

# 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?

Na edição anterior, concluiu-se que quase 27% dos CEO globais acreditavam que as suas empresas não seriam viáveis no longo prazo, caso mantivessem os seus negócios sem qualquer alteração. O imperativo de reinvenção é, portanto, uma questão que preocupa os líderes, que reconhecem ser necessário transformar para no futuro prosperar.

A edição deste ano inquiriu 4702 líderes em 105 países e territórios. Em Portugal foram recolhidas respostas de mais de 80 CEO.

---

# 73%

dos CEO portugueses  
inquiridos acreditam na  
viabilidade dos seus negócios  
a longo prazo

---

Os resultados deste ano sugerem que a grande maioria das empresas já está a caminhar em direção à reinvenção. Ao planear introduzir mudanças significativas nos seus modelos de negócio, os CEO a nível mundial demonstram uma preocupação com a viabilidade das suas empresas a longo prazo, no entanto, os CEO portugueses estão bastante confiantes quanto à sustentabilidade dos seus negócios, com 73% a indicarem que acreditam que estes permaneçam viáveis por um período superior a 10 anos – uma percentagem significativamente superior ao global (53%).

## Principais conclusões

- O ímpeto da reinvenção está a aumentar. Os CEO antecipam que serão sujeitos a uma maior pressão a médio prazo – sobretudo no que toca à tecnologia e à exigência dos clientes – do que a que têm tido nos últimos anos.
- Apenas 25% dos inquiridos em Portugal não estão confiantes quanto ao futuro dos seus negócios, acreditando que estes apenas serão viáveis no decorrer dos próximos 10 anos. que têm menos confiança na viabilidade das suas empresas.
- Uma das grandes barreiras à capacidade de reinvenção dos negócios é a ineficiência da gestão do tempo. Em Portugal, uma média de 40% dos líderes respondentes indicam que o seu tempo é gasto de forma ineficiente, em tarefas de cariz maioritariamente administrativo (igual ao global). 60% dos CEO nacionais espera que a GenAI possa reduzir o tempo despendido em tarefas de baixo valor, potenciando a eficiência das empresas.
- 43% dizem ter aceitado taxas de rentabilidade mais reduzidas nos investimentos realizados no âmbito da sustentabilidade ambiental. Isto é uma prova clara de que alguns CEO estão dispostos a fazer compromissos para promover a sustentabilidade dos seus negócios.

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

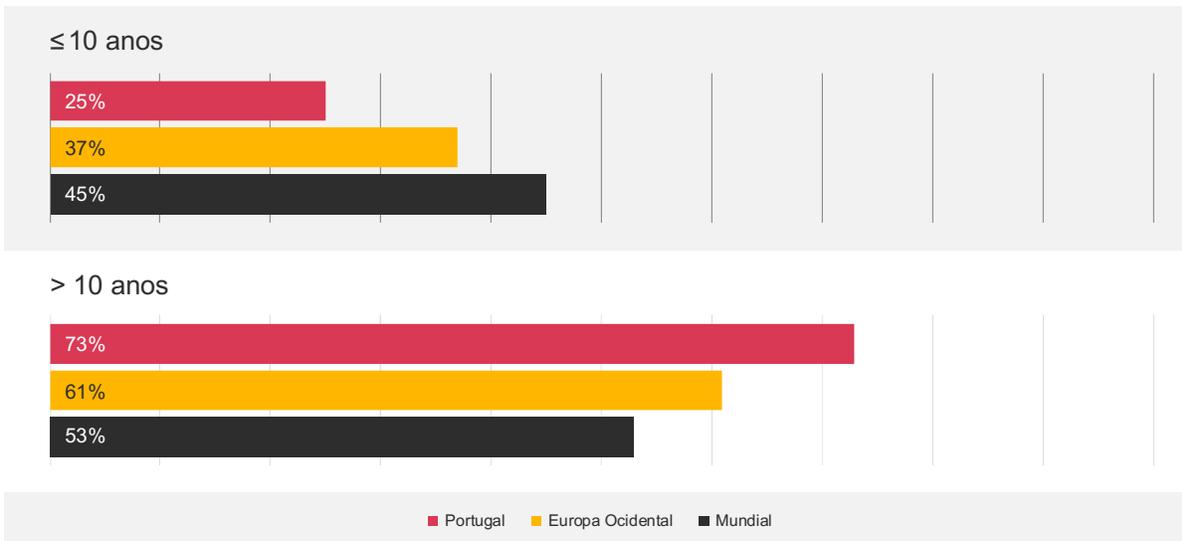
## 1. Um imperativo duradouro para reinventar

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. Verifica-se uma ligeira redução da preocupação quanto à viabilidade dos negócios, sendo que apenas 25% consideram que se o mantiverem inalterado este poderá não sobreviver à próxima década. Os líderes que estão neste momento focados na sobrevivência das suas empresas tendem a apresentar uma maior propensão para tomar medidas que permitam uma reinvenção dos seus modelos de negócio. Esta postura poderá explicar a confiança na continuidade, uma vez que se durante os próximos anos as empresas adaptarem de forma sólida os seus negócios, manter-se-ão competitivas por mais tempo.

### Os CEO portugueses estão confiantes que a sua empresa se manterá economicamente viável a longo prazo

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

2024

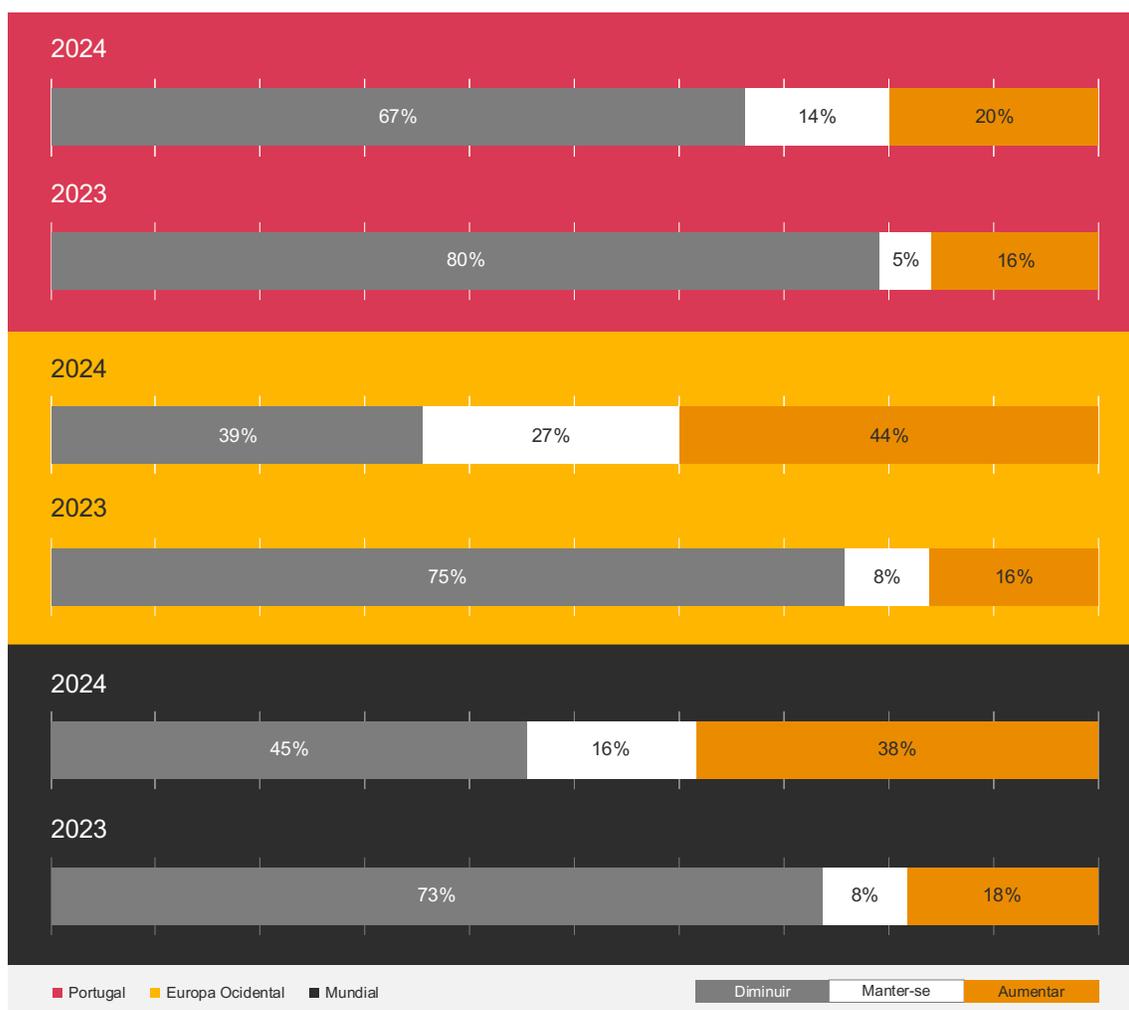


Notas  
Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81  
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Os CEO estão este ano menos pessimistas quanto às perspetivas de crescimento da economia global e nacional. 20% dos respondentes em Portugal acreditam que 2024 trará um aumento do PIB mundial, um crescimento de 4 p.p. face ao ano anterior. Da mesma forma, também aumentou o número de líderes que projetam que o cenário se irá manter sem alterações. A mesma tendência é verificada quando falamos da economia portuguesa, que 63% dos CEO consideram que irá recuar durante os próximos 12 meses. Quanto aos negócios, os líderes estão ligeiramente mais confiantes nas perspetivas de crescimento de receita das suas empresas, tanto no decorrer deste ano como nos próximos três (40% e 46%, respetivamente).

