

28ª CEO Survey | 2025

A reinvenção batendo à porta

CEOs relatam ganhos de produtividade com a IA generativa e melhor retorno dos investimentos com baixo impacto climático. Não há alternativas: é ampliar o escopo e acelerar a transformação.



**Destaques da Indústria de Energia e
Serviços de Utilidade Pública no Brasil**



Apresentação

Os resultados da **28ª Global CEO Survey da PwC** revelam que muitos CEOs estão avançando rapidamente para transformar as forças que redefinem o cenário de negócios atual em alavancas de crescimento e criação de valor.

Eles investem em inteligência artificial generativa, atuam para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças trazidas pelas mudanças climáticas e reinventam suas operações e modelos de negócios para gerar valor, inovação e sustentabilidade. Além disso, os CEOs que adotam estratégias com impacto climático positivo estão obtendo um melhor retorno sobre seus investimentos. No entanto, muitos ainda avançam lentamente, influenciados por abordagens de liderança e processos que dificultam a agilidade.

Para esse grupo, há apenas duas opções: acelerar a reinvenção ou apostar que as mudanças trazidas pela IA e pela economia de baixo carbono não afetarão a lucratividade e o crescimento dos seus negócios.

No setor de Energia e Serviços de Utilidade Pública no Brasil (EU&R), nossa pesquisa revela um contraste: apesar do otimismo em relação à economia, a confiança no crescimento da receita nos próximos anos e na sustentabilidade dos modelos de negócios no longo prazo tem diminuído. Esse cenário ressalta a necessidade urgente de adaptações rápidas para lidar com um ambiente de negócios em constante transformação.

A seguir, comparamos os resultados dos CEOs de Energia e Serviços de Utilidade Pública no Brasil (EU&R) no Brasil com a média nacional das respostas dos CEOs dos mais variados setores (Brasil) e também com a média das respostas dos CEOs dos mais variados setores nos países pesquisados (Global).

Adriano Correia

Sócio e líder da Indústria de Energia e Serviços de Utilidade Pública



Destaques desta edição



Otimismo:

77% dos CEOs do setor no Brasil esperam aceleração da economia local nos próximos 12 meses, pouco acima da média nacional de todos os setores (73%).



Viabilidade e reinvenção:

51% dos CEOs do setor acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas – acima da média geral.



O desafio do clima:

mudanças climáticas são apontadas como a principal ameaça para o setor, em nível significativamente maior do que a média geral dos CEOs nacionais – dez pontos percentuais acima.



Ganhos com a IA generativa:

a expectativa dos líderes de EU&R sobre o impacto da IA generativa na lucratividade é menor do que há um ano – 48% para 2025 ante 55% para 2024.



Confiança na integração da IA:

54% dos CEOs do setor planejam investir na integração da IA em plataformas tecnológicas, abaixo da média nacional (69%).



Investimentos climáticos:

quase um terço dos CEOs do setor afirma que investimentos climáticos aumentaram seus custos, enquanto quase metade relata aumento de receita.

Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças

5



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas

13



Reinvenção contínua

17



Como acelerar a transformação

22



Considerações finais

25



Metodologia

27



Contato

29



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





Os CEOs do setor de EU&R no Brasil estão ainda mais otimistas do que os líderes brasileiros e globais: 83% projetam uma aceleração da economia global nos próximos 12 meses, acima da média nacional de 68% e da média mundial de 58%. A parcela dos que esperam desaceleração está abaixo da registrada na média nacional e global, o que corrobora esse otimismo.

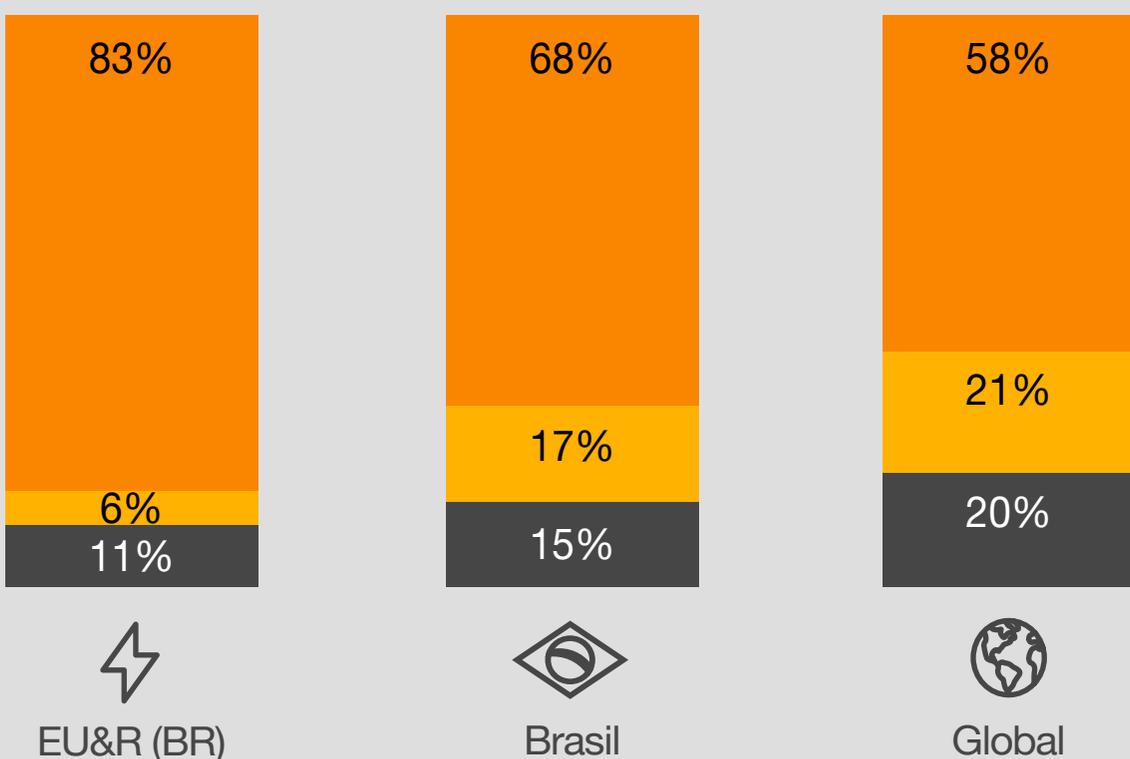
Em relação ao crescimento da economia local, os líderes de EU&R estão um pouco menos entusiasmados, embora o otimismo seja maior do que a média nacional: 77% esperam aceleração da economia do próprio país, em comparação com 73% no Brasil como um todo.



Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

 Desaceleração
  Estabilidade
  Aceleração

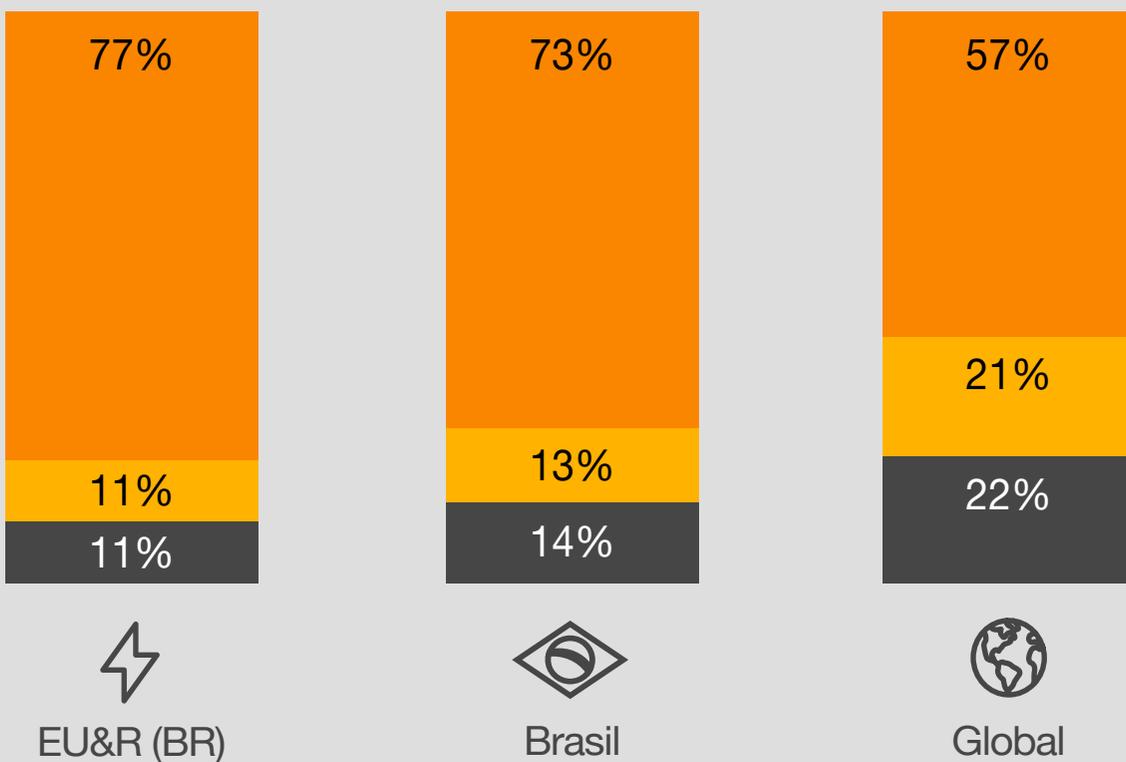
Crescimento global





∨ Desaceleração = Estabilidade ∨ Aceleração

Crescimento do próprio país do CEO



Apesar do otimismo, a confiança do setor de EU&R no crescimento da receita nos próximos 12 meses teve queda de 14 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Na média geral de todos os setores no país, o indicador também caiu, mas de forma menos brusca – dois pontos percentuais.

Além disso, apenas 37% dos entrevistados no setor disseram que planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, em comparação com 20% que pretendem reduzir. Esse resultado está abaixo da média geral do Brasil, onde 53% das empresas planejam expandir suas equipes, mais que o dobro dos 14% que preveem cortes.

