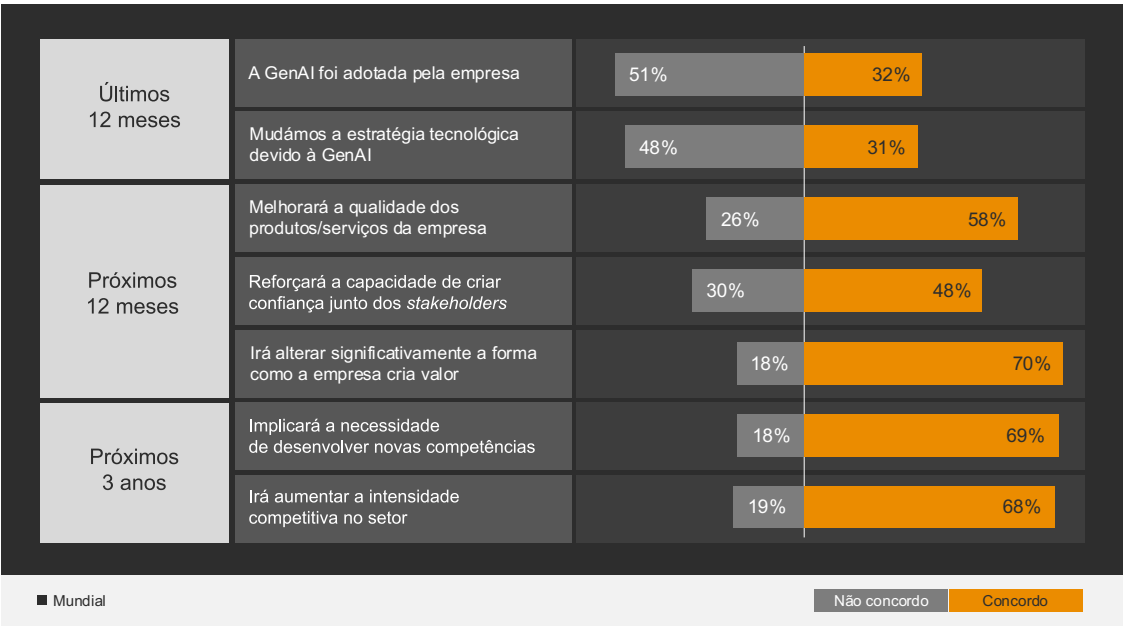
Notas
Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