## Os CEO estão menos pessimistas do que no ano passado quanto ao crescimento da economia global

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



Notas  
 Base: Global (2014 = 1344, 2015 = 1322, 2016 = 1409, 2017 = 1379, 2018 = 1293, 2019 = 1378, 2020 = 1581, 2021 = 1779, 2022 = 4446, 2023 = 4410, 2024 = 4702) | Portugal (2023 = 44 e 2024 = 81)  
 Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## A maioria dos líderes nacionais projeta um recuo do crescimento da economia nacional durante os 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?



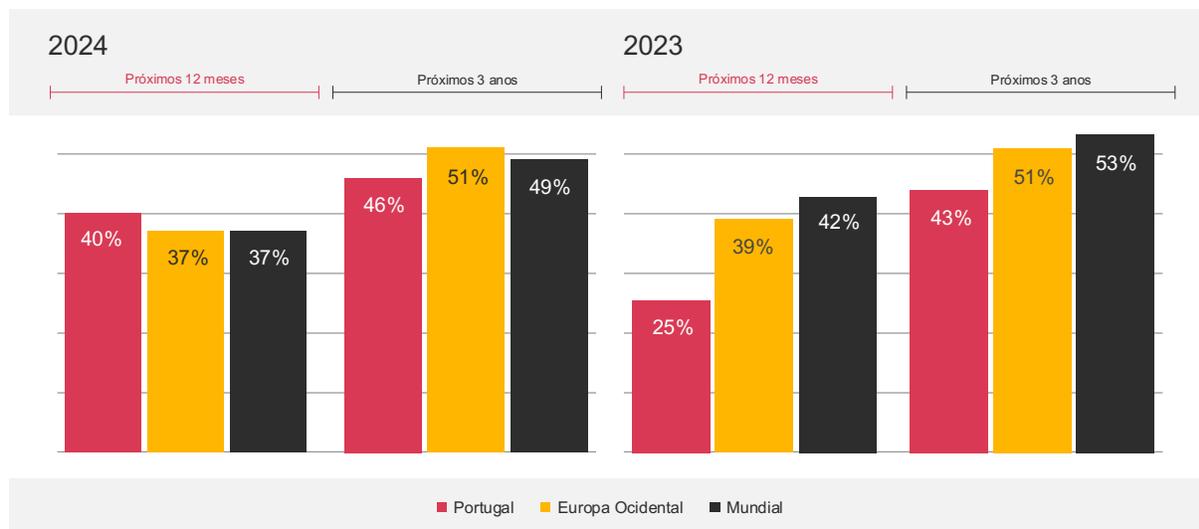
**Notas**

Base: Global (2014 = 1344, 2015 = 1322, 2016 = 1409, 2017 = 1379, 2018 = 1293, 2019 = 1378, 2020 = 1581, 2021 = 1779, 2022 = 4446, 2023 = 4410, 2024 = 4702) | Portugal (2023 = 44 e 2024 = 81)

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 perspetivas de crescimento de receita da sua empresa nos próximos 12 meses/próximos 3 anos?



### Notas

Base: 2024 - Mundial = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81 | 2023 - Mundial = 4410 | Europa ocidental = 997 | Portugal = 44  
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## O 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.

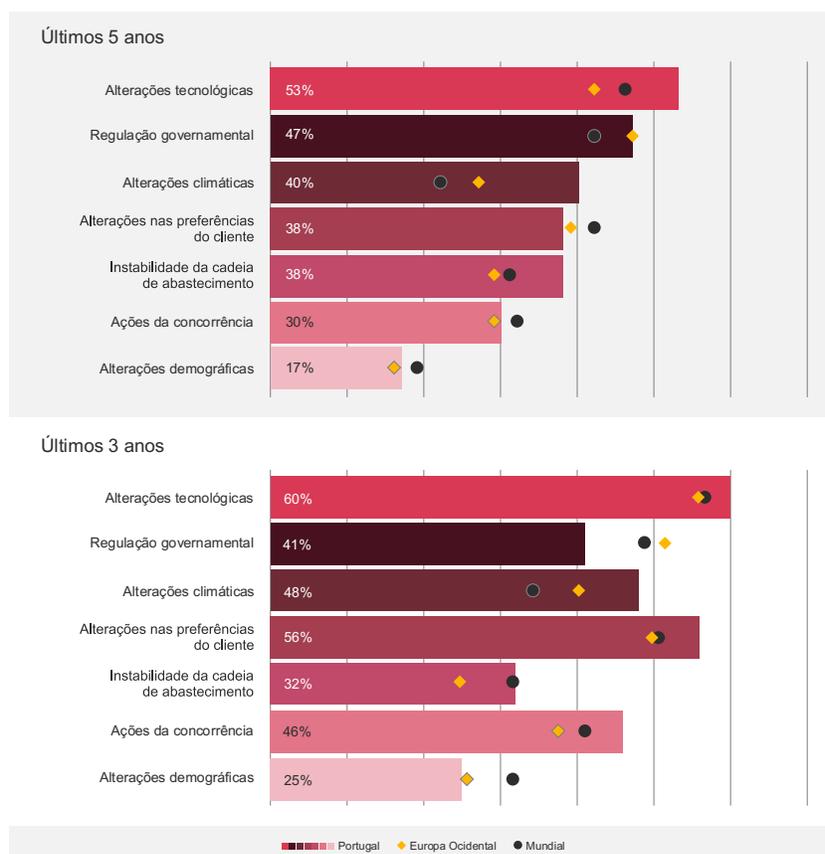
## 2. Pressões e ameaças

Outra evidência da crescente necessidade de reinvenção é a pressão que os CEO esperam que seja exercida pelos vários fatores que influenciam a mudança dos modelos de negócio. Nos últimos 5 anos as alterações tecnológicas foram as que tiveram maior impacto na capacidade de atração e criação de valor das empresas, tanto em Portugal como a nível mundial. Quando olham para o médio prazo, os líderes mantêm esta opinião, e acreditam que a tecnologia continuará a ser fundamental para a sua competitividade. As alterações climáticas mantiveram a sua posição em terceiro lugar, apesar de terem um ligeiro acréscimo do número de CEO a considerá-lo relevante para o valor entregue pela empresa (de 40% para 48%).

A única alteração neste top 3 está apenas na segunda posição. Se nos últimos 5 anos as questões regulatórias desempenharam um papel crítico no impulsionamento de mudanças, para os próximos três os CEO portugueses acreditam que existirá uma maior pressão das alterações nas preferências dos clientes.

