

26ª CEO Survey | 2023

# Transformando o futuro, encarando o presente

As perspectivas dos CEOs sobre crescimento,  
ameaças, prioridades estratégicas e investimentos



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



**Saiba mais em**  
[www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo](http://www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo)



# Apresentação

Um terço dos CEOs no Brasil e no mundo não acredita que suas organizações serão economicamente viáveis em dez anos caso se mantenham no rumo atual – o que exige investimentos urgentes na transformação dos seus negócios. Ao passo que devem transformar o futuro, a maioria lida com as questões de curto prazo. Os resultados da 26ª Global CEO Survey ilustram a profundidade dos desafios – e o que fazer para gerar oportunidades – à frente dos líderes empresariais hoje.

De um lado, a grande maioria considera vital reinventar seus negócios para o futuro em um mundo de disrupção e inovação. De outro, eles se mobilizam para enfrentar um cenário atual com instabilidade econômica global, inflação, rupturas nas cadeias de suprimento e conflitos geopolíticos.

No Brasil e no mundo, 73% dos CEOs acreditam que a economia global sofrerá uma desaceleração nos próximos 12 meses. Apesar disso, uma parte importante dos CEOs de alguns países prevê que suas economias locais terão trajetória contrária e também acredita no crescimento da receita de suas empresas – especialmente os brasileiros.

Este duplo imperativo – encarar o presente e ao mesmo tempo se transformar para o futuro – os coloca em uma encruzilhada inédita que exige ação imediata.



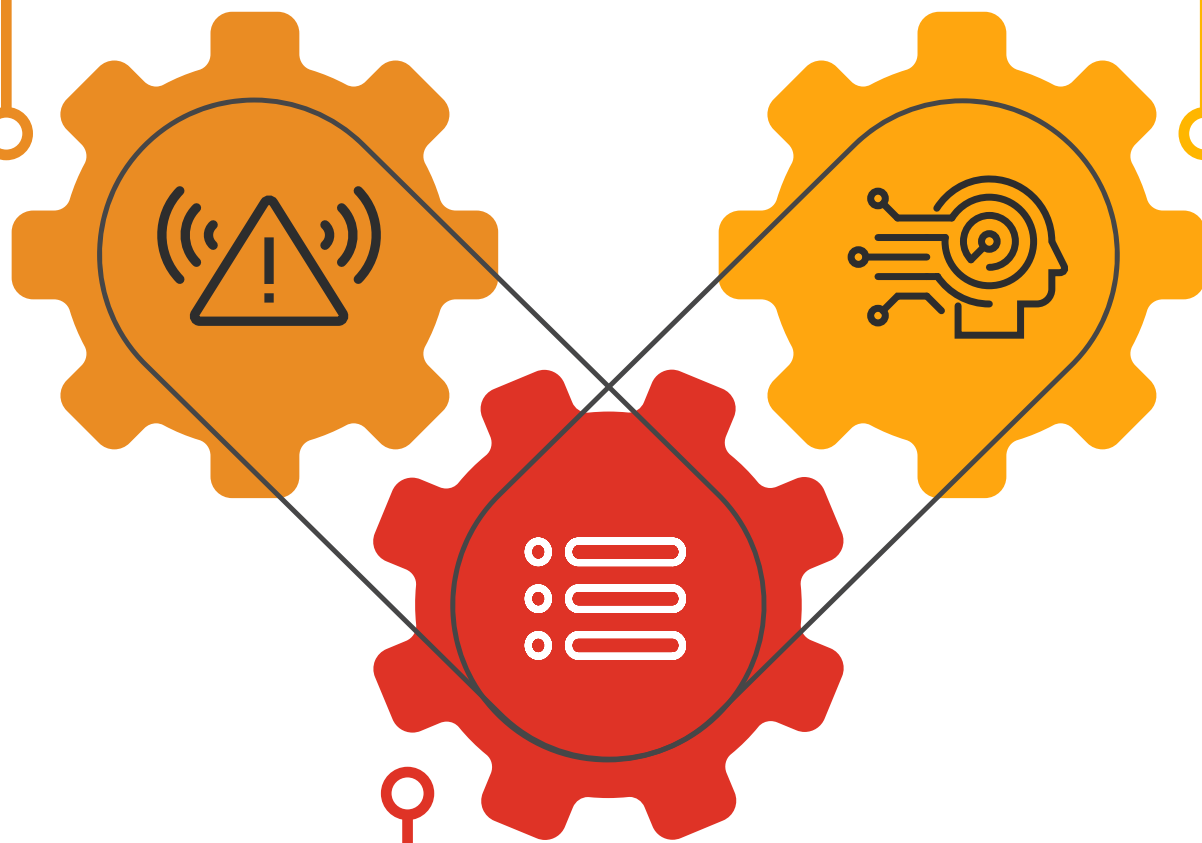
Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa para a indústria de Energia e Serviços de Utilidade Pública (EU&R, na sigla em inglês). Os dados foram organizados em três dimensões: os desafios atuais; a preparação para o futuro; e a agenda necessária para se atingir um equilíbrio entre o curto e o longo prazos e transformar as dificuldades em oportunidades.

## Tensões atuais

Os desafios imediatos em meio a condições macroeconômicas incertas, aumento da inflação, instabilidade geopolítica e ameaças crescentes, como as relacionadas à cibersegurança.

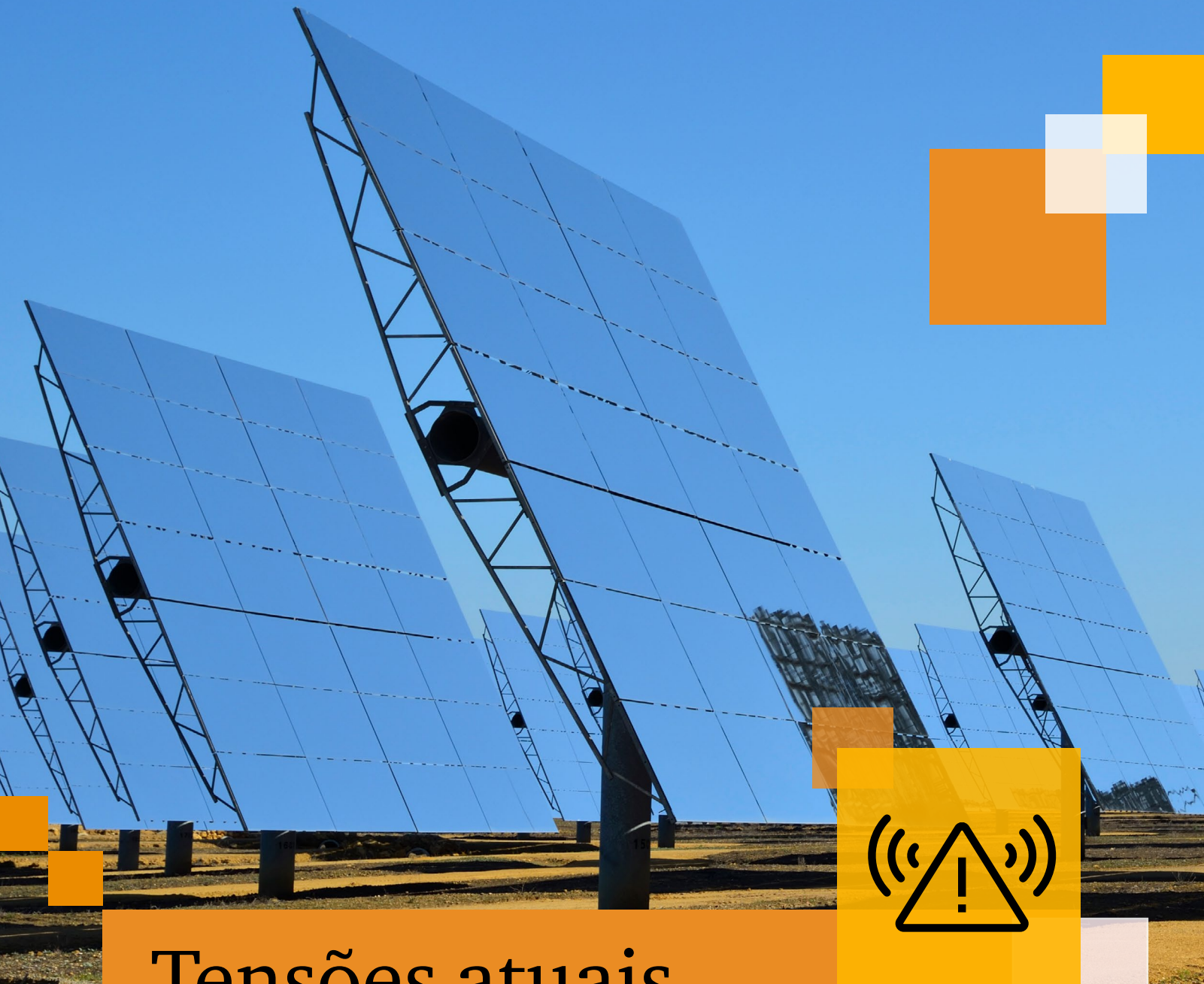
## A corrida pelo futuro

A necessidade de se antecipar aos riscos de longo prazo para as suas empresas, a sociedade e o planeta – como a disrupção dos modelos de negócios e os riscos climáticos.