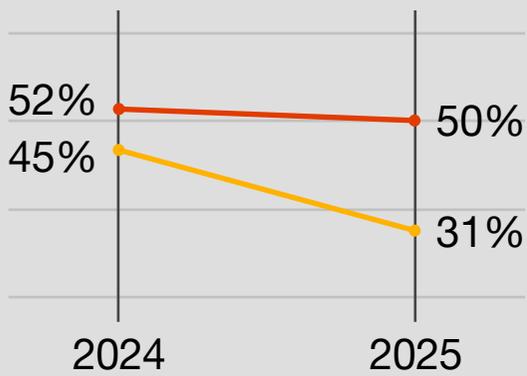
Em relação aos próximos três anos, a queda na confiança é ainda maior, tanto no setor como na média nacional. Esses dados refletem uma visão cautelosa de curto prazo, que se torna ainda mais acentuada no longo prazo.



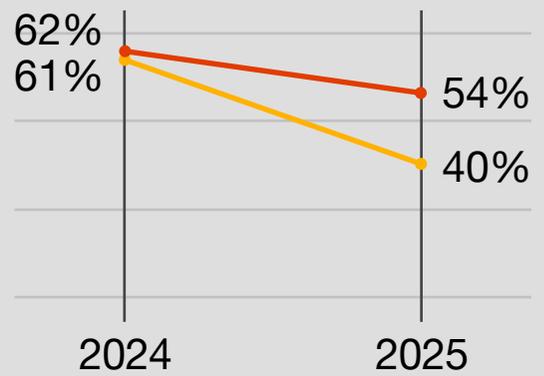
Grau de confiança no crescimento da receita da empresa em 12 meses e três anos

(respostas “muito” ou “extremamente”)

Próximos 12 meses



Próximos 3 anos



Embora otimistas, os CEOs não estão alheios aos riscos. No setor de EU&R no Brasil, as mudanças climáticas são apontadas como a principal ameaça, em nível significativamente maior do que a média geral dos CEOs nacionais. Curiosamente, apesar de esse fator ter passado da terceira para a primeira posição no ranking das preocupações, o percentual de líderes do setor que mencionaram as mudanças climáticas como uma ameaça caiu de 39% no ano passado para 31% este ano.

Outras ameaças, como disrupção tecnológica, riscos cibernéticos, instabilidade macroeconômica e inflação, são percebidas no setor de EU&R com intensidade não muito diferente à observada entre os CEOs brasileiros. Essa dinâmica reflete a complexidade do setor de EU&R, que precisa lidar simultaneamente com mudanças estruturais de longo prazo e pressões imediatas no ambiente de negócios.



Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

(Apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)*



Mudanças climáticas



Disrupção tecnológica



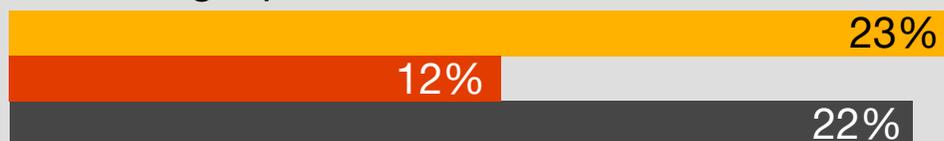
Riscos cibernéticos



Instabilidade macroeconômica



Conflitos geopolíticos



Baixa disponibilidade de mão de obra qualificada



Inflação



Desigualdade social



*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.