### O ímpeto da reinvenção está a intensificar-se

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



#### Notas

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

Base: Mundial = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

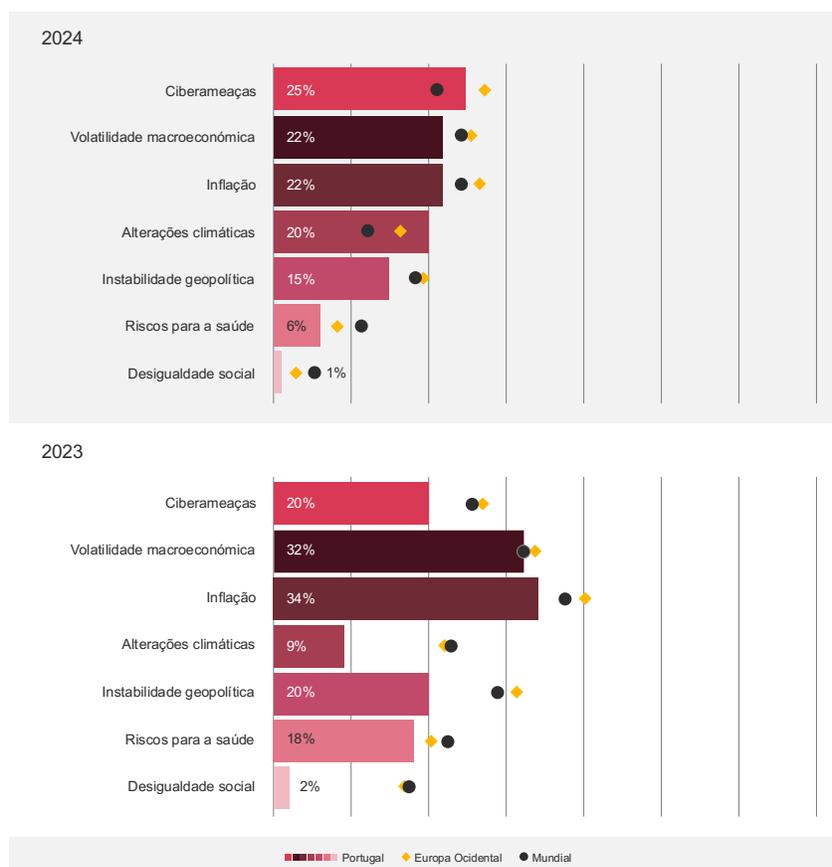
A edição deste ano conclui que os CEO estão agora menos preocupados do que no ano passado com os fatores que podem ameaçar os seus negócios.

A importância crescente do ímpeto da reinvenção dos negócios contrasta com as perceções dos líderes quanto à exposição das suas empresas às diversas ameaças de curto prazo. De facto, a edição deste ano mostra uma redução significativa do nível de preocupação, quando comparada com 2023.

Em Portugal verifica-se uma redução das preocupações com a inflação (- 8 p.p.) e com a volatilidade macroeconómica (- 10 p.p.), apesar de estes fatores continuarem a fazer parte do top 3. Não obstante, são as ciberameaças que estão no topo da agenda dos CEO nacionais (+ 5 p.p. face ao ano anterior), uma tendência em linha com outros países da Europa Ocidental, nomeadamente França e Alemanha. Destacamos, contudo, o aumento significativo da preocupação com a ameaça imposta pelas alterações climáticas, que foi apontada nesta edição por 20% dos líderes portugueses (um aumento de 11 p.p.). Este resultado está alinhado com o aumento da perceção do impacto destas questões na capacidade de criação de valor dos negócios nos próximos 3 anos.

## No curto prazo, os CEO sentem que os seus negócios estão menos ameaçados

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 expostos' ou 'extremamente exposta'.  
 Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81  
 Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## O 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 relatam apenas algum sucesso no cumprimento dos objetivos declarados.

Cerca de 81% dos líderes indicam ter em curso ações de melhoria da sua eficiência energética, e 70% de inovação de produtos/serviços ambientalmente sustentáveis. O maior progresso realizado centra-se, assim, em esforços com vista à descarbonização. Contudo, quando olhamos para as ações orientadas para outros âmbitos, o nível de progresso reportado pelos CEO portugueses já não é tão acentuado.

De facto, muitos dos líderes inquiridos indicam não ter planos para uma série de outras ações climáticas com impacto no negócio – 15% não pretendem apoiar os seus clientes nos esforços de adaptação climática através dos seus produtos/serviços; 23% não considera incorporar os riscos climáticos no seu planeamento financeiro, e a mesma percentagem não projeta realizar iniciativas de conservação e restauro ambiental (soluções SbN); 21% não planeia realizar iniciativas de requalificação da sua força de trabalho.