## Uma agenda equilibrada

A missão do CEO de lidar com os desafios atuais e ao mesmo tempo investir no futuro, impulsionando a transformação e a integração a ecossistemas que criem valor, viabilizando a sustentabilidade do negócio.



# Tensões atuais

## Expectativa em relação à economia

Os CEOs da indústria de EU&R no Brasil estão mais pessimistas em relação à economia global do que a média dos CEOs no Brasil e no mundo. Apenas 5% acreditam em uma aceleração da economia, um quadro oposto ao do ano passado, quando 80% tinham essa expectativa.

Os executivos da indústria estão bem mais otimistas em relação ao próprio país (59%) do que a média global (29%), embora em um nível abaixo da média no país (66%).



## Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

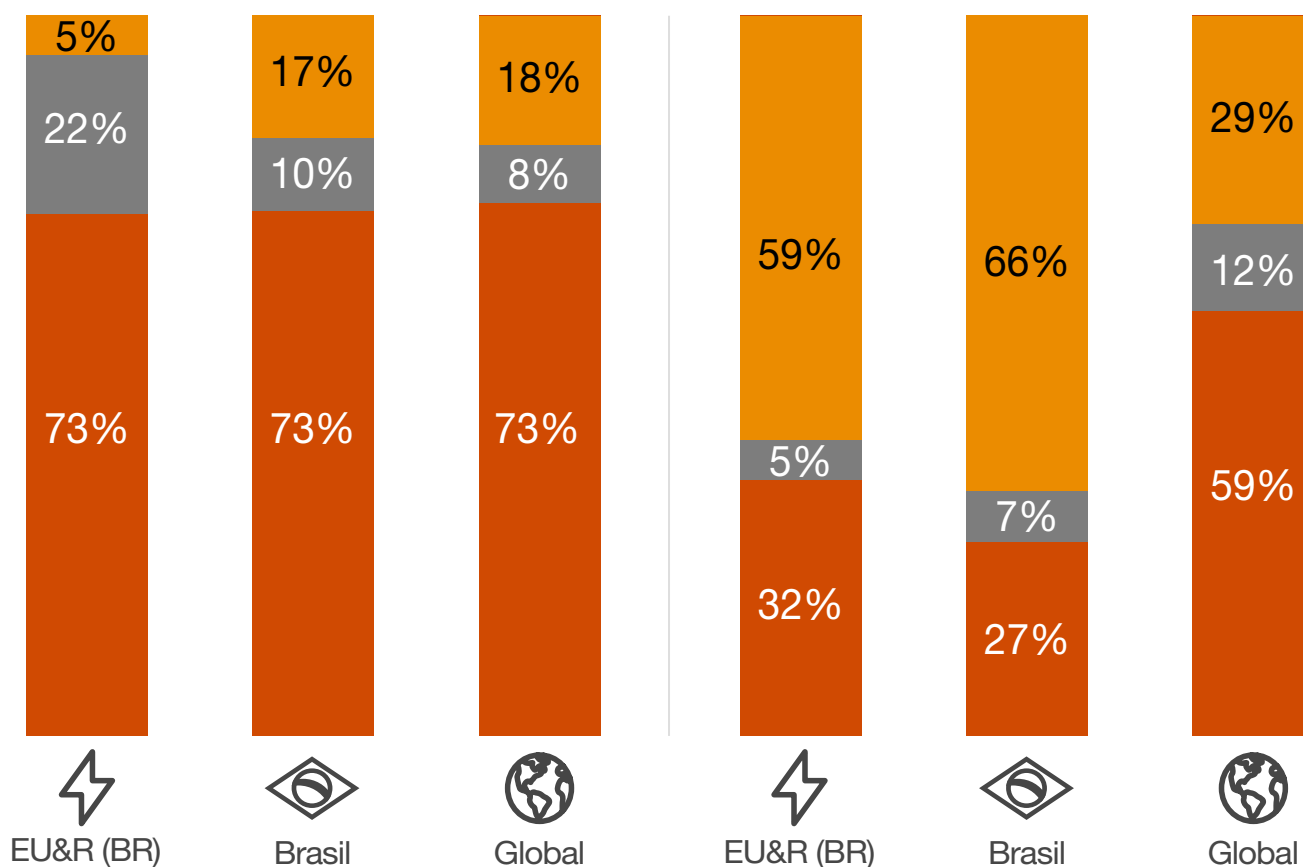
⬆️ Aceleração

▬ Estabilidade

⬇️ Desaceleração

### Crescimento global

### Crescimento do país do CEO





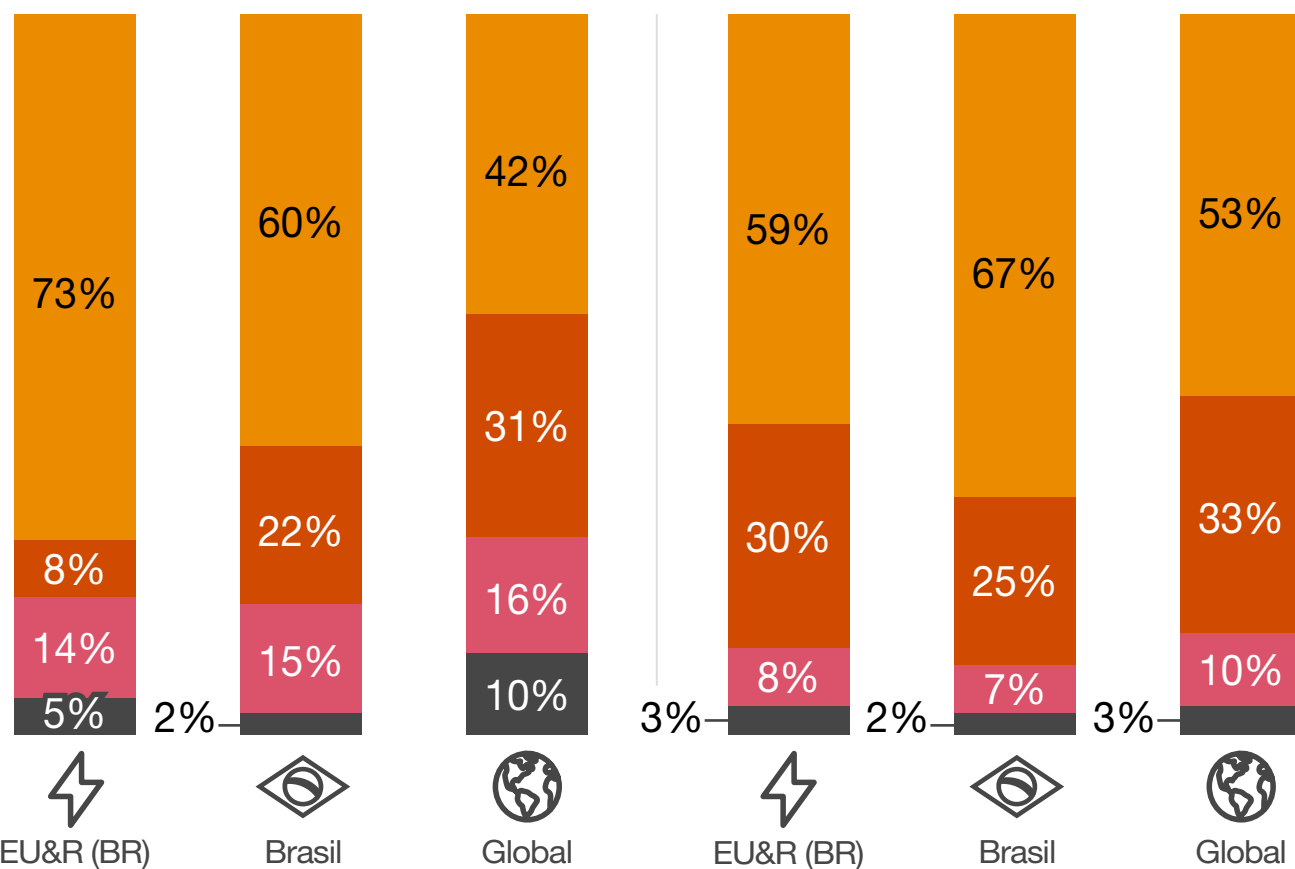
A confiança no crescimento da receita de suas empresas para os próximos 12 meses aumentou em relação ao ano passado: 73% dizem estar extremamente ou muito confiantes, contra 53% na pesquisa anterior. É um otimismo maior do que a média no Brasil (60%) e no mundo (42%). Na perspectiva de três anos, porém, a confiança dos líderes de EU&R no país diminuiu, embora a maioria ainda esteja extremamente ou muito confiante (59%).