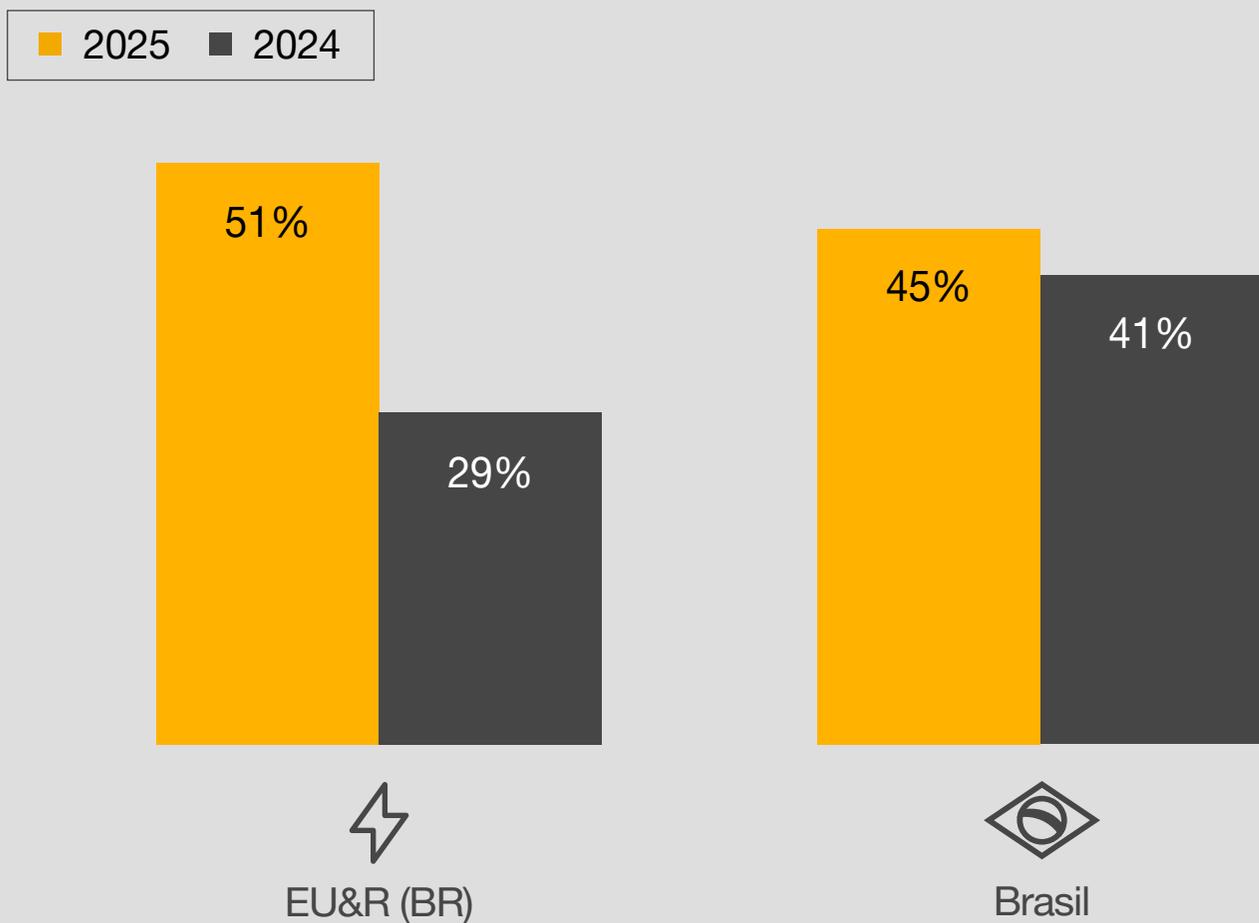


Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. No setor de EU&R no Brasil, mais da metade dos CEOs (51%) acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos se continuarem no caminho atual, um aumento significativo em relação aos 29% de 2024. Na média geral do Brasil, essa preocupação é menor, apesar de vir crescendo (45% este ano ante 41% na pesquisa anterior).

Os riscos climáticos têm impactado as operações de diversas empresas do setor, intensificando a pressão e acelerando a necessidade de transição energética. O salto verificado entre os líderes de EU&R pode refletir essa crescente exigência por adaptação, além da influência das mudanças regulatórias e da disrupção tecnológica. Esses desafios se tornam ainda mais complexos diante da instabilidade econômica, que exige investimentos estratégicos e respostas ágeis para garantir competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