#### 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.

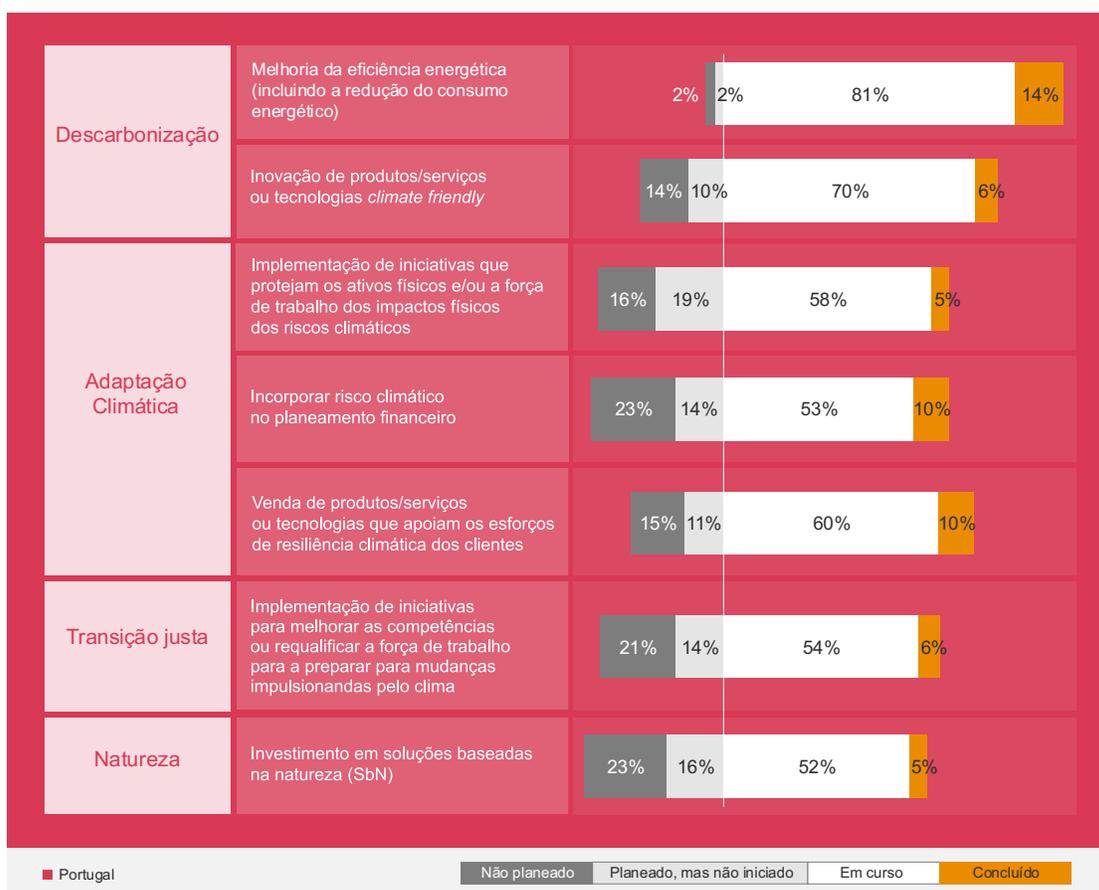
# 55%

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

## A maioria dos esforços de resposta às alterações climáticas estão centrados em iniciativas básicas de descarbonização

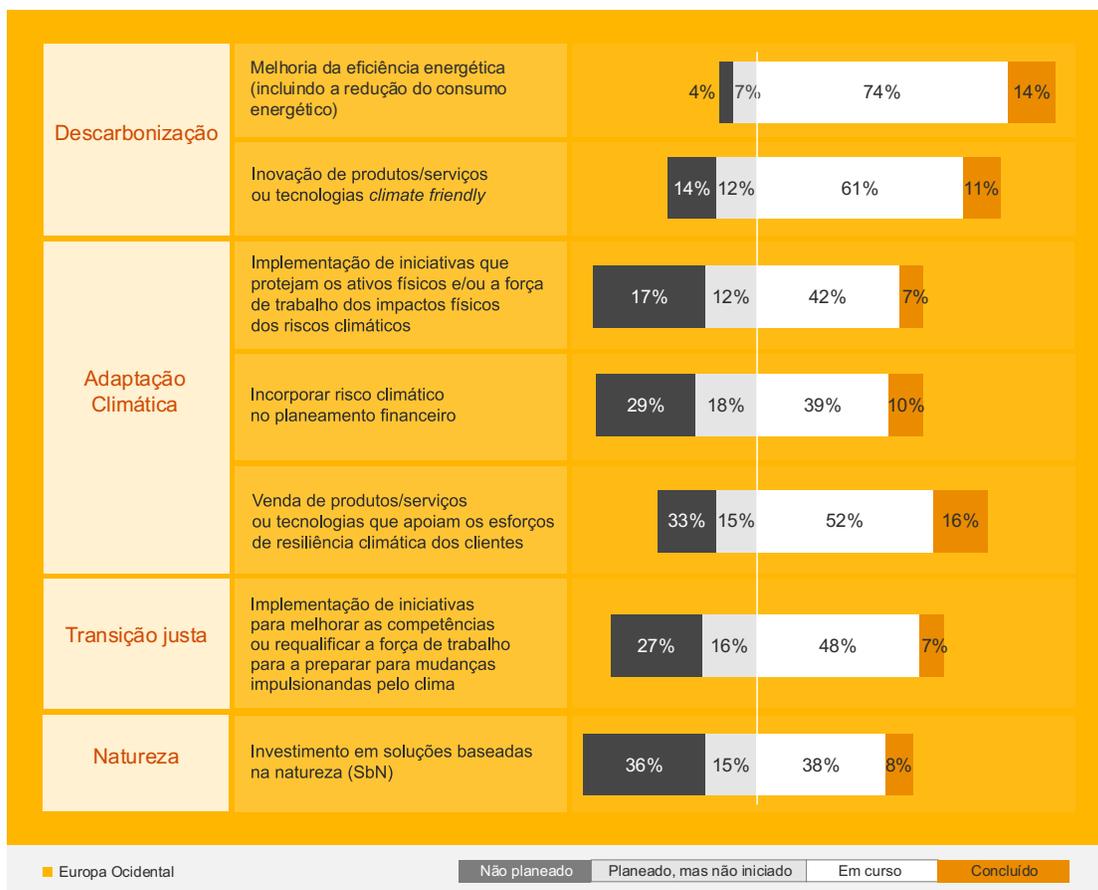
Q. Qual das seguintes opções melhor descreve o nível de progresso da sua empresa em cada uma das seguintes ações relacionadas com as alterações climáticas?

### Portugal



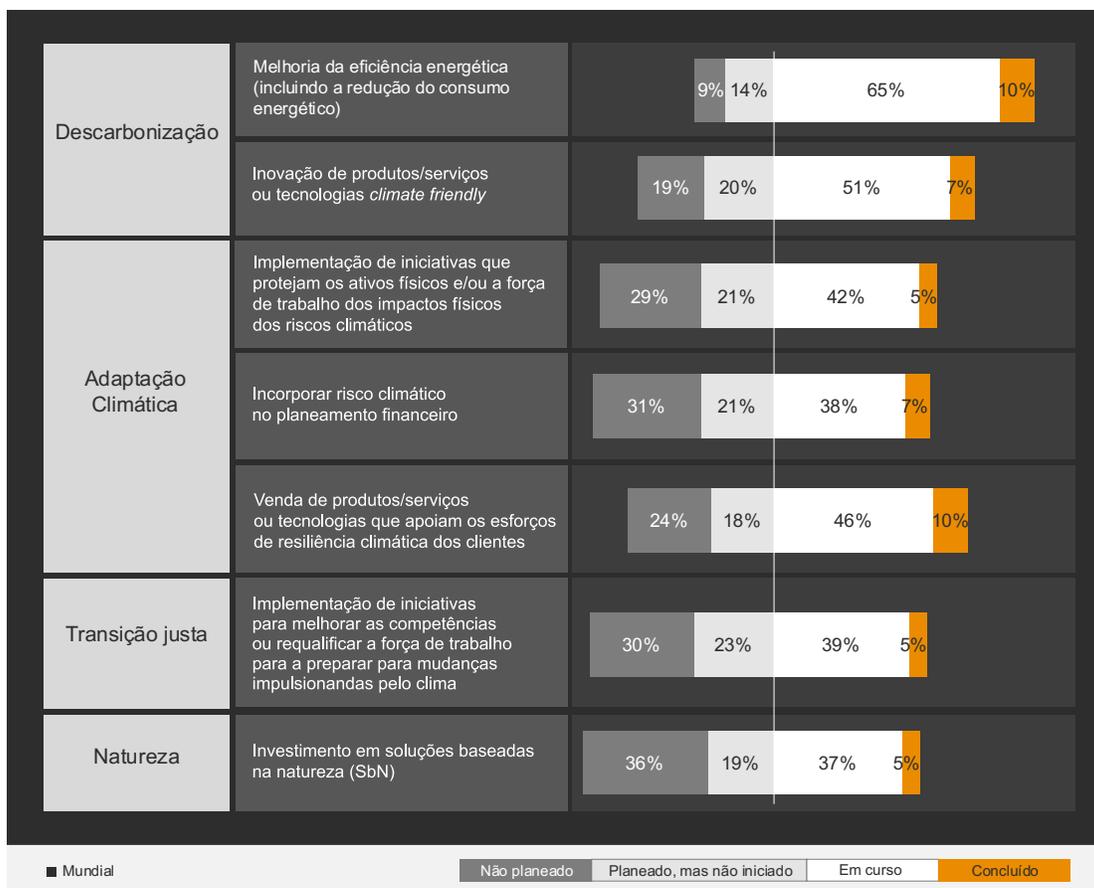
Notas  
 Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81  
 Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## Europa Ocidental



### Notas

Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81  
 Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC



Notas  
 Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81  
 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

Adicionalmente às alterações climáticas, uma segunda megatendência com implicações sistémicas e existenciais é a disrupção 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. Os CEO que responderam ao nosso inquérito parecem acreditar tanto na rápida adoção da GenAI como no seu potencial disruptivo.

Em Portugal, a adoção desta tecnologia é ainda residual – 49% dos respondentes indica não a ter ainda integrado no seu negócio, e apenas 28% alteraram a sua estratégia tecnológica. Quase 70% dos líderes nacionais acredita que esta irá permitir que, nos próximos 12 meses, a sua empresa mude a forma como cria valor.

A 3 anos, a perspetiva de 80% dos CEO portugueses é de que a GenAI irá implicar o desenvolvimento de novas competências junto da sua força de trabalho.