### Expectativa em relação à geração de receitas

■ Extremamente ou muito confiante  
 ■ Moderadamente confiante  
 ■ Ligeiramente confiante  
 ■ Não confiante

12 meses

3 anos



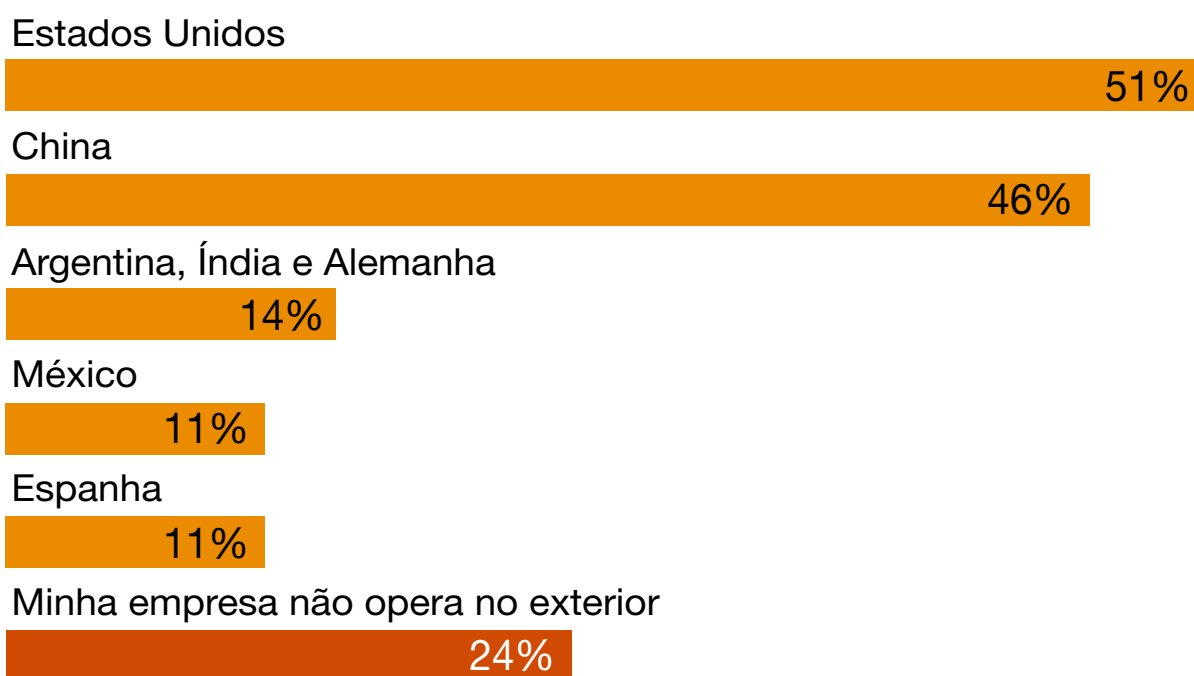


## Crescimento em outros países

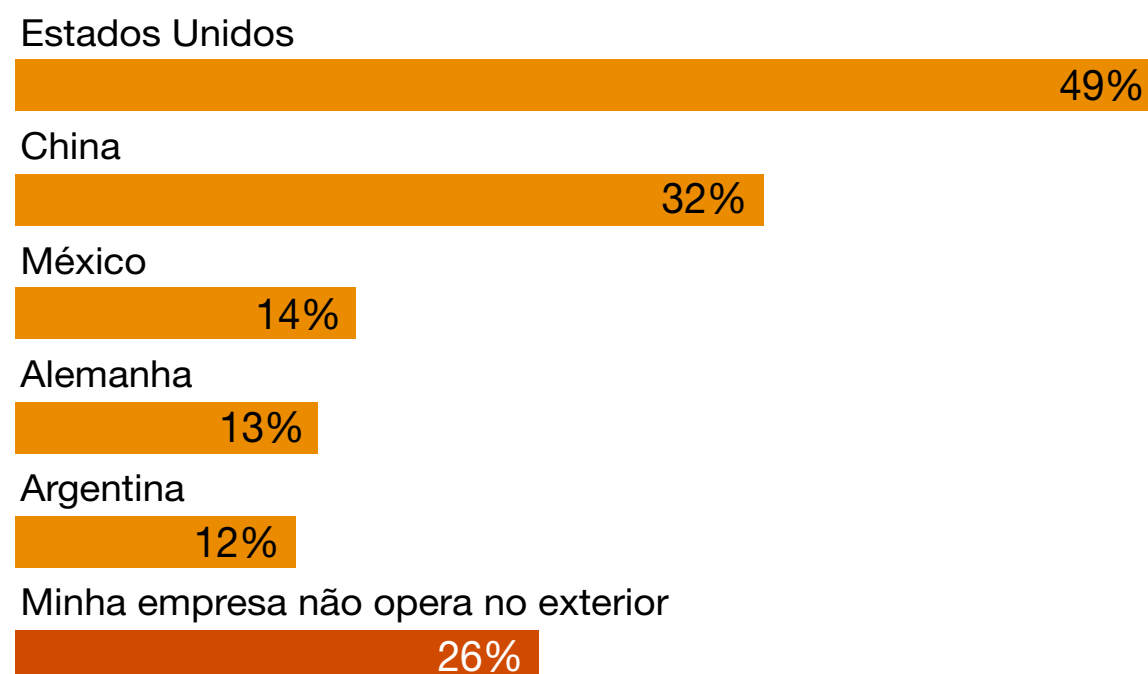
Em relação aos mercados considerados mais relevantes pelos CEOs de EU&R no Brasil para o crescimento de suas empresas, os Estados Unidos e a China têm lugar de destaque, assim como acontece na visão geral dos líderes brasileiros.