África



Notas
Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

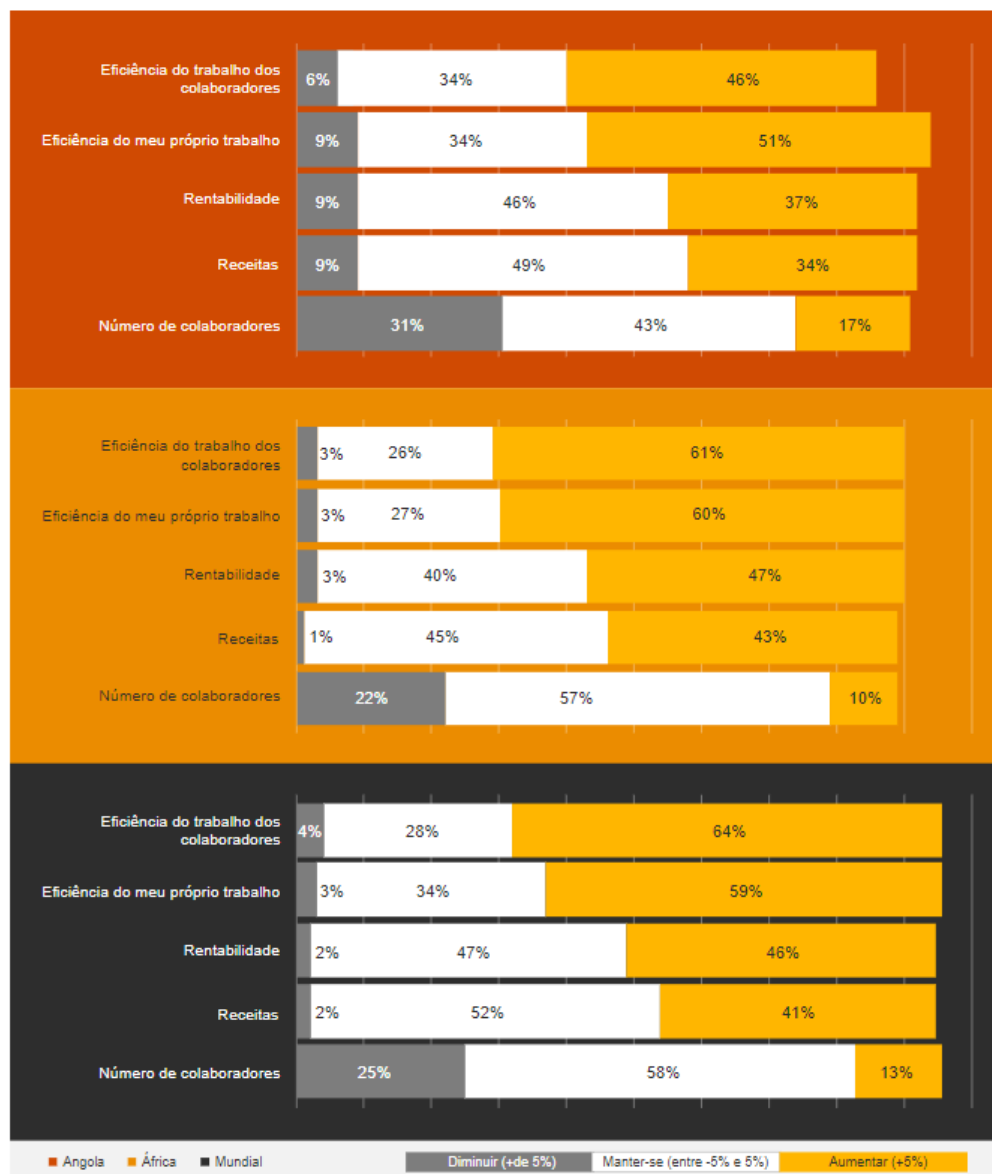
Mundial



Notas
Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Os Ceo antecipam que a GenAI proporcionará benefícios na eficiência do tempo de todos os colaboradores da empresa

Q. Até que ponto concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre GenAI?



Notas

Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Com a utilização da Gen AI, os CEO antecipam muitos impactos positivos nos negócios a curto prazo, principalmente quando falamos de eficiência. No entanto, os CEO estão

mais propensos a acreditar que a GenAI não terá impacto nas suas receitas nem na rentabilidade do seu negócio. Esta tendência é consistente com os resultados obtidos no Global

Risk Survey 2023, que demonstra que 60% dos entrevistados vêem a GenAI como uma oportunidade em vez de um risco.

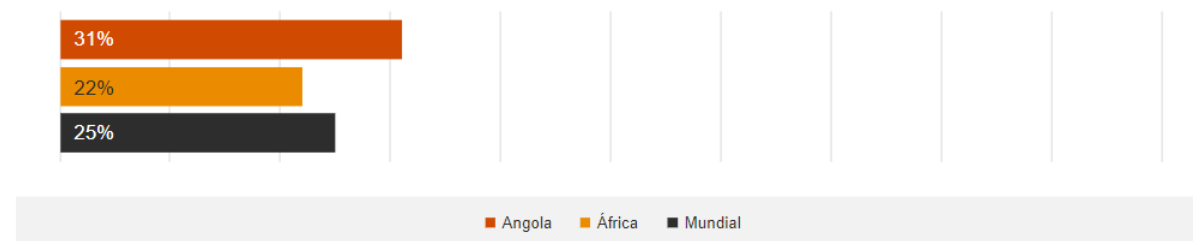
De uma perspectiva social, o potencial impacto da GenAI é ainda uma incógnita. Parece provável que alguns destes benefícios de eficiência surjam através da redução do número de funcionários, pelo menos a curto prazo, com 31% dos CEO a perspectivar a redução do quadro de funcionários em pelo menos 5% em 2024 devido à GenAI. As empresas que fazem reduções precoces para promover eficiências em algumas áreas podem já estar a compensar com contratações noutras, apesar das oportunidades de crescimento e de receita ainda não serem assim tão claras.

Estas descobertas destacam a necessidade dos CEO envolverem as suas equipas quando se trata da gestão da GenAI. Ser transparente, orientado por propósitos e confiável em relação aos planos e decisões relacionados à GenAI pode ajudar os colaboradores que estão mais receosos a sentirem-se mais confortáveis em experimentar e inovar com esta tecnologia.

Em última análise, os CEO devem aceitar esta questão como uma nova característica do seu papel: compreender, explicar e gerir as tensões inevitáveis entre as perdas de empregos a curto prazo e o potencial de criação de empregos a longo prazo devido à IA.

Diminuição do *headcount* nos próximos 12 meses, por influência da GenAI

Q. Até que ponto a GenAI irá aumentar ou diminuir o headcount da sua empresa nos próximos 12 meses?



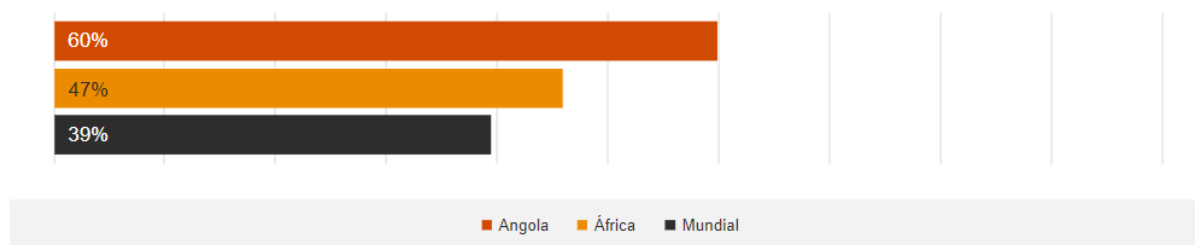
Notas

Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Aumento do *headcount* nos próximos 12 meses, sem qualquer influência