### 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?

#### Portugal

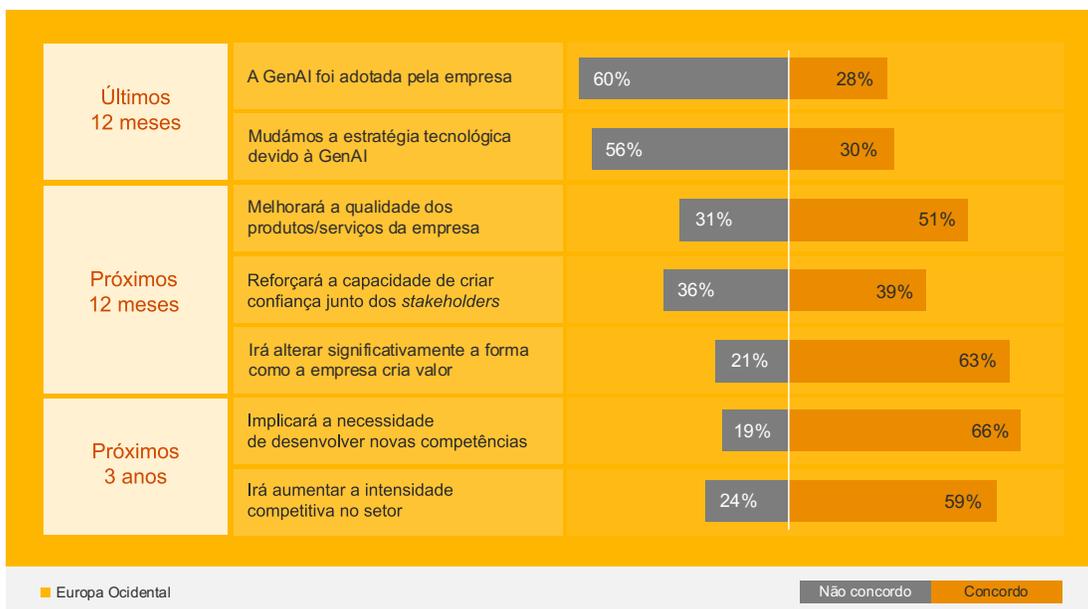


Notas

Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## Europa Ocidental



### Notas

Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## Mundial



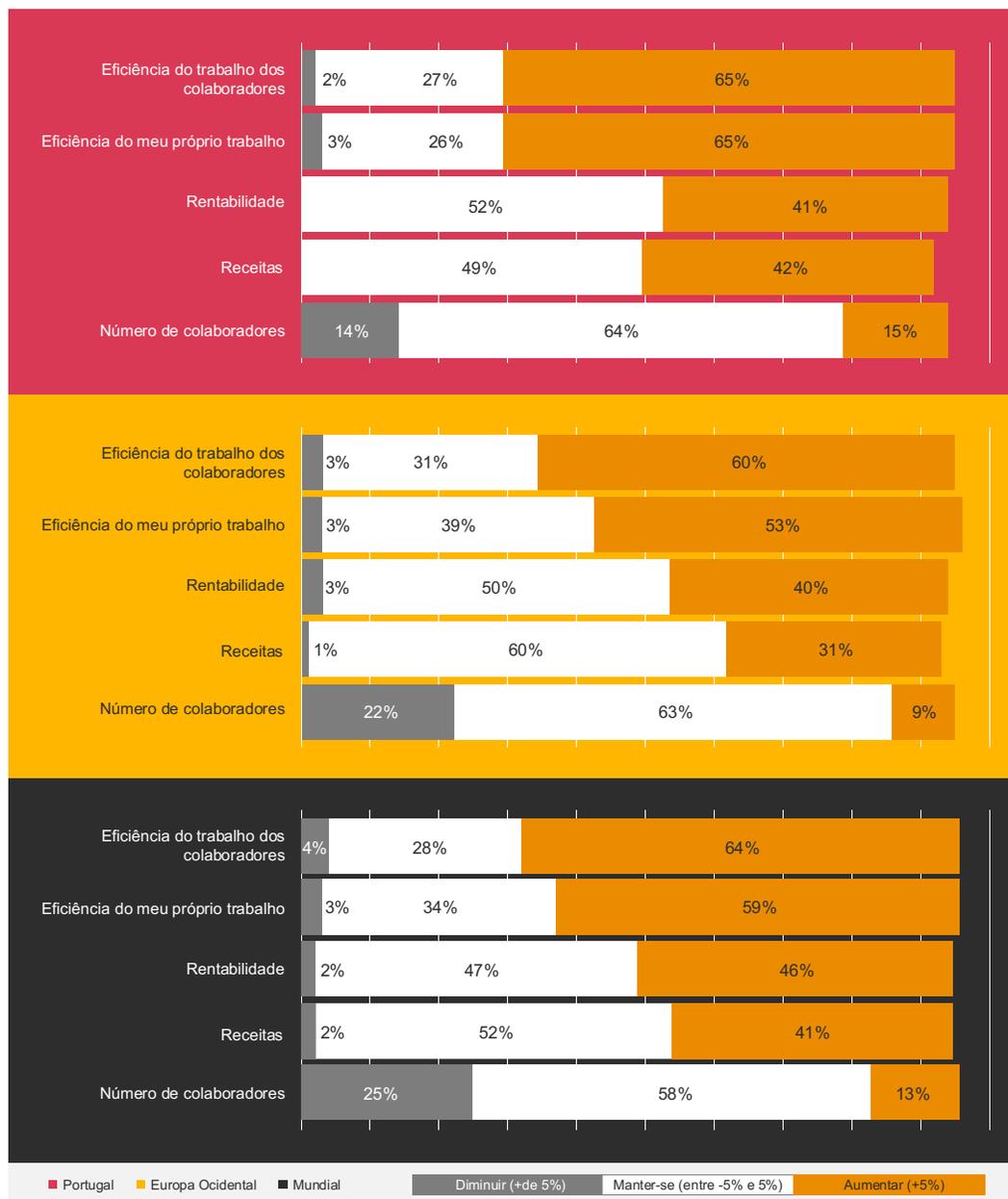
### Notas

Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

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 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Olhando para as consequências operacionais resultantes da adoção da GenAI, 65% dos líderes inquiridos em Portugal está confiante que esta tecnologia irá proporcionar o aumento da sua eficiência, bem como a dos seus colaboradores. Menos de metade acredita que esta irá proporcionar um aumento das receitas e da rentabilidade do seu negócio.

De uma perspetiva social, o potencial impacto da GenAI é ainda uma incógnita. Ainda que a maioria dos CEO portugueses considere manter a sua força de trabalho inalterada (64%), e 15% pondere aumentá-la, quase a mesma percentagem diz acreditar que se verificará uma redução do número de colaboradores igual ou superior a 5%.

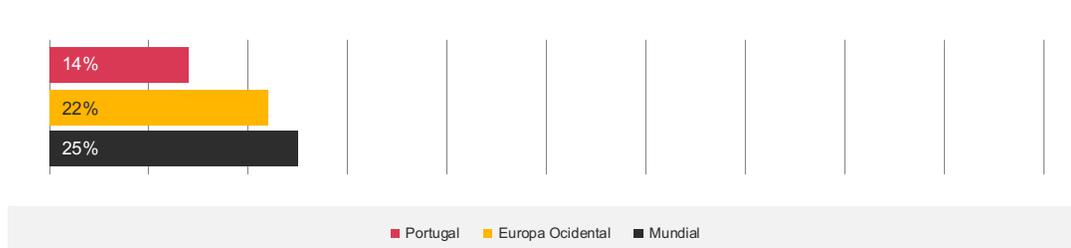
Apesar desta perspetiva, 49% dos CEO nacionais diz planejar aumentar a sua força de trabalho, sem qualquer tipo de influência no decorrer dos próximos 12 meses, uma percentagem relativamente superior ao global.

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 funcionários 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 GenAI.

---

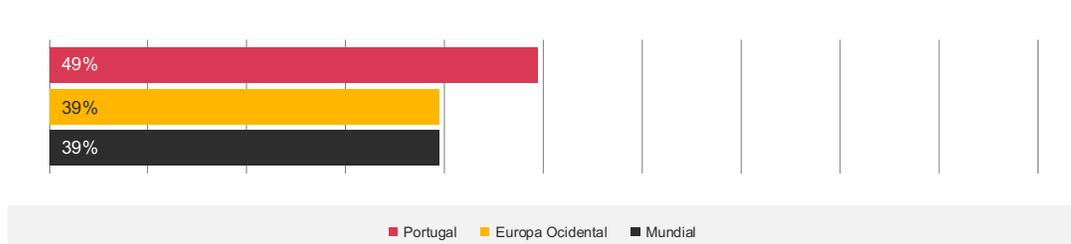
## Diminuição do *headcount* nos próximos 12 meses, por influência da GenAI

Q. Até que ponto a GenAI irá aumentar ou diminuir o *headcount* da sua empresa nos próximos 12 meses?  
(apenas respostas de 'diminuição de % ou mais')



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

Q. Até que ponto a sua empresa irá aumentar ou diminuir o *headcount* nos próximos 12 meses?  
(apenas respostas de 'aumento de % ou mais')



Notas  
Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81  
Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## O próximo passo

### Otimize a sua estratégia de Inteligência Artificial

Ainda numa fase inicial de adoção 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 ação, 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*.