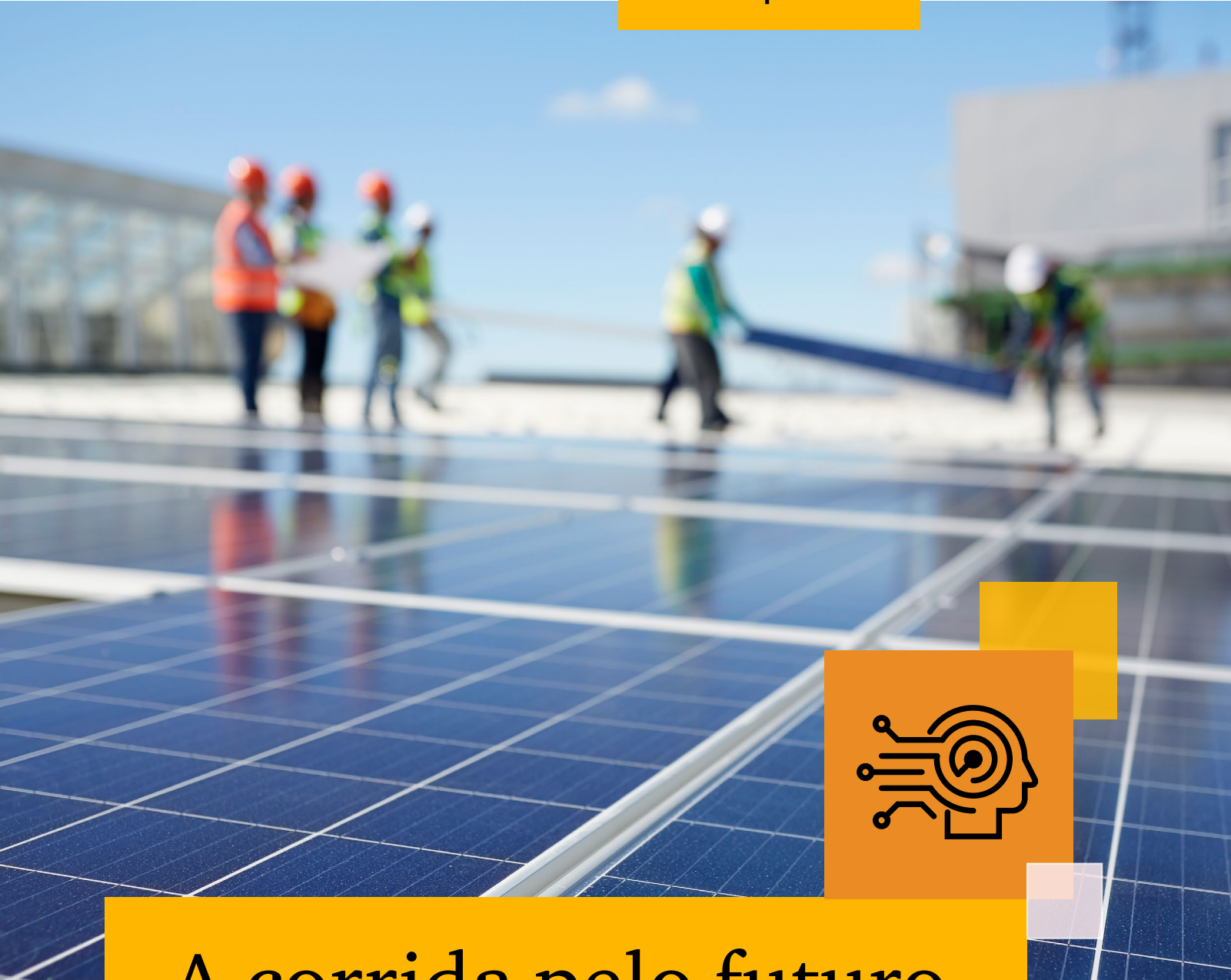


### Principais mercados para os CEOs de EU&R no Brasil



### Principais mercados para os CEOs do Brasil





# A corrida pelo futuro

## Ameaças que mais preocupam

Os conflitos geopolíticos preocupam mais os CEOs de EU&R no país nos próximos 12 meses (46%) do que a média dos líderes brasileiros (23%). Na edição passada, as mudanças climáticas estavam entre as maiores preocupações dos CEOs da indústria: 48% consideravam que o clima poderia afetar negativamente as empresas em 2022; agora são 35%.

No horizonte de cinco anos, os CEOs de EU&R no país afirmam que as mudanças climáticas e os conflitos geopolíticos são as maiores preocupações, ambos apontados por 38% dos entrevistados. Já a inflação, segundo maior motivo de inquietação dos CEOs da indústria para os próximos 12 meses (41%), preocupa menos na perspectiva de cinco anos (22%).



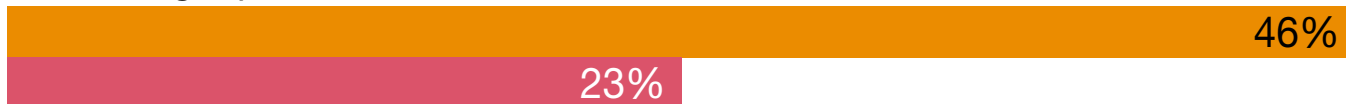


## Ameaças nos próximos 12 meses

⚡ EU&R (BR)

🇧🇷 Brasil

### Conflitos geopolíticos



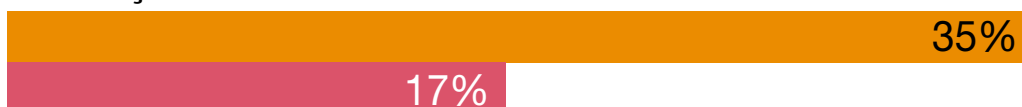
### Inflação



### Instabilidade macroeconômica



### Mudanças climáticas



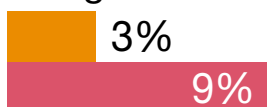
### Riscos cibernéticos



### Riscos sanitários



### Desigualdade social





## Ameaças nos próximos 5 anos

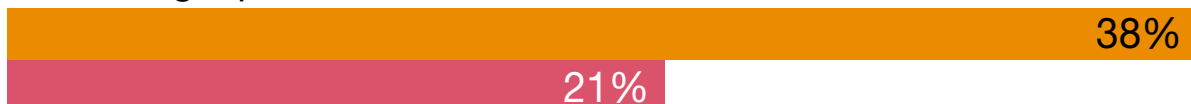
⚡ EU&R (BR)