Q. Até que ponto a GenAI irá aumentar ou diminuir o headcount da sua empresa nos próximos 12 meses?



Notas

Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Próximo passo

Otimize a sua estratégia de Inteligência Artificial

Ainda numa fase inicial de adopção da GenAI, a maioria das empresas está a realizar a tarefa de definir prioridades, de forma a potenciar a sua utilização.

À medida que os CEO definem o seu plano de acção, precisam de gerir as tensões existentes entre os potenciais riscos e o desejo de agir rapidamente para aproveitar as oportunidades existentes. As empresas líderes estão, assim, a integrar a IA Generativa com as suas estratégias tecnológicas e digitais, capacitando a sua força de trabalho e incentivando à sua utilização experimental em toda a empresa de forma a identificar casos de uso viáveis. Ao recorrer a produtos digitais com base em Inteligência Artificial (incluindo modelos de serviço), as empresas terão que explorar várias oportunidades para otimizar a forma como criam valor, tanto para os seus clientes como para os restantes *stakeholders*.

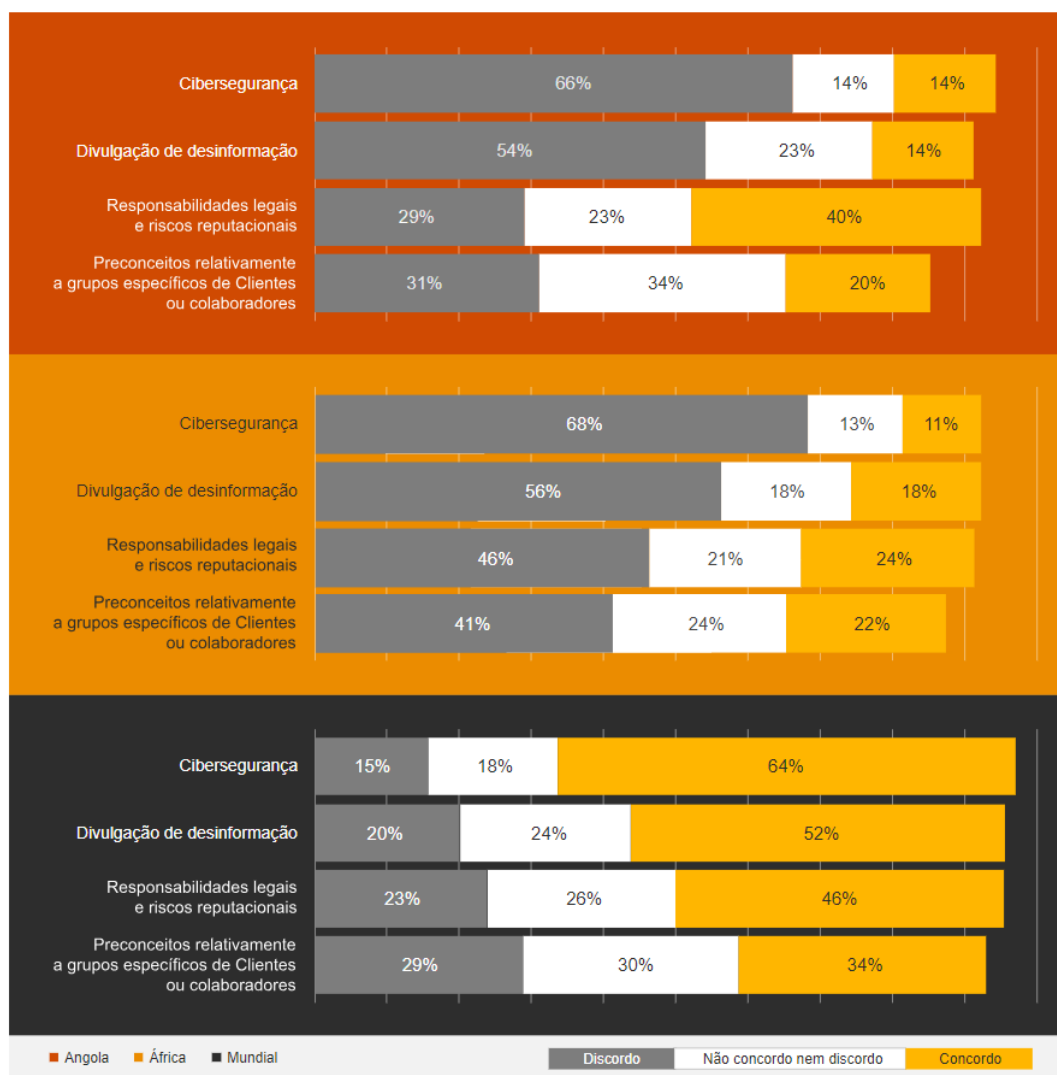
5. O desafio da GenAI

Mesmo com o impulso da GenAI a aumentar gradualmente, uma variedade de especialistas expressam preocupações sobre as potenciais consequências que podem surgir à medida que sua abrangência cresce. Os CEO expressaram sentimentos semelhantes nas suas respostas à pesquisa. Quando o tema é GenAI, a principal preocupação dos CEO é a cibersegurança — e mais de metade concorda que é provável aumentar a propagação de desinformação na sua empresa. 31% dos CEO acreditam, também, que a GenAI poderá acentuar o preconceito em relação a grupos específicos de colaboradores ou clientes.

A preocupação com o facto de a GenAI poder potenciar as ameaças não é menor entre os CEO que indicam já ter ocorrido uma adopção desta tecnologia por parte das suas empresas.

Quando se trata de riscos da GenAI, os CEO estão mais preocupados com a segurança cibernética

Q. Até que ponto concorda ou discorda que a GenAI irá aumentar os seguintes factores na sua empresa nos próximos 12 meses?



Notas
Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Estes resultados vêm reforçar a responsabilidade que precisa de ser assumida pelos CEO na garantia de que os seus negócios utilizam a Inteligência Artificial de forma responsável. Devido à rapidez do ritmo de inovação e o inevitável atraso na resposta normativa e regulatória, grande parte do compromisso de gestão desta tecnologia recai, por enquanto, sobre as empresas.