---

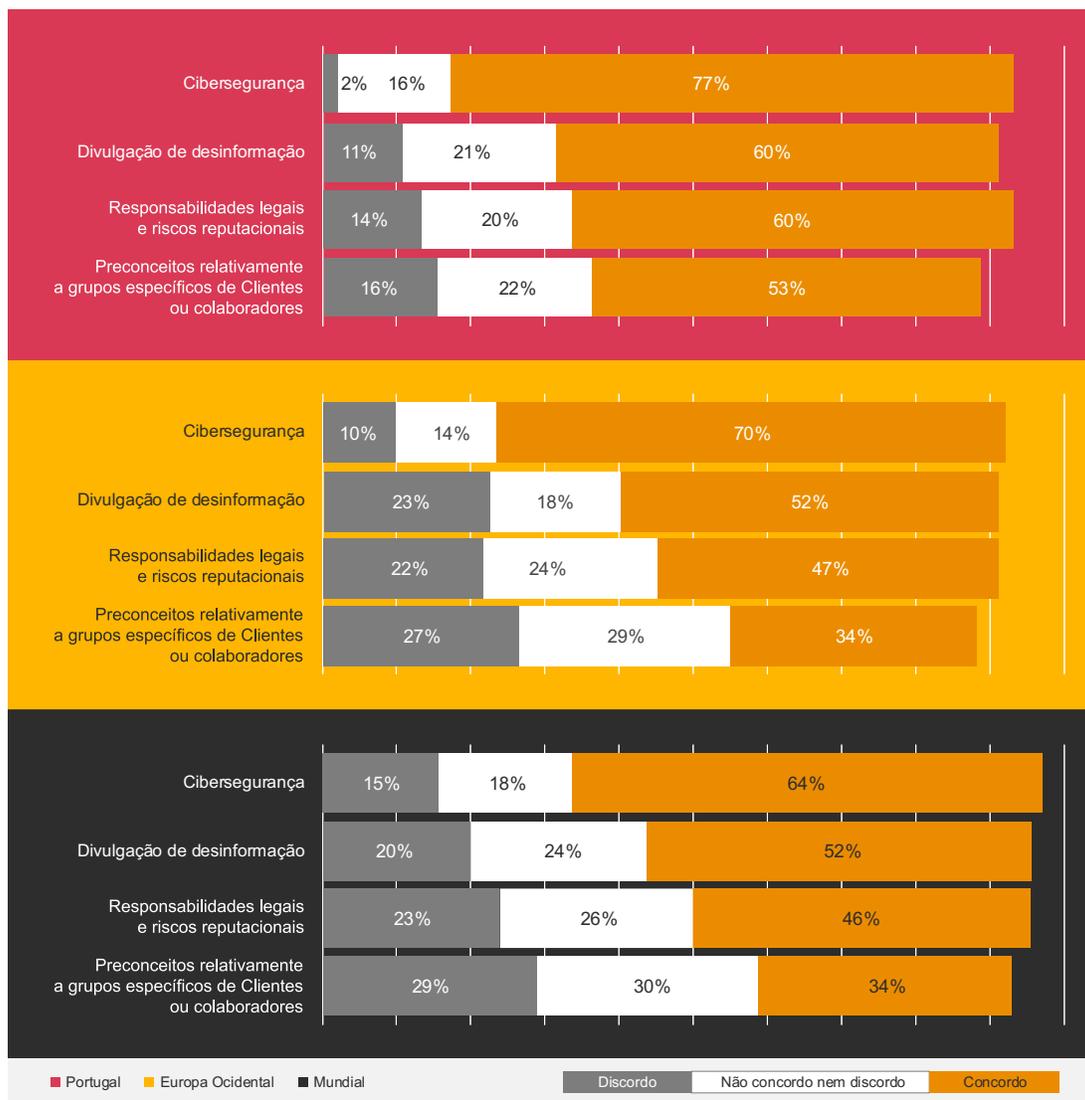
## 5. O desafio da GenAI

Mesmo com o gradual aumento do impulso da IA Generativa, são várias as preocupações levantadas pelos especialistas quanto às suas potenciais ameaças. Os resultados do nosso inquérito mostram que os CEO partilham deste sentimento. Quando abordados sobre o tema da GenAI, a principal preocupação referida pelos líderes portugueses é a cibersegurança — e mais de metade concorda que esta poderá aumentar a propagação de desinformação e trazer riscos legais e reputacionais para as suas empresas. 53% dos CEO nacionais 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 adoção 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 fatores na sua empresa nos próximos 12 meses?



### Notas

Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Estes resultados vem 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 desviantes destas tecnologias, e que a sua aplicação é indiscutivelmente cumprida.

## O 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 afeitada. 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 atualização 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 abrangente dos desafios e das oportunidades associadas à reinvenção dos negócios, os CEO podem começar este processo de transformação.

Questionámos os CEO sobre os obstáculos que habitualmente enfrentam quando procuram implementar mudanças em larga escala no contexto das suas empresas.

74% dos líderes portugueses indicam que o ambiente regulatório constitui o fator com maior impacto na sua capacidade de criação de valor, fator sobre o qual a sua influência é reduzida. Não obstante, surgem logo de seguida a escassez interna de competências – 59% aponta a lacuna de competência da sua força de trabalho, enquanto 47% destacam a falta de competências tecnológicas da própria empresa.

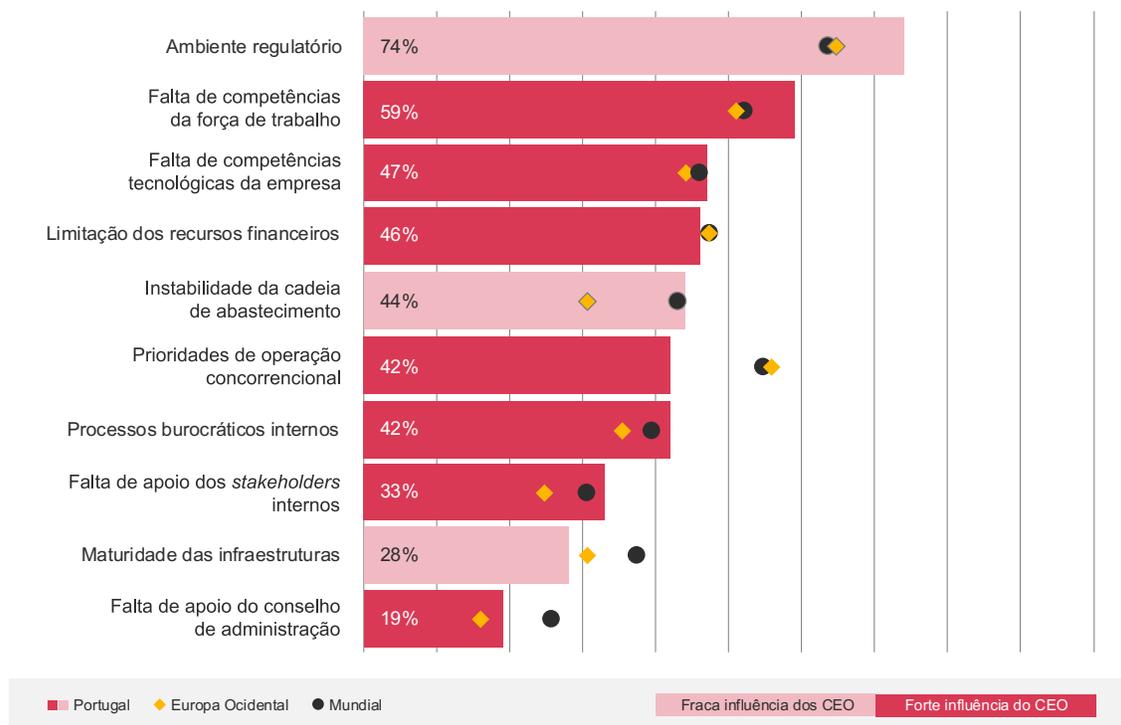
Surpreendentemente, apenas 19% consideram que a falta de apoio do conselho de administração represente um obstáculo aos seus esforços de reinvenção. Estes resultados podem tanto indicar que os CEO portugueses acreditam que a administração das suas empresas não é um agente limitador da inovação, ou que poderá haver uma perceção pouco clara do impacto dos níveis mais executivos neste âmbito.

Olhando para os últimos 5, questionámos os CEO sobre as ações que tiveram maior impacto, seja ele positivo ou negativo, na captação e criação de valor, quase 90% dos líderes nacionais destaca a adoção de novas tecnologias.

Do mesmo modo, verificou-se uma forte influência resultante do desenvolvimento e novos produtos e/ou serviços, bem como a formação de novas parcerias com cariz estratégico.

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

Q. Em que medida é que os seguintes fatores 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')

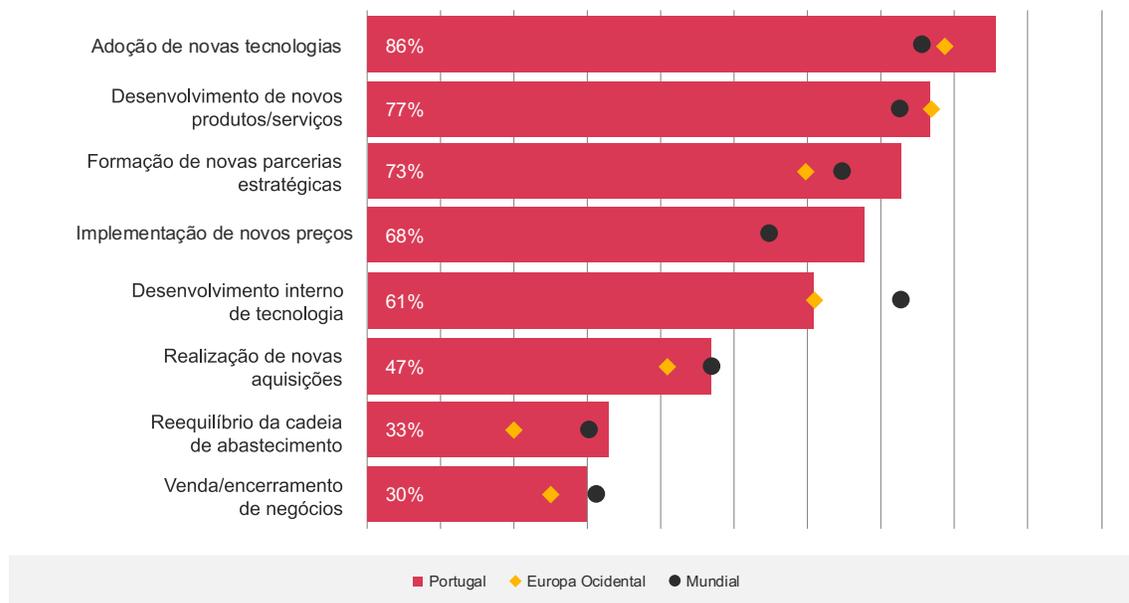


Notas  
 Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81  
 Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## 86% dos CEO diz que a adoção de novas tecnologias foi a ação com maior impacto na captação e criação de valor no decorrer dos 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 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