🇧🇷 Brasil

Mudanças climáticas



Conflitos geopolíticos



Instabilidade macroeconômica



Riscos cibernéticos



Inflação



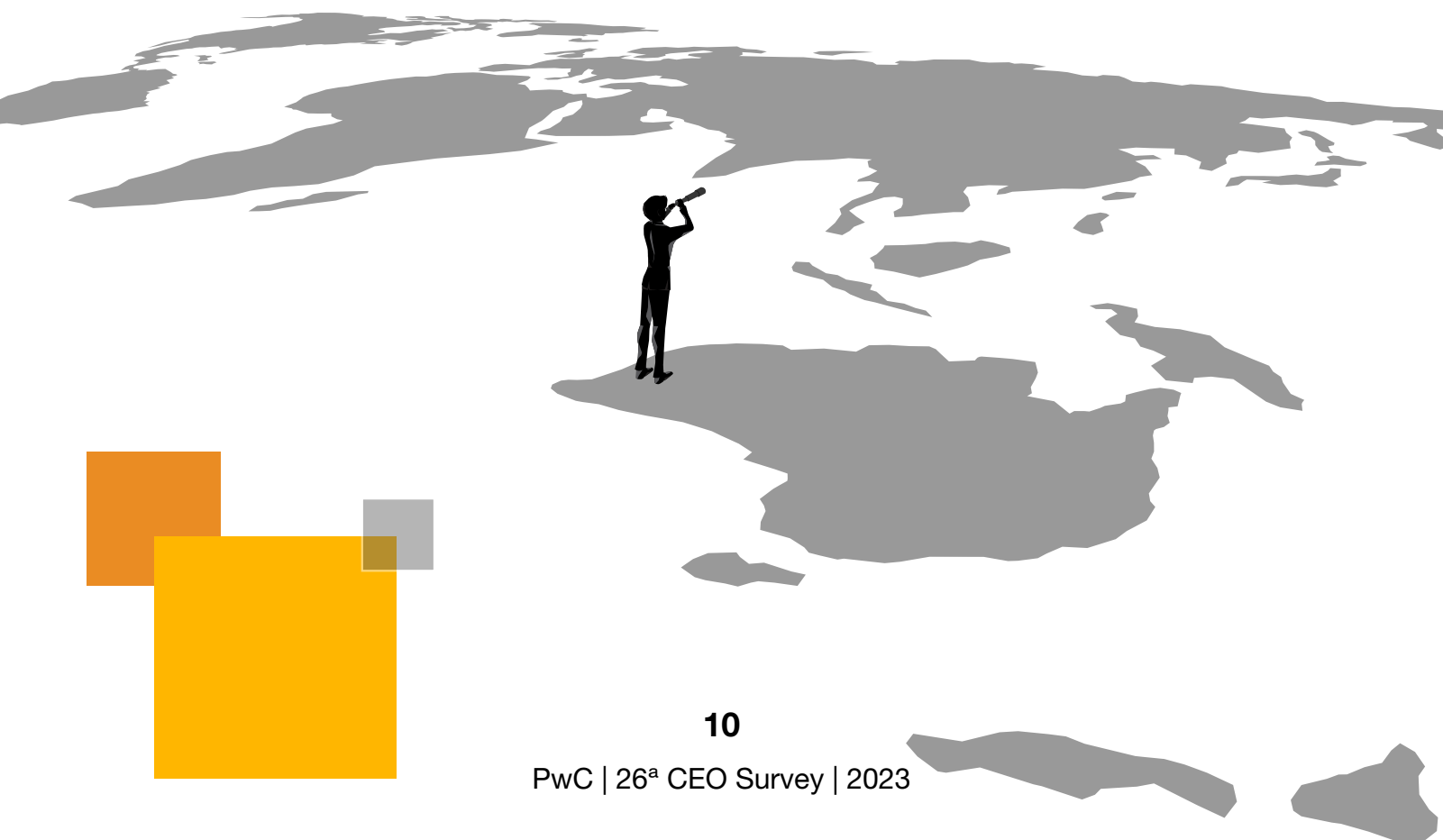
Riscos sanitários



Desigualdade social



Obs.: participantes que se dizem muito ou extremamente preocupados.





## Viabilidade do negócio

No Brasil, um terço dos CEOs não acredita que suas empresas serão economicamente viáveis em uma década, caso se mantenham no rumo atual. Na indústria de EU&R no país, a proporção é de 27%.

### Mantido o rumo atual, por quanto tempo seu negócio será economicamente viável?

⚡ EU&R (BR)

📊 Brasil

27%

Menos de 10 anos

33%

70%

Mais de 10 anos

64%



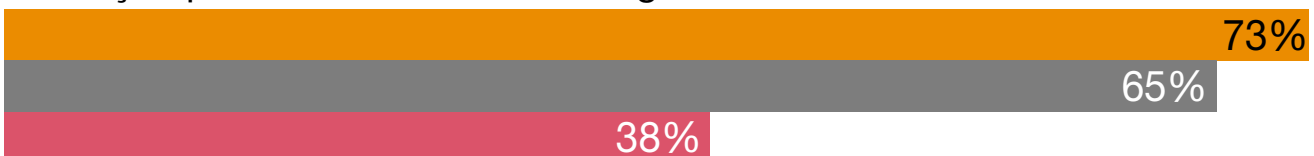
Perguntados sobre os fatores que mais podem afetar a lucratividade nos próximos dez anos, 73% dos CEOs de EU&R no país citaram a transição para novas fontes de energia, quase o dobro da média do Brasil (38%). Em seguida, vêm as mudanças na regulação, também apontadas como o segundo maior fator de preocupação na média nacional.

⚡ EU&R (BR)

🌐 EU&R (global)

🇧🇷 Brasil

### Transição para novas fontes de energia



### Mudanças na regulação



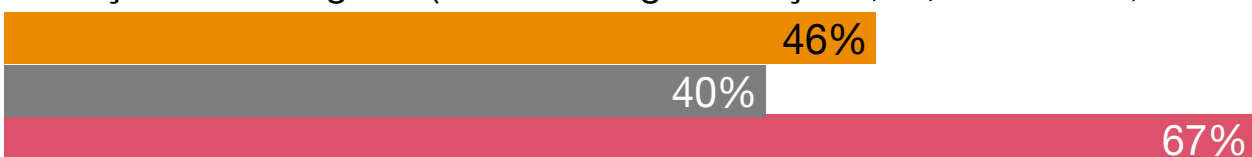
### Mudanças nas demandas/preferências do consumidor



### Disrupções da cadeia de suprimentos



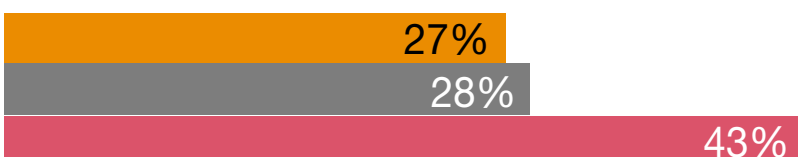
### Inovações tecnológicas (ex.: tecnologia avançada, IA, metaverso, blockchain)



### Escassez de mão de obra/competências



### Novos entrantes de outros setores





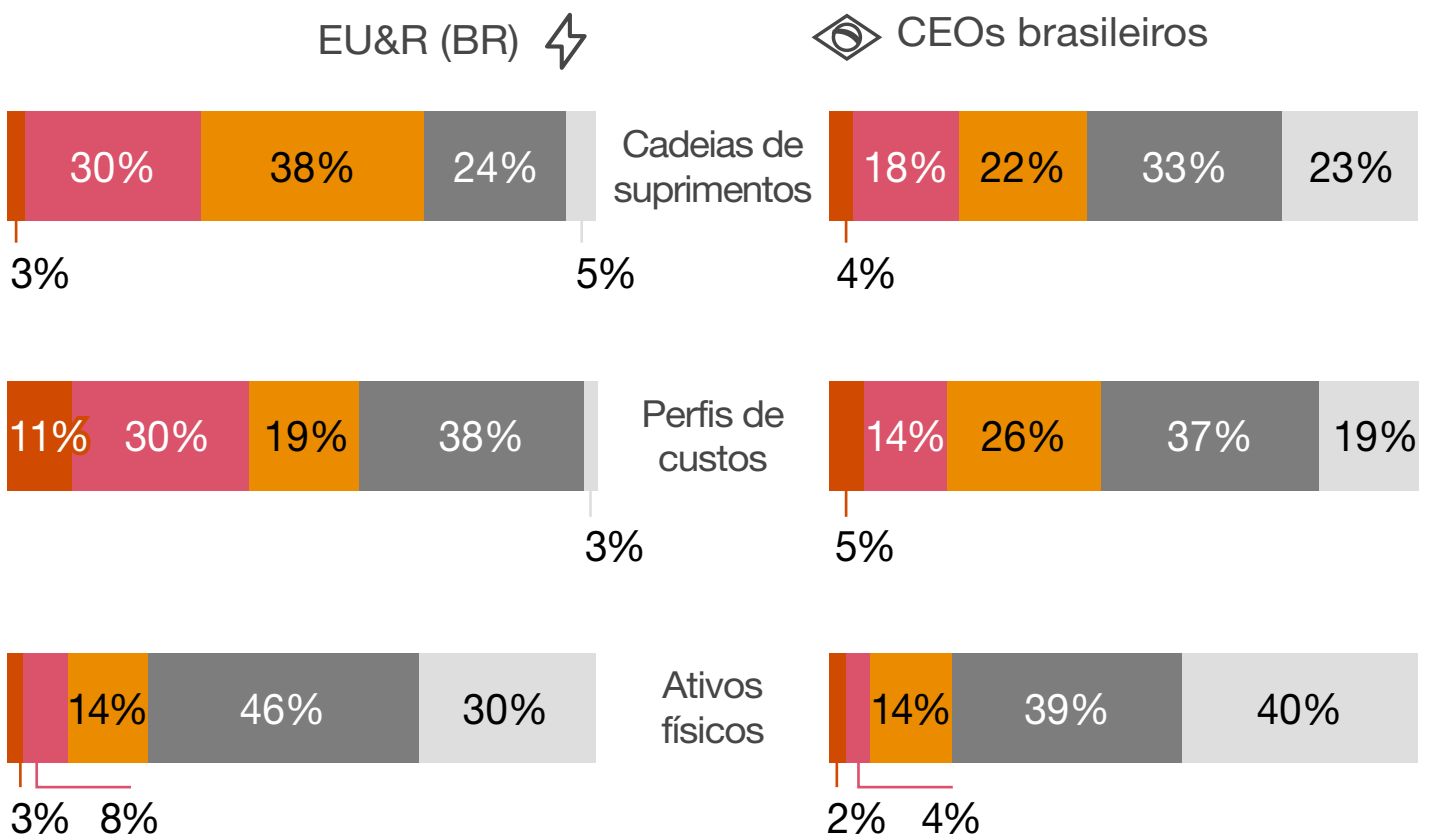
## Questões ESG

Quase três quartos dos líderes de EU&R no país (71%) esperam que o risco climático tenha um efeito de moderado a extremo sobre sua cadeia de suprimentos nos próximos 12 meses — mais do que a média no Brasil (44%).