É necessário que haja uma simbiose entre a inovação e a prevenção e mitigação de riscos associados, garantindo que existem princípios éticos estabelecidos que proíbam uma utilização desviante destas tecnologias, e que a sua aplicação é indiscutivelmente cumprida.

Próximo passo

Atue com rapidez e responsabilidade

Ao explorar o potencial da GenAI não ignore as suas potenciais ameaças. A chave é pensar em todas as dimensões de risco, começando pela estratégia, e considerar de que forma a sua força de trabalho poderá ser afetada. Estabeleça prioridades claras com base nesta análise de risco, focando-se nos principais e defina procedimentos internos rigorosos que estabeleçam as formas de desenvolvimento dos modelos de IA e garantam a privacidade de dados.

É particularmente importante que tenha em atenção a forma como os seus fornecedores e outros *stakeholders* gerem os riscos decorrentes da utilização da IA, e que monitorize com frequência os desenvolvimentos no panorama regulatório para que o seu negócio esteja em conformidade. Adicionalmente, priorize a actualização e a robustez da sua estratégia de cibersegurança – que exige uma maior sofisticação na abordagem à modelação dos riscos. Curiosamente, algumas das abordagens mais inovadoras irão recorrer à GenAI para questões de cibersegurança.

O seu manual de reinvenção

6. Transforme barreiras em oportunidades

Munidos com uma compreensão mais abrangentes dos desafios e das oportunidades associadas à reinvenção significativa dos negócios, os CEO podem começar a transformar os primeiros nos últimos.

Questionámos os CEO sobre os obstáculos que habitualmente enfrentam quando procuram implementar mudanças em larga escala no contexto das suas empresas. As suas respostas destacam, sobretudo, o ambiente regulatório com 74% dos líderes a identificar este como principal factor de inibição. 69% refere que a falta de competências da força de trabalho retrai a mudança na forma como a sua empresa cria valor.

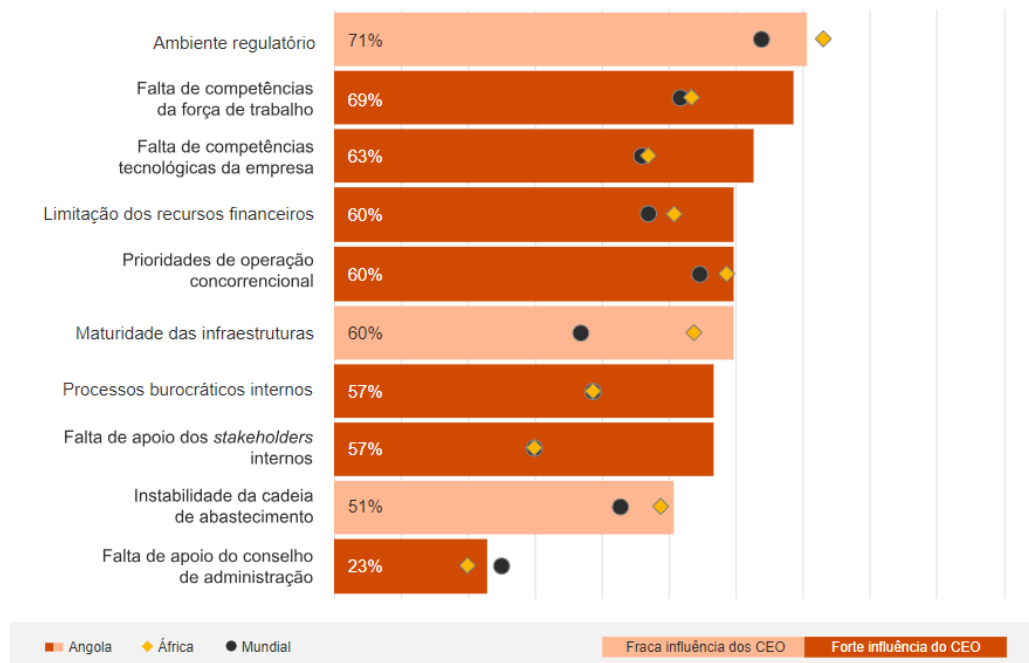
Curiosamente, apenas 23% consideram a falta de apoio do conselho de administração como uma restrição aos seus esforços de reinvenção. Estes resultados podem tanto indicar que os CEO Angolanos acreditam que a administração das suas empresas não é um agente limitador da inovação, ou que poderá haver uma percepção pouco clara do impacto dos níveis mais executivos neste âmbito.