Entre os inquiridos que indicam ter planos definidos para a descarbonização dos seus negócios, as questões regulatórias surgem, mais uma vez, em primeiro lugar. 56% dos CEO nacionais aponta a sua complexidade enquanto principal entrave à concretização desta meta, em linha com o global (54%). 47% afirma mesmo que não existe uma exigência dos seus *stakeholders* externos para que sejam tomadas medidas nesse âmbito.

À semelhança dos obstáculos à criação de valor, apenas 11% considera que a falta de apoio das camadas de administração é um fator inibidor à sua capacidade de descarbonização (significativamente inferior aos 26% registados no global).

## 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 ações que resultaram num grande impacto nos seus modelos de negócio – como o desenvolvimento e a adoção 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 fatores:

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. 67% dos CEO portugueses indicam que as suas empresas fazem, anualmente, uma realocação de recursos financeiros e humanos, máxima de 20%. Destes, 35% efetuam realocações de 10%, ou menos. Apenas 9% dizem realocar 40% dos recursos da empresa.

O segundo fator 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 atuam 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 setor de atividade. 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 atuarem com flexibilidade e agilidade, e 2,3 vezes de serem altamente inovadoras.

---

35%

dos CEO inquiridos reportam  
uma realocação anual de  
recursos máxima de 10%

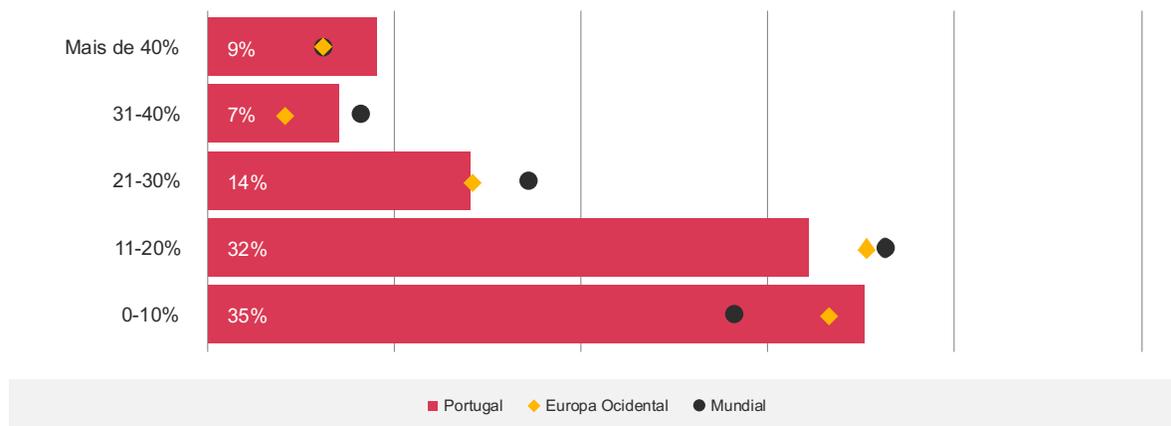
---

## 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?

### Níveis atuais de realocação anual

Como parcela dos recursos financeiros e humanos da empresa



Notas

Base: Global = 4702 | Europa ocidental = 1088 | Portugal = 81

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## O 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.

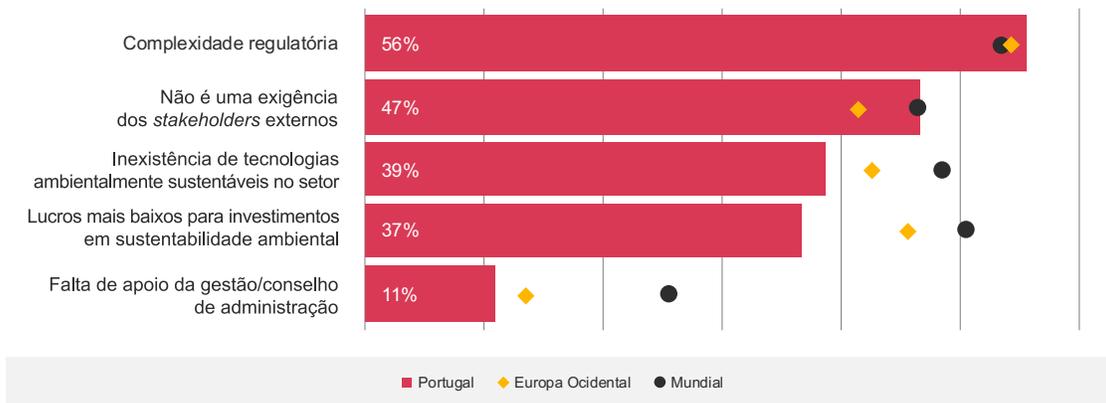
A pertença a um ecossistema, que implica uma cooperação entre os seus vários *stakeholders*, oferecem a melhor (e talvez a única) maneira de enfrentar os desafios complexos que todos os setores enfrentam – como as alterações climáticas e a disrupção tecnológica.

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.

## A maioria dos CEO acredita que a complexidade regulatória é o fator com maior impacto na sua capacidade de descarbonização

Q. Em que medida, estão os seguintes fatores a inibir a capacidade de descarbonização da sua empresa no seu modelo de negócio?

(Apenas respostas 'em grau moderado', 'em grande medida' e 'em larguíssima medida')



### Notas

Base: Todos os entrevistados que têm planos de descarbonizar o seu modelo de negócio (Mundial = 4290 | Europa ocidental = 1046 | Portugal = 75)

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

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, 40% dos inquiridos em Portugal considera que grande parte do tempo despendido pela empresa na realização de tarefas administrativas é gasto de forma ineficiente – o mesmo resultado registado pela média dos CEO a nível mundial e da Europa Ocidental.

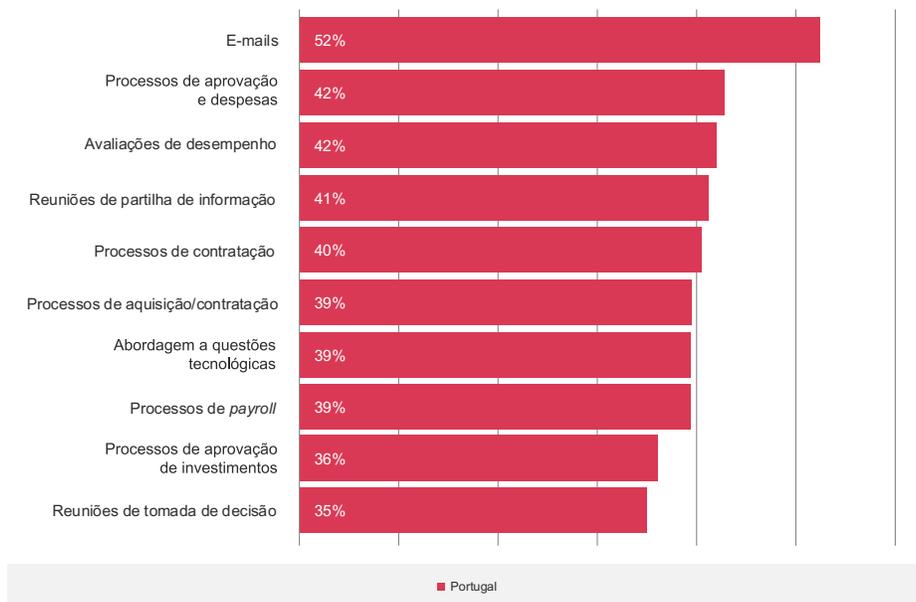
O processo com menor perceção de eficiência entre os respondentes nacionais respeita ao envio de emails, seguindo da aprovação de despesas. Ainda que estes resultados possam não ser uma completa surpresa, pode ser visto como potencialmente preocupante o facto de 41% dos líderes considerarem que os momentos de partilha de informação não são conduzidos com eficiência, ou mesmo o de que 35% têm a mesma opinião no que toca às reuniões de tomada de decisão.