60% esperam que o clima afete de forma moderada a extrema o perfil de custos (ante 45% no Brasil) e 25% acreditam que os ativos físicos poderão ser impactados dessa forma (ante 20% no resultado geral para o Brasil).

### Expectativa de impacto do risco climático em 12 meses

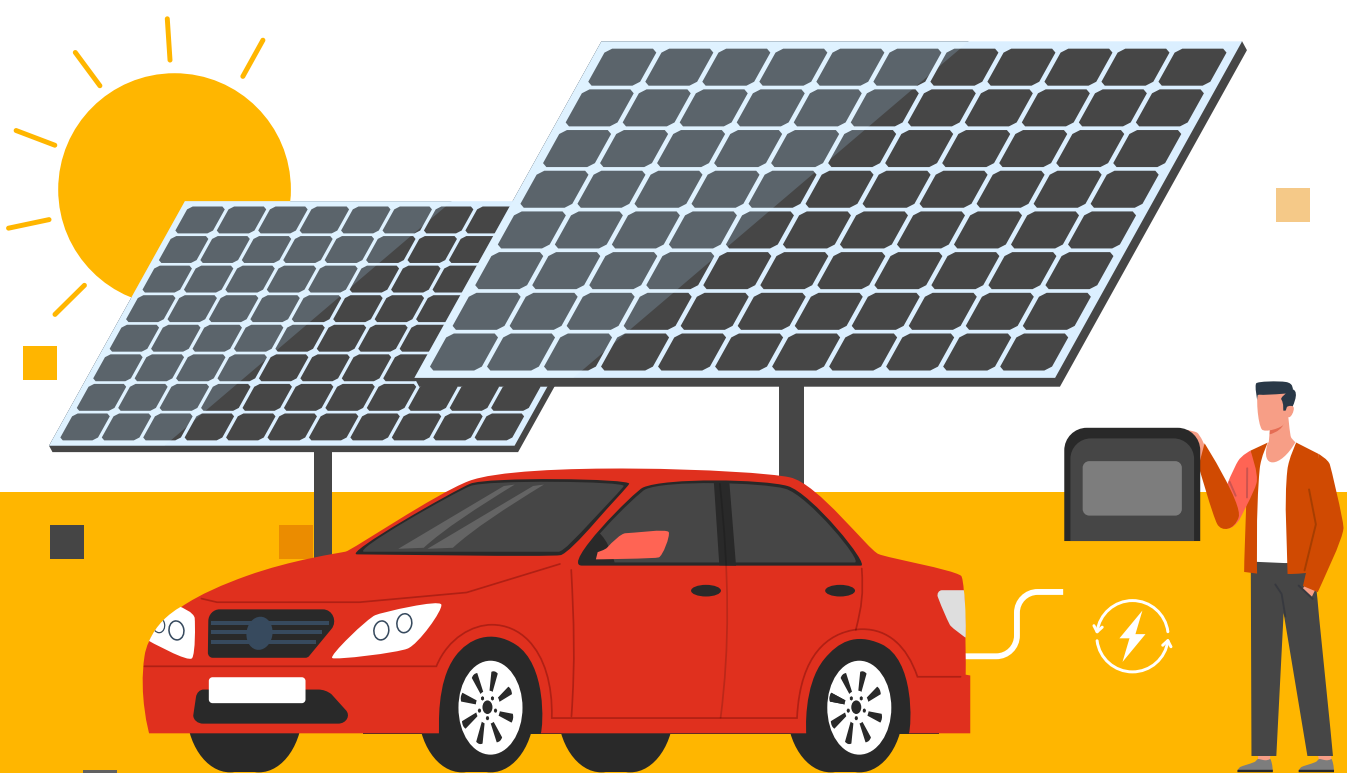
Extremamente Muito Moderadamente Pouco Nada





Adotar a prioridade e o ritmo adequados para mitigar os riscos climáticos, gerar oportunidades e descarbonizar são desafios estratégicos. De modo geral, as empresas de EU&R no país se mostram mais avançadas do que a média brasileira em relação a iniciativas climáticas. Por exemplo, 84% já implementaram ou estão implementando iniciativas para reduzir suas emissões, em comparação com 63% da média nacional.

Muitas empresas parecem estar elaborando estratégias sem considerar a precificação interna das emissões de carbono: 32% dos CEOs da indústria (50% na média brasileira) dizem que não têm planos de implementar um preço interno do carbono em seu processo de tomada de decisões, embora isso seja importante para antecipar eventuais impostos, tarifas e incentivos, assim como entender melhor suas externalidades.



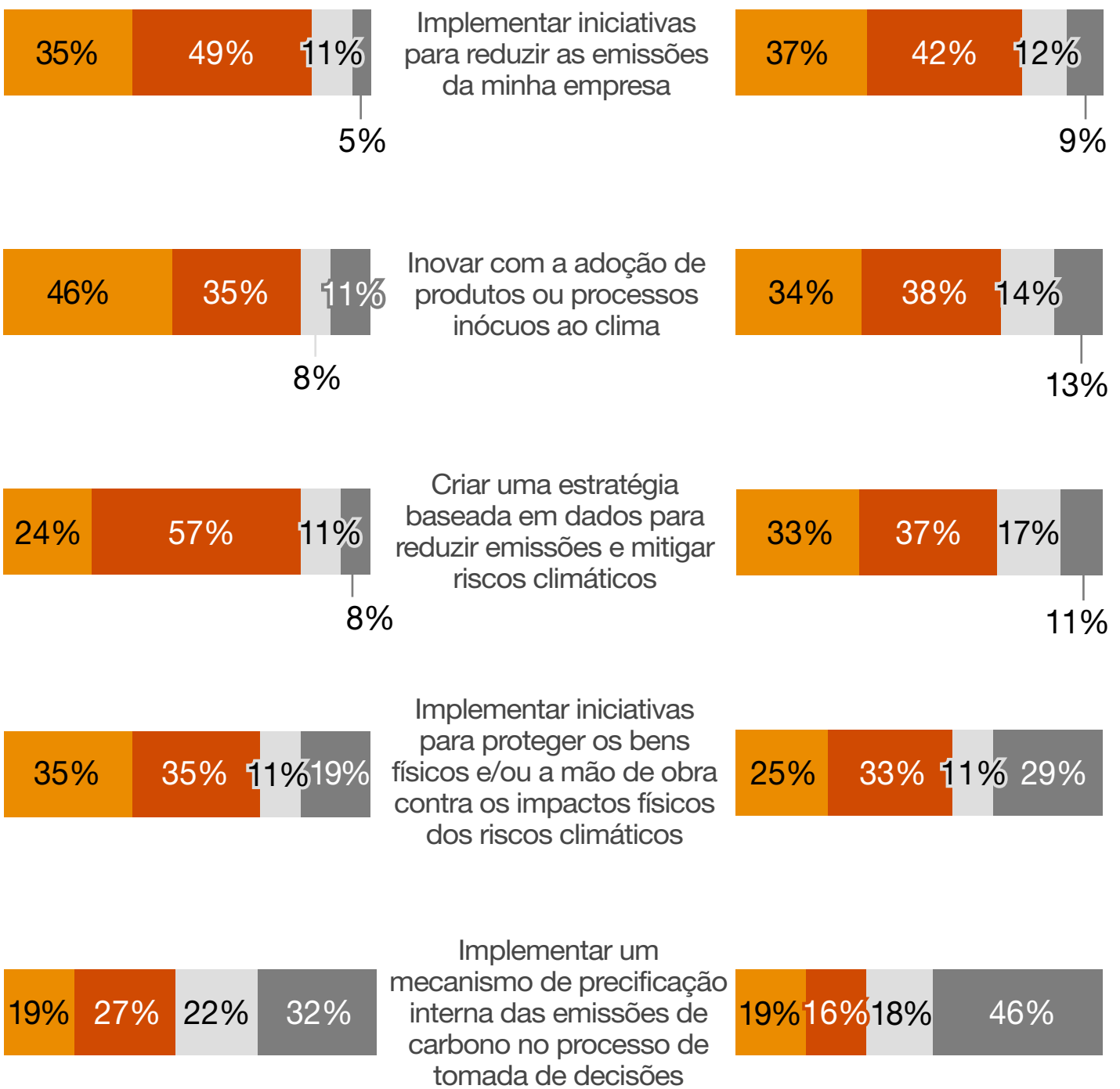


## Nível de progresso da empresa em iniciativas relacionadas ao impacto climático

■ Concluído
 ■ Em andamento
 ■ Planejado, mas ainda não iniciado
 ■ Não planejamos fazer isso