Horizonte de viabilidade

Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se não se reinventar



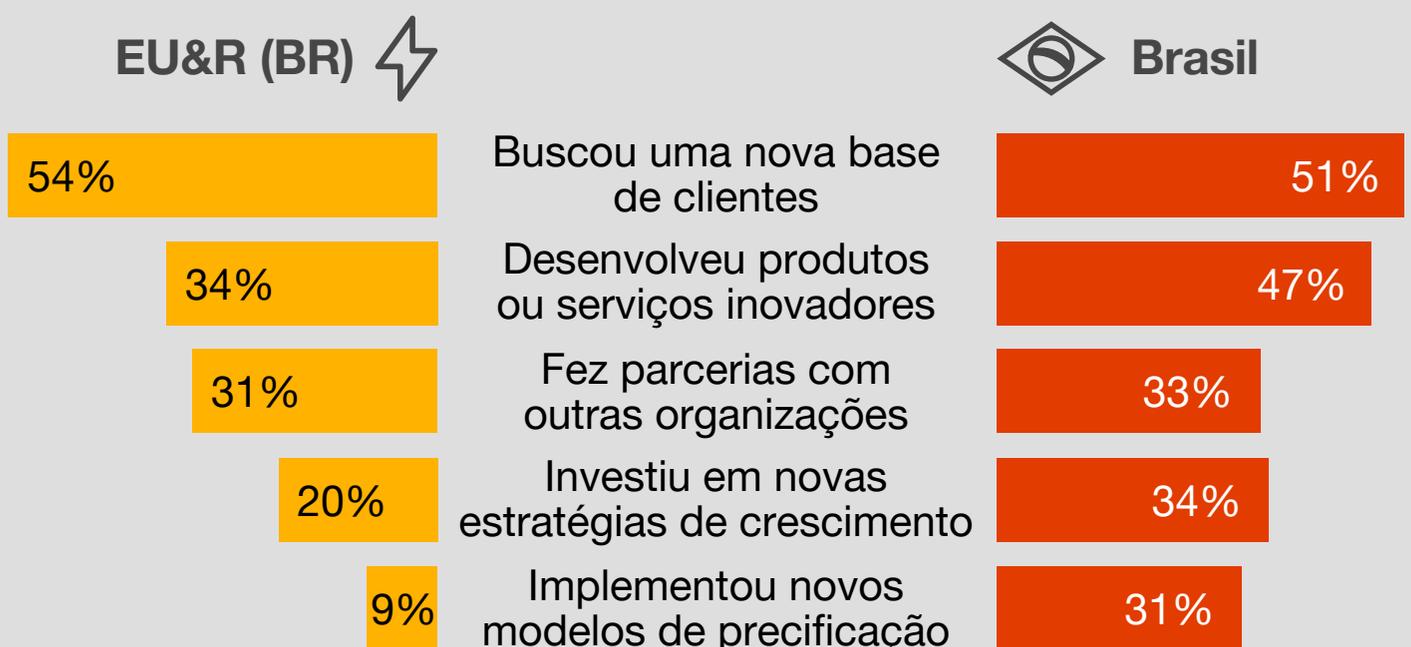


O setor de EU&R no Brasil apresenta um desempenho similar em reinvenção estratégica quando comparado à média nacional, destacando-se na busca por novas bases de clientes. Por outro lado, mostra um descompasso grande em iniciativas como modelos de precificação e exploração de novas rotas de mercado e desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores em relação à média nacional.



Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos

 EU&R (BR)  Brasil





A reconfiguração das fronteiras setoriais

A transição energética e a digitalização vêm alterando as fronteiras tradicionais do setor de EU&R. Segundo 43% dos CEOs do setor no Brasil, suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo segmento nos últimos cinco anos, evidenciando um movimento de diversificação e adaptação.



Embora historicamente caracterizado por barreiras de entrada mais altas, esse setor tem buscado expandir suas operações para áreas como tecnologias de energia limpa, armazenamento de energia, abertura do setor elétrico e soluções digitais. As iniciativas refletem tanto a necessidade de capturar novas fontes de receita quanto de atender às crescentes demandas de sustentabilidade e inovação tecnológica.

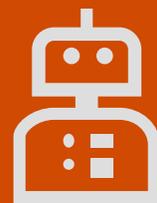
Esse é um movimento desafiador para o setor de EU&R, devido à complexidade de sua infraestrutura e modelo de negócios, mas o aumento da concorrência com novos *players*, especialmente empresas de tecnologia e startups inovadoras, reforça a urgência de um posicionamento mais estratégico e ágil.



Dois temas cruciais:
IA e mudanças climáticas



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas

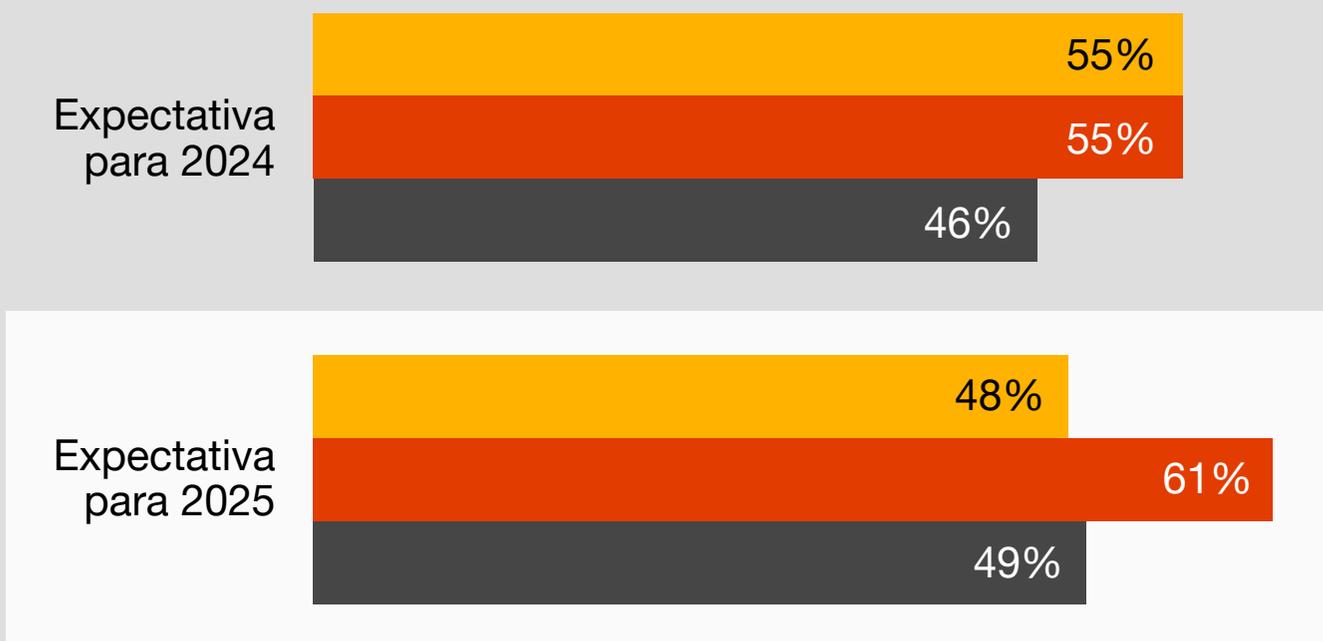




Expectativa em relação à IA generativa se ajusta, mas relevância permanece

Ao comparar os dados de 2024 e 2025 sobre o percentual de CEOs que esperam aumentar a lucratividade com o uso de IA generativa, observa-se uma redução no otimismo no setor de EU&R no Brasil. Enquanto a expectativa média nacional e global aumentou, os líderes do setor no país registraram uma queda de 55% em 2024 para 48% em 2025.