Uma estimativa conservadora, realizada pela PwC, conclui que o potencial custo desta ineficiência, a nível global, poderia ser equivalente a 10 mil milhões de dólares.

## Quase metade dos CEO consideram que a execução de tarefas administrativas é feita de forma ineficiente

Q. Qual percentagem de tempo gasto na sua empresa nas seguintes atividades/processos é ineficiente?

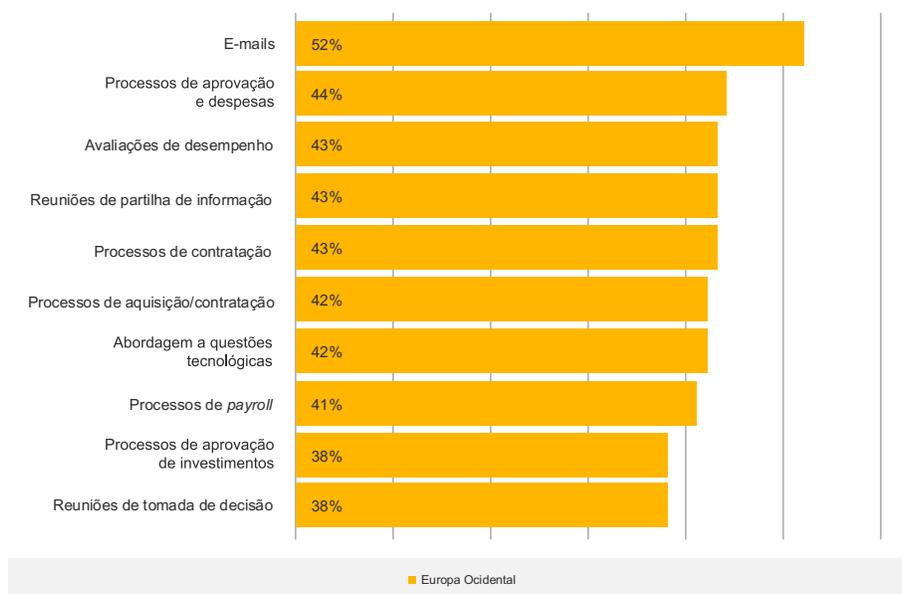
### Portugal



#### Notas

Pergunta alterada para maior clareza; barras representam valores médios  
**Base:** Todos os entrevistados que forneceram uma resposta válida (excluindo Não sei)  
**Fonte:** 27.º Global CEO Survey da PwC

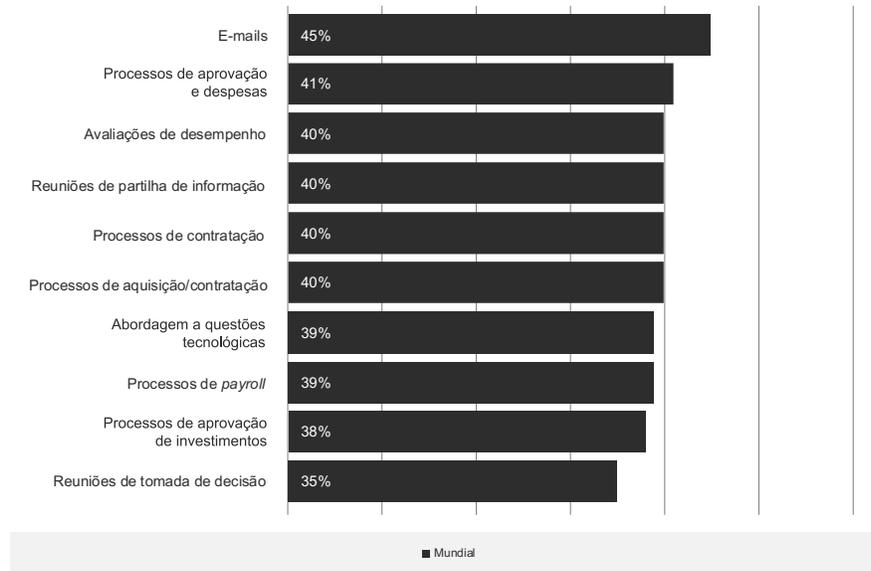
### Europa Ocidental



#### Notas

Pergunta alterada para maior clareza; barras representam valores médios  
**Base:** Todos os entrevistados que forneceram uma resposta válida (excluindo Não sei)  
**Fonte:** 27.º Global CEO Survey da PwC

## Mundial



### Notas

Pergunta alterada para maior clareza; barras representam valores médios

Base: Todos os entrevistados que forneceram uma resposta válida (excluindo Não sei)

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## O 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 perspetiva da liderança e a da força de trabalho. Para construir confiança, comece com transparência e convide os seus colaboradores a desempenharem um papel ativo na reinvenção.

## 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.

48% dos CEO portugueses espera que as alterações climáticas transformem a forma como as suas empresas captam e criam valor no decorrer dos próximos três anos – 40% considerou ter existido essa influência nos últimos cinco anos. Esta perceção pode ajudar a explicar o motivo pelo qual 43% dos líderes nacionais indicam ter aceiteado uma taxa de rentabilidade mais baixa no caso dos investimentos sustentáveis (em comparação com outros). 54% dizem que essa redução se situou entre 1% e 4%, enquanto 42% registaram reduções superiores a 4% e, desses, 11% ultrapassaram os 6%.

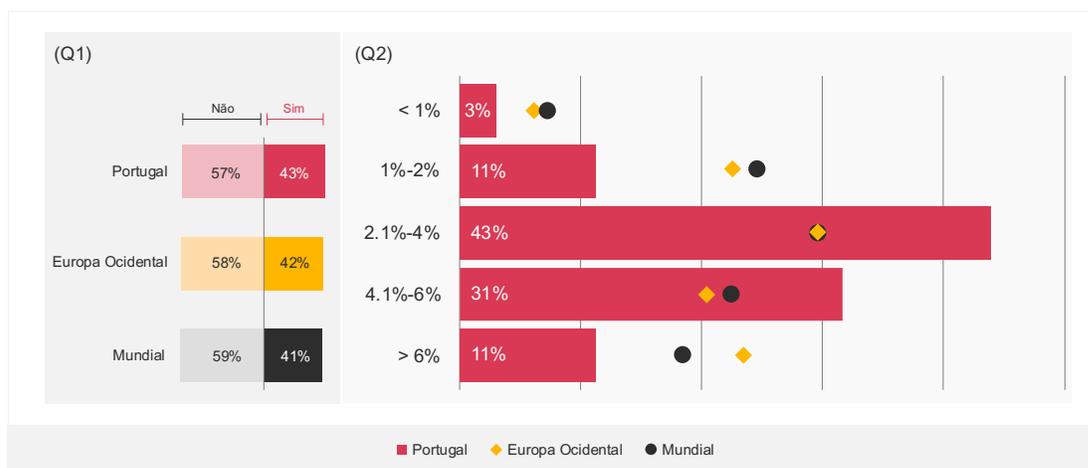
Esta tendência está alinhada com o sentimento relatado pelos investidores no *Global Investor Survey 2023* da PwC, no qual dois terços dos inquiridos afirmam que as empresas devem assumir despesas orientadas para a resposta às questões ESG, mesmo que tal implique uma redução dos seus lucros a curto prazo. 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 objetivo net zero até 2050 encontra-se dependente de tecnologias que estão, ainda, em fase de desenvolvimento.

Sendo a garantia de um retorno dos investimentos efetuados um fator 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.

## Muitos CEO aceitaram que os investimentos sustentáveis apresentassem 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?

(Q2.) Quão mais reduzida foi a taxa de rentabilidade para os investimentos mais sustentáveis quando comparada com 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: Todos os entrevistados (Mundial = 4702 | Europa Ocidental = 1088 | Portugal = 81); depois, os entrevistados cujas empresas aceitaram taxas de retorno inferiores às de outros investimentos (Mundial = 1929 | Europa Ocidental = 459 | Portugal = 35)

Fonte: 27.º Global CEO Survey da PwC

## O 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 atuais 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 atualmente 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 atual 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 – Portugal insights

[pwc.pt/ceosurvey](https://pwc.pt/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](https://www.pwc.com/structure).