EU&R (BR) ⚡

⚡🌐 EU&R (global)





# Uma agenda equilibrada

## Investimentos

Para reinventar seus negócios para o futuro enquanto enfrentam os desafios do presente, os CEOs precisam equilibrar prioridades, em um exercício que se estende à alocação dos recursos. Acompanhando o resultado da pesquisa entre os CEOs no Brasil, os líderes de EU&R concentram o investimento principalmente em automação de processos e sistemas, *upskilling* da força de trabalho e implantação de tecnologias avançadas (nuvem e IA, por exemplo).





## Investimentos nos próximos 12 meses

⚡ EU&R (BR)

🌐 EU&R (global)

🇧🇷 Brasil

Automação de processos e sistemas



Upskilling da força de trabalho em áreas prioritárias



Implantação de tecnologia (nuvem, IA e outras tecnologias avançadas)



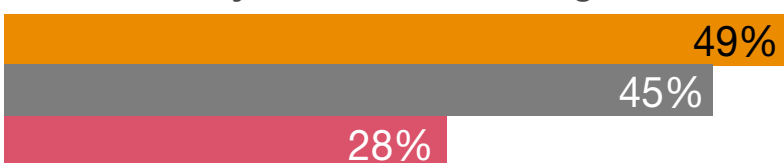
Adoção de fontes alternativas de energia



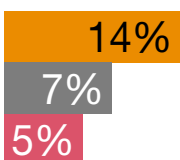
Ajustes na cadeia de suprimentos (incluindo operações de nearshoring/onshoring)



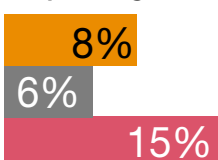
Descarbonização do modelo de negócios



Realocação das operações em resposta ao risco climático



Exploração do metaverso





## Em busca de resiliência

Em resposta aos desafios de curto prazo, os CEOs da indústria de EU&R no país dizem que estão tomando medidas para cortar custos e buscar fornecedores alternativos. Apenas 19% estão congelando contratações, menos do que a média no Brasil (28%), e 14% estão reduzindo sua força de trabalho (19% no Brasil).

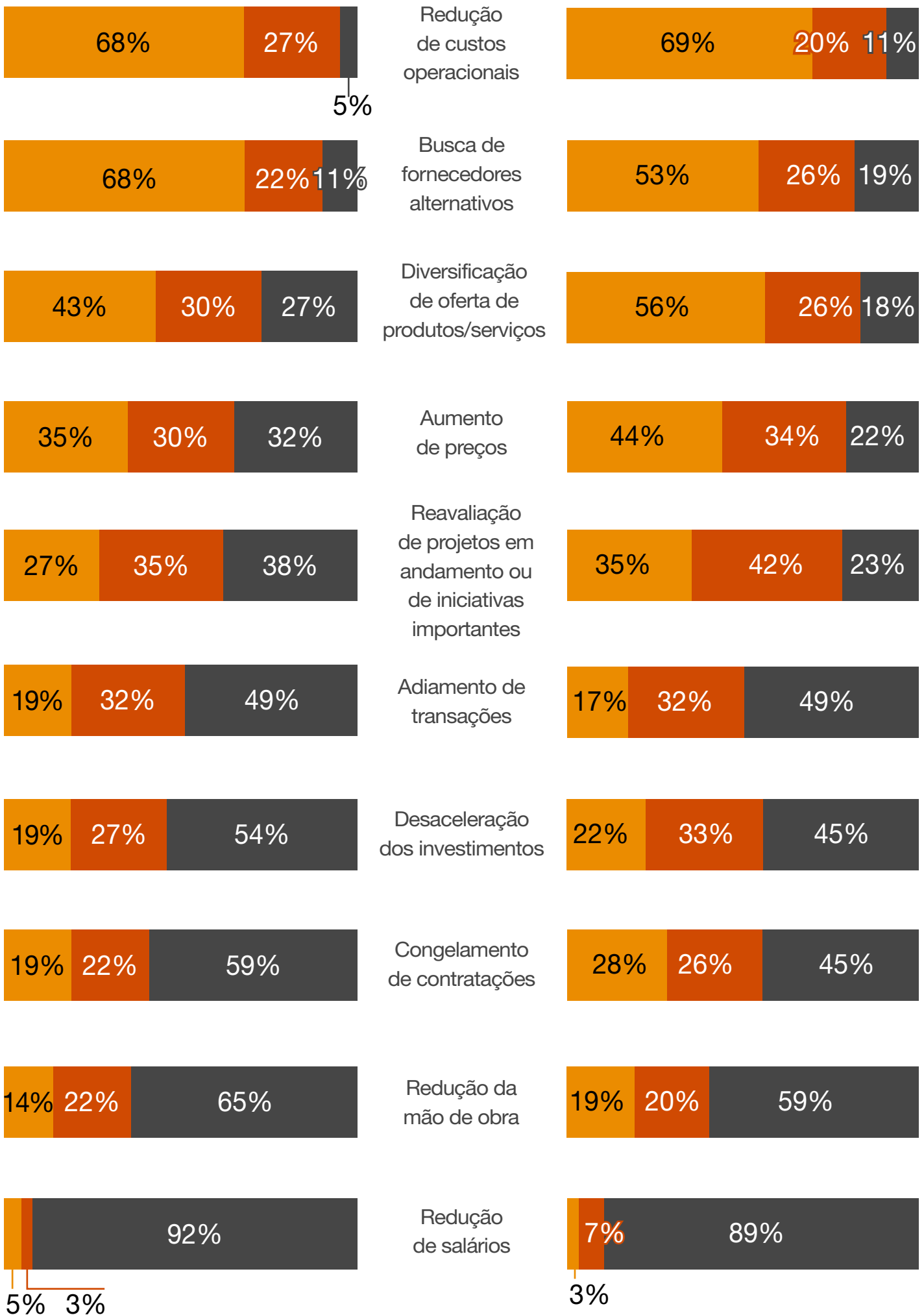


## Ações para mitigar desafios econômicos e volatilidade nos próximos 12 meses

■ Já fizemos/estamos fazendo ■ Estamos considerando nos próximos 12 meses ■ Não planejamos fazer isso

EU&R (BR) ⚡

👁️ CEOs brasileiros





## Ecosistema de colaboração

A diversidade e a complexidade dos desafios de negócios atuais estão valorizando a capacidade de colaboração com o ambiente externo à empresa. Para ter uma ideia dessa dinâmica, perguntamos aos CEOs como eles estabelecem parcerias – com quem e com quais objetivos.

As empresas trabalham com uma ampla rede de parceiros e o objetivo mais comum dessas relações é buscar novas fontes de geração de valor, como novos produtos e novos mercados.

Na indústria de EU&R no Brasil, as instituições acadêmicas são as parceiras mais frequentes, citadas por 35% dos entrevistados. Para a média das empresas brasileiras, essas instituições aparecem na segunda colocação, atrás de empreendedores ou startups.