No entanto, muitas restrições à reinvenção recaem directamente na esfera de influência do CEO. Os processos burocráticos, as prioridades operacionais concorrentes, os recursos financeiros limitados, as competências da força de trabalho e as capacidades tecnológicas estão sujeitos a algum grau de influência dos CEO.

Quando questionados sobre as acções que tiveram impacto na criação e captação de valor, 86% dos CEO apontam a adopção de novas tecnologias e 74% o desenvolvimento de novos productos/serviços como as principais razões que impulsionaram a competitividade dos seus negócios nos últimos 5 anos.

O ambiente regulatório é a principal barreira à criação de valor identificada pelos CEO

Q. Em que medida é que os seguintes factores estão a inibir a sua empresa de mudar a forma como cria valor? (Apenas respostas 'de forma moderadas', 'em grande medida' e 'em larguíssima medida')

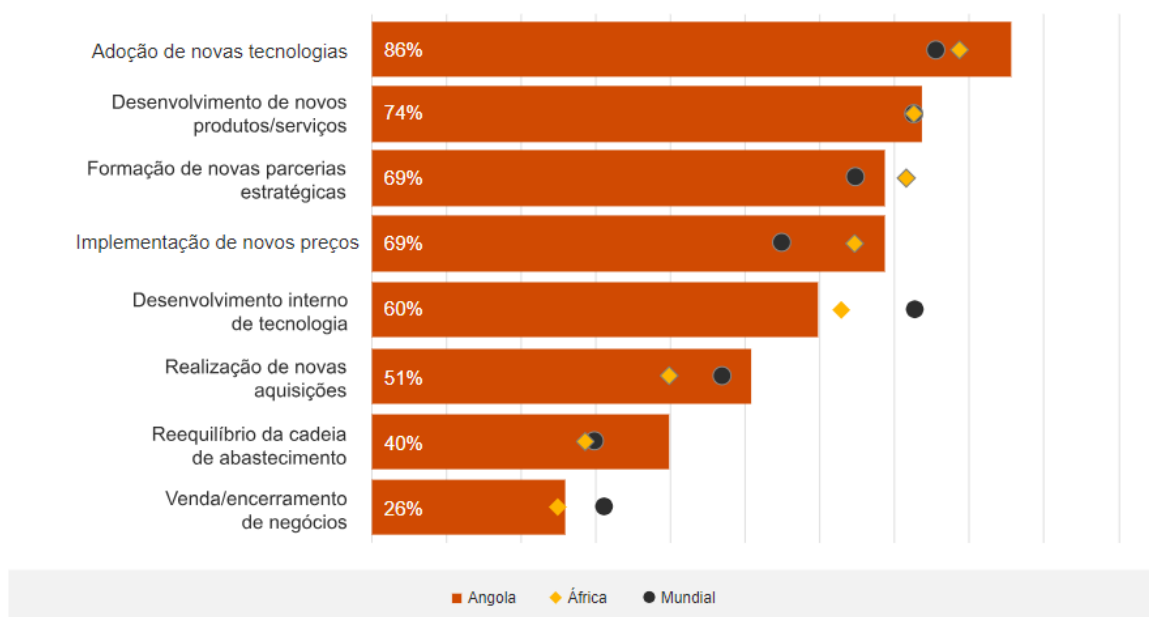


Notas
Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

A adoção de novas tecnologias é a acção que mais teve impacto na forma como a empresa criou e captou valor nos últimos 5 anos

Q. Até que ponto as seguintes ações tiveram impacto na forma como a sua empresa criou, forneceu e captou valor nos últimos 5 anos?