CEOs que esperavam aumento na lucratividade com a IA generativa em 2024 e 2025



Em relação ao futuro, os CEOs revelam que suas maiores prioridades nos próximos três anos envolvem, principalmente, integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas (54% no setor de EU&R) e em processos de negócios e fluxos de trabalho (46% no setor).



Áreas prioritárias para integração da IA nos próximos três anos

Percentual de CEOs que esperam que a IA seja sistematicamente integrada às áreas de suas empresas nos próximos três anos



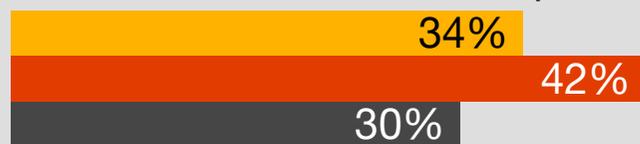
Plataformas tecnológicas



Processos de negócios e fluxos de trabalho



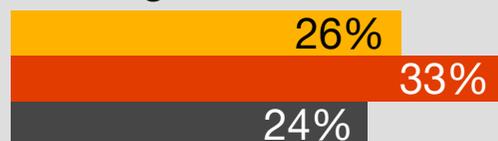
Desenvolvimento de novos produtos/serviços



Força de trabalho e competências



Estratégia do *core business*



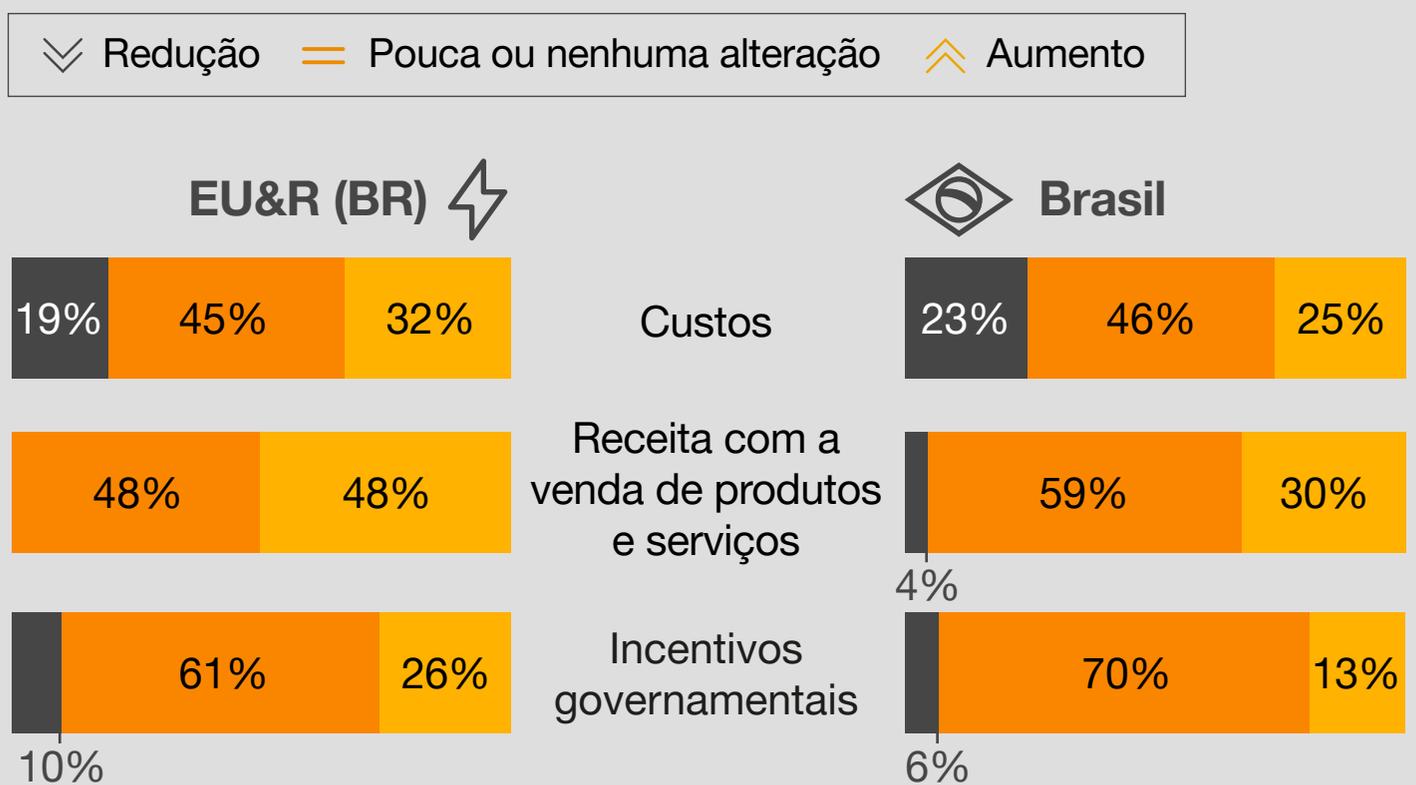


Vantagens da ação climática

Ao fazer um balanço do resultado financeiro dos investimentos com impacto climático positivo nos últimos cinco anos, quase metade dos CEOs de EU&R no país (48%) revela que eles levaram a um aumento de receita com novos produtos e serviços. No entanto, a proporção dos que constataram pouco ou nenhum impacto na receita é a mesma, como mostra o gráfico a seguir. No total, 64% dos executivos do setor relataram que esses investimentos levaram à redução nos custos ou não tiveram impacto relevante – em comparação com 69% da média geral no Brasil.