É com as ONGs que as empresas de EU&R no país, estabelecem mais parcerias para resolver questões socioambientais, como as relacionadas às mudanças climáticas ou à desigualdade. Na média brasileira, esse é um objetivo de colaboração mais comum com empreendedores ou startups e ONGs.





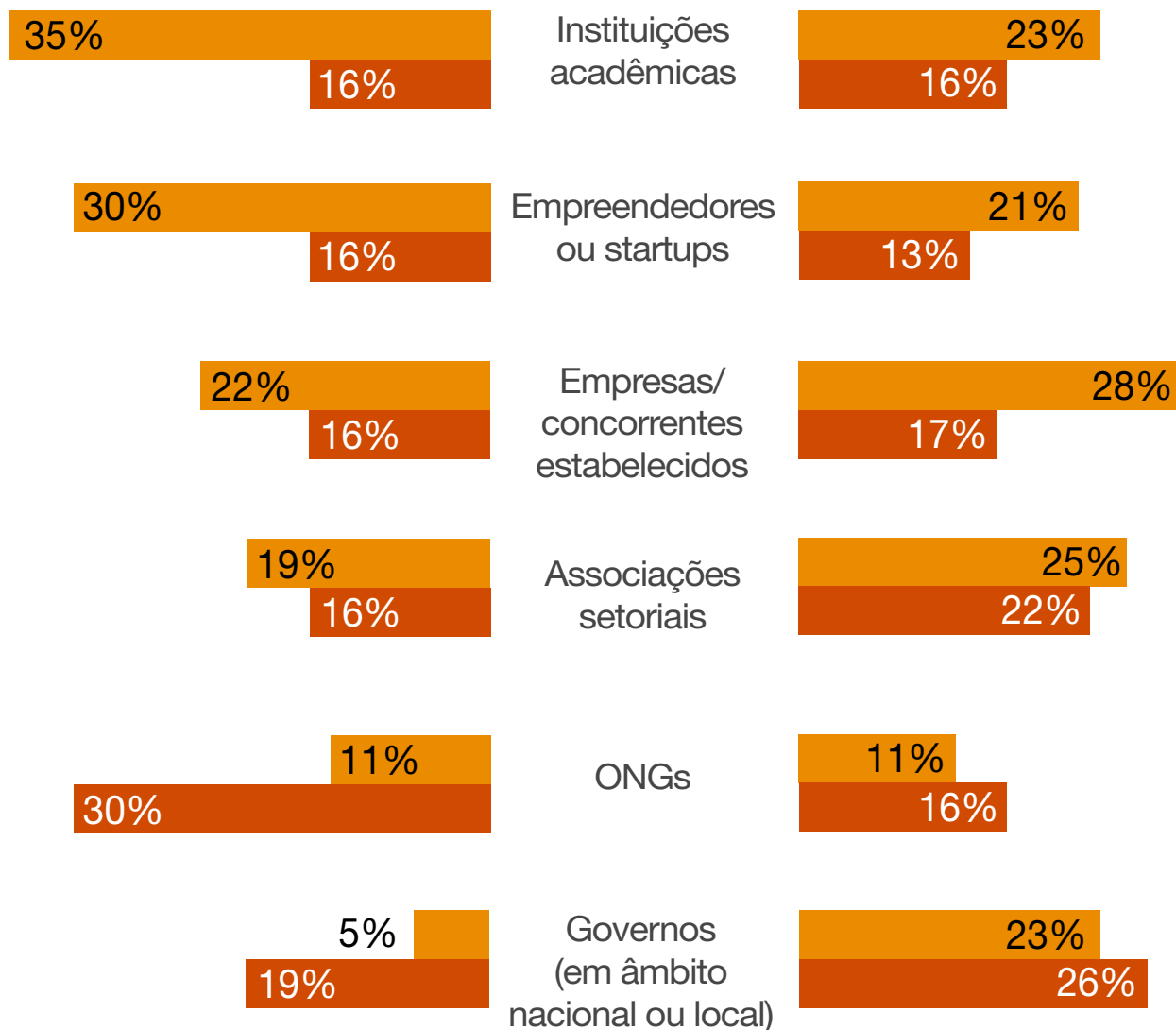
## Parceiros para criação de fontes de geração de valor ou abordagem de questões socioambientais

■ Criar novas fontes de geração de valor

■ Resolver questões socioambientais

EU&R (BR) ⚡

⚡ EU&R (global)





Educação e desenvolvimento sustentável são os temas mais relevantes das parcerias estabelecidas pela indústria na área socioambiental.

## Áreas de colaboração com entidades sem fins lucrativos em questões socioambientais

⚡ EU&R (BR)

🇧🇷 Brasil

Educação



Desenvolvimento sustentável



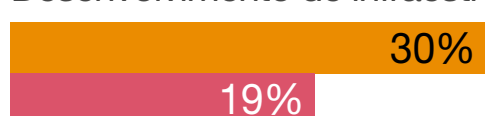
Diversidade, igualdade e inclusão



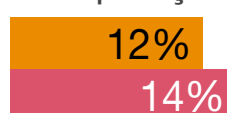
Mudanças climáticas



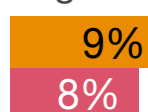
Desenvolvimento de infraestrutura



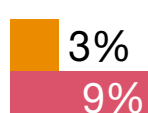
Recuperação econômica



Segurança pública



Iniciativas internacionais de desenvolvimento



Nossa experiência no desenvolvimento e aplicação de estratégias ESG mostra que as organizações são mais capazes de gerar lucro e ao mesmo tempo exercer impacto social positivo quando encaram a construção de parcerias e ecossistemas com rigor e profundidade. Os CEOs precisam vincular suas organizações a uma identidade e uma área de foco ESG antes de formalizarem seu compromisso.



# Confiança, liderança e o diálogo no C-level

A confiança ajuda instituições e indivíduos a “ir longe juntos” – e a transformar o futuro, encarando o presente. A **CEO Survey** do ano passado mostrou uma relação estatisticamente relevante entre a **confiança do consumidor e o desempenho financeiro**. Os dados da pesquisa também sugeriram que as **empresas confiáveis tinham um foco no longo prazo**. Elas tendiam mais a ter compromissos Net Zero e resultados não financeiros (como engajamento de profissionais e representação de gênero, raça e etnia) vinculados à remuneração dos executivos.

A crescente importância da confiança está estreitamente vinculada à mudança na natureza da liderança diante da maior complexidade do relacionamento com os *stakeholders*; à necessidade cada vez maior de o setor privado ajudar a resolver problemas sociais importantes; à ruptura do consenso pós-Guerra Fria em torno dos mercados abertos e do comércio internacional livre, com a ênfase crescente em interesses nacionais em detrimento de interesses globais; e à intensificação das tensões geopolíticas e sociais. Os CEOs têm tido papéis de destaque e muitas vezes participam dessas mudanças em maior grau do que muitos de seus subordinados diretos.

O diálogo aberto com as equipes de gestão sobre as implicações dessas forças para a liderança pode ajudar a fortalecer e dar mais autonomia aos diretores executivos, para que os CEOs possam se dedicar mais a reinventar o futuro – um desejo manifestado por eles na nossa pesquisa. Esperamos que as questões aqui apresentadas enriqueçam esse diálogo, empoderando os líderes e suas organizações para superar o status quo, vislumbrar o progresso e se reinventar para o mundo que estão ajudando a criar.



Apresentação



Tensões atuais



A corrida pelo futuro



Uma agenda equilibrada

Acesse o nosso relatório completo em:

[www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo](http://www.pwc.com.br/pesquisa-de-ceo)







# Metodologia

A PwC ouviu mais de 4.400 executivos, em 100 países, com uma participação recorde de líderes do Brasil. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Os números setoriais e nacionais se baseiam em dados não ponderados da amostra total de CEOs.

## Observações:

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens e à exclusão de respostas do tipo “nem/nem” e “não sei”.

A pesquisa foi realizada pela PwC Research, nosso centro global de excelência em pesquisa e serviços de consultoria baseados em evidências.



## Contato



### Adriano Correia

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

[adriano.correia@pwc.com](mailto:adriano.correia@pwc.com)



[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



@PwCBrasil

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](http://www.pwc.com/structure)

© 2023 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.