(Apenas respostas 'de forma moderada', 'em grande medida' e 'em larguíssima medida')



Notas

Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Os CEO acreditam que a complexidade regulatória é o factor com maior impacto na sua capacidade de descarbonização

Entre os líderes africanos que indicam ter planos definidos para a descarbonização dos seus negócios, as questões regulatórias surgem, mais uma vez, em primeiro lugar. 43% dos CEO africanos aponta a sua complexidade enquanto principal entrave à concretização desta meta. 42% afirma mesmo que não existe uma exigência dos seus *stakeholders* externos e a falta de tecnologias *climate-friendly* no sector para que sejam tomadas medidas nesse âmbito.

À semelhança dos obstáculos à criação de valor, apenas 13% considera que a falta de apoio das camadas de administração é um factor inibidor à sua capacidade de descarbonização (significativamente inferior aos 26% registados no global).

Entre as questões que podem, de certa forma, estar sob a influência das camadas executivas, salienta-se a questão da eficiência. De facto, em média, 39% dos inquiridos do continente africano considera que grande parte do tempo despendido pela empresa na realização de tarefas administrativas é gasto de forma ineficiente.

O processo com menor percepção de eficiência entre os respondentes africanos respeita às reuniões de tomada de decisão, avaliações de desempenho e processos de aprovação de investimentos. Ainda que estes resultados possam não ser uma completa surpresa, pode ser visto como potencialmente preocupante o facto de 67% dos líderes africanos considerarem que os momentos de tomada de decisão não são conduzidos com eficiência, ou mesmo o de que 62% têm a mesma opinião no que toca às reuniões para partilha de informação.

Uma estimativa conservadora, realizada pela PwC, conclui que o potencial custo global destas ineficiências poderia equivaler a 10 mil milhões de dólares.

Próximo passo

Envolva e capacite a sua força de trabalho

Os CEO bem como outros líderes da C-suite podem fazer mais para que as suas empresas sejam capazes de eliminar barreiras e ineficiências, mas não o podem fazer sozinhos. É essencial que exista um alinhamento entre as camadas de gestão e os colaboradores em torno das prioridades para a mudança, que permita a construção de uma cultura de confiança em que todos sintam que podem propor novas metodologias de trabalho.

Comece por identificar a lacuna entre a perspectiva da liderança e a da força de trabalho. Para construir confiança, comece com transparência e convide os seus colaboradores a desempenharem um papel activo na reinvenção.

7. Identifique as ações mais importantes

O verdadeiro progresso apenas se verificará quando as empresas e os seus líderes levarem a cabo iniciativas para potenciar a forma como criam e capturam valor. A análise dos resultados deste ano mostrou uma relação positiva entre as margens de lucro declaradas pelas empresas e as acções que resultaram num grande impacto nos seus modelos de negócio – como o desenvolvimento e a adopção de tecnologia, a implementação de novos preços e a formação de parcerias estratégicas.

O melhor caminho a seguir é diferente para cada empresa, dependendo da sua estratégia, modelo operacional, da indústria em que opera e da sua concorrência.

Destacam-se, contudo, dois factores.

O primeiro constitui numa realocação ágil de recursos – uma prática frequente em empresas que apresentam elevados níveis de desempenho, que continua a ser uma questão crítica para os CEO. 49% dos CEO Angolanos indicam que as suas empresas fazem, anualmente, uma realocação de recursos financeiros e humanos máxima de 20%. Destes, 26% efectuem realocações entre 11% e 20%. Apenas 11% dizem realocar 40% dos recursos da empresa.

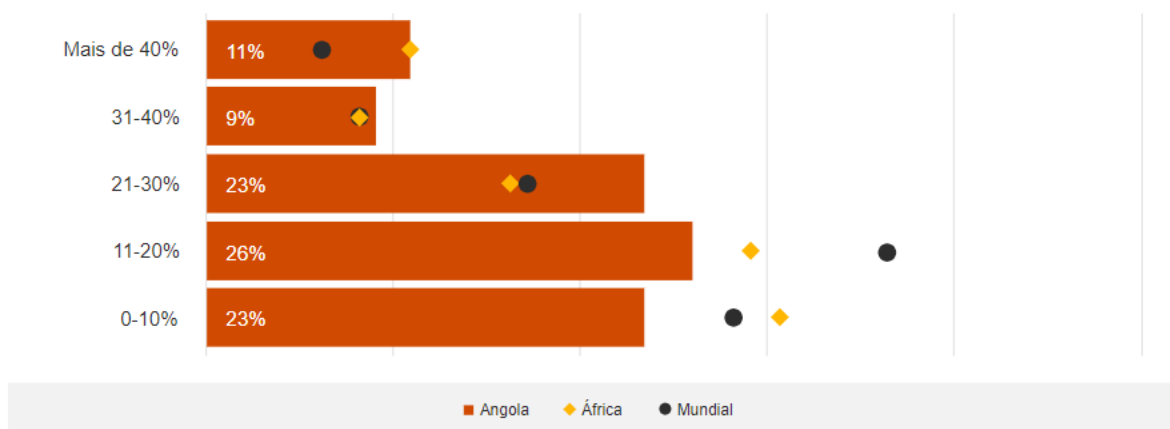
O segundo factor prende-se com a capacidade das empresas olharem para fora, e integrarem novos ecossistemas de negócio. Estudos realizados pela PwC concluem que, muitas vezes, se verifica uma maior capacidade de criação de valor quando as empresas actuam em parceria para melhor responder às necessidades dos clientes – através de alianças ou joint ventures, por exemplo, sobretudo quando transpõem os limites do seu principal sector de actividade. As empresas que fazem parte de ecossistemas apresentam 1,7 vezes mais probabilidades de integrar o mercado mais rápido do que a sua concorrência, 1,2 vezes maior probabilidade de actuarem com flexibilidade e agilidade, e 2,3 vezes de serem altamente inovadoras.