Impacto dos investimentos climáticos em custos, receita e incentivos do governo

Percentual de CEOs que relatam impactos financeiros de investimentos climáticos nos últimos cinco anos



Outro dado relevante é que 66% dos CEOs no setor (59% na média nacional) afirmaram que sua remuneração variável está vinculada a métricas de sustentabilidade. Essa relação evidencia a importância do tema para o setor e o compromisso das empresas em acompanhá-lo, mesmo que quase metade dos CEOs não observe um aumento nas receitas.



Reinvenção contínua





Foco na qualidade das decisões

Liderar uma empresa em tempos de disrupção exige processos de decisão bem fundamentados e imparciais. Práticas como transparência nos critérios adotados, busca de pontos de vista alternativos e questionamento de hipóteses ajudam a reduzir o viés de confirmação. No entanto, muitos CEOs relatam que os processos estratégicos de decisão de suas empresas são, no mínimo, inconsistentes.

A maioria das empresas no setor de EU&R (71%) já adota práticas para promover a transparência dos critérios de decisão, enquanto 63% procuram obter pontos de vista alternativos, demonstrando um esforço crescente para melhorar a qualidade dos processos decisórios.

No entanto, apenas 43% buscam ativamente informações para questionar suas hipóteses de investimento e 57% avaliam decisões estratégicas com base nos resultados, e não na qualidade do processo. Embora isso faça sentido à primeira vista, os resultados costumam ser influenciados por fatores que estão fora do controle dos tomadores de decisão, como o acaso. O único elemento que eles podem controlar completamente é a qualidade do processo decisório.





Há espaço para melhorias na qualidade do processo de decisões estratégicas

Percentual de CEOs que realizam cada ação pelo menos 60% das vezes ao tomar decisões estratégicas



Tornar transparentes os critérios para determinar a decisão



Discutir a decisão considerando o conjunto geral de decisões da empresa



Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Determinar a qualidade da decisão pelo seu resultado e não pelo seu processo



Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa





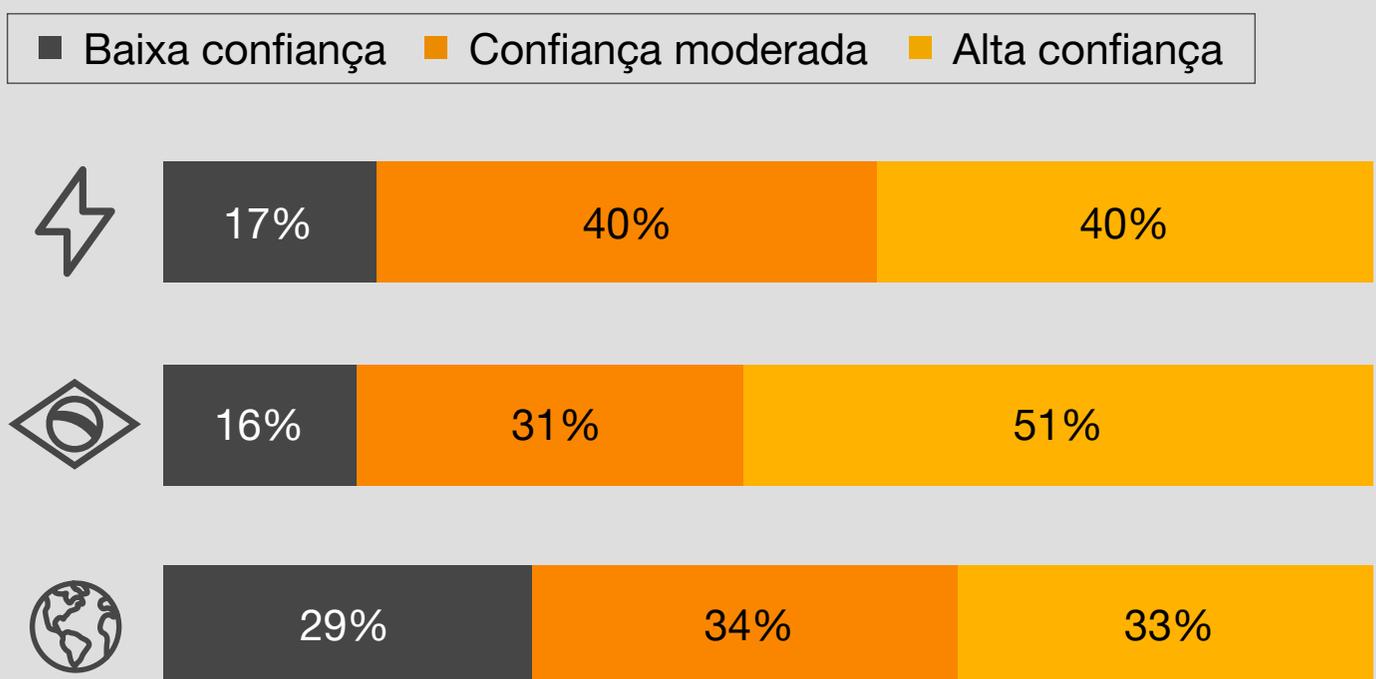
Construindo confiança para uma nova era

O nível de confiança dos CEOs do setor de EU&R em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é menor do que a média geral brasileira: 40% estão altamente confiantes, ante 51%. Os dados da pesquisa global mostram que CEOs que confiam na IA relatam maiores ganhos com a IA generativa nos últimos 12 meses e expectativas mais altas para a tecnologia no próximo ano. Eles também tendem mais a integrar a IA generativa a plataformas tecnológicas, processos de negócios e fluxos de trabalho.

Para os CEOs com baixos níveis de confiança, a questão é se eles estão trabalhando para entender e resolver os problemas ou deixando o ceticismo comprometer a oportunidade. Nesta fase inicial do desenvolvimento da IA generativa, o otimismo moderado parece ser a postura mais apropriada.

Proporção dos CEOs que têm alto nível de confiança na integração da IA em processos-chave é menor de que a média nacional

Proporção de CEOs que confiam pessoalmente na incorporação da IA aos principais processos de suas empresas





Atenção à duração do mandato

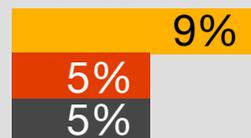
Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. 63% dos CEOs no setor de EU&R (61% no Brasil) acreditam que permanecerão em seus cargos por no máximo cinco anos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando. Esses dados ressaltam um dilema de governança corporativa que, embora não seja novidade, ganha peso adicional neste momento crucial para o rumo dos negócios.

Apesar da pressão para reinventar seus modelos de negócios a longo prazo, a maioria dos CEOs espera permanecer em seus cargos por menos de cinco anos

Expectativa de permanência dos CEOs no cargo atual



Menos de 1 ano



1-2 anos



3-5 anos



6-10 anos



Mais de 10 anos





Como acelerar a transformação



Como acelerar a transformação?





As empresas do setor de EU&R mais preparadas para o sucesso serão aquelas que agirem rapidamente para compreender de que maneira forças de transformação como a transição energética, digitalização e sustentabilidade estão impactando suas operações. É fundamental repensar os modelos de negócios para atender às demandas da sociedade e regulatórias, otimizando o uso de recursos escassos e fazendo investimentos com impacto climático positivo.

Perguntas essenciais para os CEOs do setor de EU&R



Você está avançando com rapidez e disciplina para integrar a IA (especialmente a generativa) aos fluxos de trabalho e processos, a fim de melhorar a eficiência operacional? Está priorizando práticas de IA responsáveis para assegurar a confiança de *stakeholders* e parceiros?



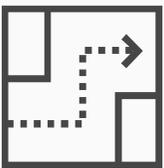
Quais são as oportunidades não exploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade? Você está investindo em soluções inovadoras que atendam à crescente demanda por sustentabilidade e transição para um modelo de negócios de baixo carbono?



Você tem uma visão clara de como a estrutura e as fronteiras do setor estão se modificando? Como sua empresa está adaptando suas operações, capacidades e modelos de negócios para enfrentar os desafios impostos pela digitalização, mudanças climáticas e novas demandas regulatórias?



Você realmente está investindo o suficiente (e alocando os melhores talentos) em suas maiores prioridades para enfrentar as transformações do setor? Está priorizando iniciativas que aumentem a agilidade para realocar recursos, inovar em tecnologias e soluções, e fortalecer a confiança de consumidores e parceiros em um ambiente de transformações rápidas e constantes?



Para CEOs com mandatos relativamente curtos: se você permanecesse no cargo por mais tempo, o que faria de diferente?





Considerações finais





O setor de EU&R no Brasil vive um momento crucial, marcado por uma combinação de otimismo econômico e a necessidade de enfrentar importantes desafios estruturais. Embora os CEOs demonstrem confiança no crescimento da economia global e local, a queda na confiança em relação à receita e à viabilidade dos modelos de negócios no longo prazo reflete a necessidade de adaptações rápidas para enfrentar um ambiente de negócios em constante transformação.

A pressão por transição energética, mudanças regulatórias e a integração de tecnologias emergentes, como a IA generativa, destacam a urgência de investimentos estratégicos. Além disso, a crescente exposição às mudanças climáticas e a intensificação da concorrência com novos *players* exigem um reposicionamento ágil e inovador.



Para prosperar, o setor de EU&R precisa equilibrar segurança, sustentabilidade e acessibilidade, adotando estratégias que impulsionem a competitividade e promovam a resiliência a longo prazo. Liderança estratégica, qualidade nas decisões e capacidade de reinvenção serão elementos essenciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades dessa nova era.



Metodologia





A PwC ouviu mais de 4.700 executivos, em mais de 100 países e territórios, de outubro ao início de novembro de 2024. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB nominal dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.



Contato



Adriano Correia

Sócio e líder da Indústria de Energia
e Serviços de Utilidade Pública

adriano.correia@pwc.com



Acesse o site:

www.pwc.com.br

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.