26%

dos CEO inquiridos reportam uma realocação anual de recursos entre 11% e 20%

Empresas com níveis mais elevados de realocação de recursos tendem a registar um maior grau de reinvenção

Q. Que parcela dos recursos da sua empresa (financeiros e humanos) e a sua equipa de gestão realocam nos seus negócios ano após ano?



Notas
Base: Global = 4702 | África = 154 | Angola = 35
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Próximo passo

Esclareça a relação entre parcerias e valor criado

Os CEO e as camadas de liderança precisam de ter uma compreensão clara de como as suas parcerias, projetos ou outros investimentos acrescentam valor ao negócio, e estar dispostos a tomar decisões difíceis – que através da realocação de recursos, do estabelecimento de novas parcerias, ou da integração em ecossistemas de negócios.

A pertença a um ecossistema, que implica uma cooperação entre os seus vários *stakeholders*, oferecem a melhor (e talvez a única) maneira de enfrentar os desafios complexos que todos os setores enfrentam – como as alterações climáticas e a disrupção tecnológica.

Adicionalmente, vale a pena ter em conta que a alocação de recursos financeiros e humanos pode ocorrer a vários níveis. Isto inclui, por exemplo, decisões estratégicas sobre que ativos estão – ou deveriam estar – presentes no portfólio da empresa, bem como a capacidade desta em tirar o maior partido deles. Esta alocação deve incluir, também, decisões do quotidiano, a nível de projeto, facto que a edição de 2022 do nosso estudo concluiu ser um forte potenciador de desempenho.

8. Realinhe expectativa para priorizar as alterações climáticas

À medida que os CEO estabelecem prioridades, muitos olham para as alterações climáticas como um potencial agente disruptivo da indústria. Nesse sentido, é significativo o conjunto de oportunidades existente, mas também o de riscos associados.

26% dos CEO Angolanos espera que as alterações climáticas transformem a forma como as suas empresas captam e criam valor no decorrer dos próximos 3 anos – apenas 3% considerou ter existido essa influência nos últimos 5 anos. No entanto, esta percepção contrasta com o facto de meramente 11% dos líderes Angolanos indicam ter aceiteado uma taxa de rentabilidade mais baixa no caso dos investimentos sustentáveis (em comparação com outros). Já no continente africano, dos líderes que aceitaram taxas de retorno mais baixas neste tipo de investimentos (26%), 48% dizem que essa redução se situou entre 1% e 4%, enquanto 39% registaram reduções superiores a 4% e, desses, 12% ultrapassaram os 6%.

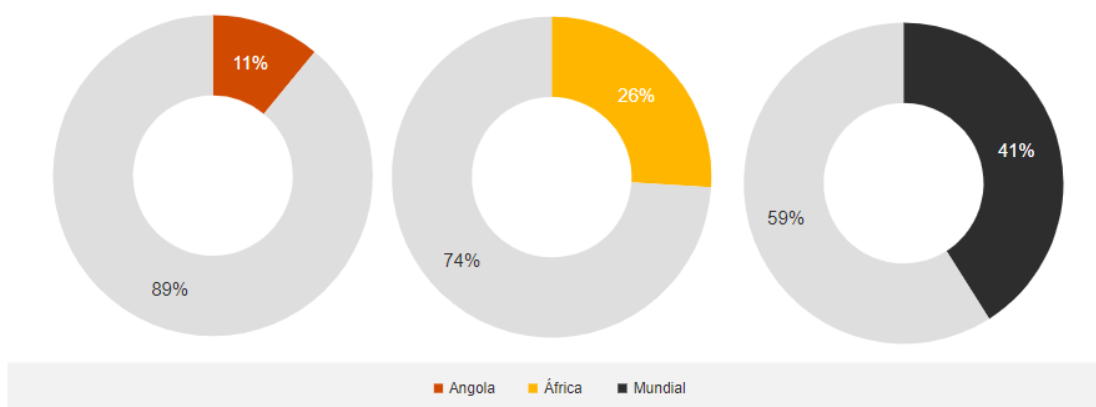
Esta tendência está alinhada com o sentimento relatado pelos investidores no Global Investor Survey 2023 da PwC, no qual dois terços dos inquiridos afirmam que as empresas devem assumir despesas orientadas para a resposta às questões ESG, mesmo que tal implique uma redução dos seus lucros a curto prazo. Olhando, contudo, para o interesse dos investidores em tecnologias verdes, a nossa mais recente edição do State of Climate Tech encontra sinais de uma redução do financiamento, num movimento contrário à urgência de encontrar soluções inovadoras de monitorização, mitigação e adaptação a estas alterações – segundo a Agência Internacional de Energia (AIE), um terço da redução das emissões que permitirá o cumprimento do

objectivo net zero até 2050 encontra-se dependente de tecnologias que estão, ainda, em fase de desenvolvimento.

Sendo a garantia de um retorno dos investimentos efectuados um factor crítico para a decisão da alocação de recursos, é fundamental que os CEO ajustem as suas expectativas neste âmbito de forma a permitir uma progressão na resposta às alterações climáticas.

Os CEO ainda estão reticentes em aceitar que os investimentos sustentáveis apresentem taxas de rentabilidade mais reduzidas

(Q1.) Nos últimos 12 meses, ao avaliar investimentos mais sustentáveis*, a sua empresa aceitou taxas de rentabilidade mais baixas do que as de outros investimentos?



Notas

*Investimentos sustentáveis foram definidos como "por exemplo, transição para operações energeticamente eficientes, desenvolvimento de produtos e serviços mais ecológicos, implementação de tecnologias de redução de emissões".

Base: Mundial = 4702 | África = 154 | Angola = 35

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Próximo passo

Articule a estratégia climática da sua empresa com a área financeira

Dado o seu foco em resultados e na performance a longo prazo, os CFO são parceiros naturais e de confiança para os CEO, que contribuem para a construção de modelos de negócio mais sustentáveis. Adicionalmente, a função financeira possui um conjunto de ferramentas – previsão, orçamentação, alocação de recursos, gestão de risco, etc. – que devem ser utilizadas para que as questões de sustentabilidade sejam incorporadas no core da estratégia da empresa. Esta articulação será importante para identificar que intervenções terão maior impacto ao nível da descarbonização, da sustentabilidade ambiental e social. Para os CEO que procuram uma transformação mais rápida por meio de iniciativas de M&A, *joint ventures* e

alianças, fomentar uma parceria com o CFO pode potenciar os resultados – tanto numa abordagem sólida à avaliação, como na comunicação de valor aos investidores.

Sustentar a mudança

Os resultados da edição deste ano do nosso estudo demonstram que existe uma consciência por parte dos CEO de que enfrentam momentos decisivos de inflexão estratégica e que exigem uma atuação urgente. Os dados sugerem, também, uma crescente valorização da capacidade da liderança para manter a performance, desafiar o status quo e potenciar a dinâmica do negócio.

Num artigo da *strategy+business*, Ryan Hawk, Nadia Kubis e Blair Sheppard abordaram um conjunto de prioridades críticas que os líderes deverão ter em conta para este processo de reinvenção.

Face aos actuais desafios enfrentados, as empresas irão precisar de alargar as suas equipas executivas de forma a estas incluírem especialistas nas áreas emergentes que são críticas para o sucesso futuro dos negócios, como é o caso da regulação que respeita às alterações climáticas ou à IA. Do mesmo modo, é fundamental que toda a camada de liderança assuma responsabilidade pela transformação do negócio – bem como pelos seus sistemas de governação e controlo –, em detrimento de colocar a responsabilidade nos líderes funcionais responsáveis por iniciativas distintas. Adicionalmente, muitas terão de ter em consideração o facto de que muitas questões que actualmente têm não possuem ainda uma resposta, e que serão necessários novos mecanismos colaborativos para a resolução de problemas, mas também para encontrar novas metodologias de monitorização do progresso e de compensação da força de trabalho.

Os líderes precisam, também, de estabelecer um plano de comunicação que transmita claramente o actual sentimento de urgência, para que todos a compreendam e possam ser uma parte ativa da solução. Muitos colaboradores que se consideram proficientes nas funções que hoje desempenham podem apresentar alguma resistência à mudança, por receio de não corresponderem às expectativas futuras. Os CEO que levam a sério a importância da reinvenção devem encontrar abordagens que respeitem as preocupações da sua força de trabalho, que valorizem a vontade de inovar, e que disponibilizem meios para que esta possa continuamente aprender e adaptar-se para responder às necessidades do negócio.

Alguns destes imperativos de liderança podem parecer familiares, mas todos eles aumentam a expectativa de que os CEO estejam na linha da frente deste processo estratégico de transformação, que é essencial para a criação de valor. Num momento em que é exigido que as empresas se reinventem continuamente, os CEO têm novas oportunidades para reformular os seus negócios e garantirem o seu sucesso futuro.

27.º CEO Survey – Angola insights

pwc.com/ao/ceosurvey



© 2024 PwC. Todos os direitos reservados.

PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.