



**27ª CEO Survey | 2024**

# Prosperando na era de reinvenção contínua

À medida que as ameaças à sobrevivência convergem, muitas empresas agem para se reinventar. É suficiente?  
E o que é preciso para ter sucesso?



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



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



# Apresentação

Ainda mais preocupados com a viabilidade e a resiliência de suas empresas no longo prazo do que no ano passado, os CEOs no Brasil e no mundo já dão passos importantes para reinventar seus negócios e garantir a prosperidade. Esse é um dos destaques da 27ª Global CEO Survey, realizada com mais de 4,7 mil líderes empresariais em todo o mundo, incluindo o Brasil.

Diante da magnitude das transformações iminentes em diversas áreas, os líderes sabem que suas abordagens precisam ser mais ousadas hoje e no futuro. Embora os CEOs estejam mais otimistas em relação ao crescimento econômico global do que no ano passado, uma parcela crescente no Brasil e no mundo tem dúvidas de que suas organizações sobreviverão por mais de dez anos se mantiverem o rumo atual. No setor de Energia e Serviços de Utilidade Pública (EU&R), essa é uma preocupação para quase um terço dos CEOs.





Neste relatório, apresentamos os resultados da pesquisa com os líderes do setor de EU&R, organizados em três temas:

## O imperativo da reinvenção

A situação da economia e a ansiedade dos CEOs em relação à viabilidade de longo prazo de seus modelos de negócio.

## Mudança existencial iminente

O status de duas megatendências – mudanças climáticas e disrupção tecnológica (exemplificada aqui pela IA generativa) – que estão prestes a impulsionar ainda mais reinvenção.

## Seu roteiro de reinvenção






Ações essenciais que as empresas podem executar para estimular a reinvenção contínua.

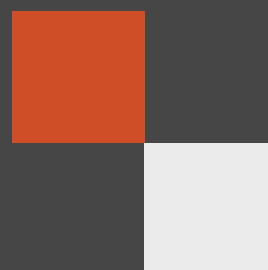




# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar

	<b>O imperativo da reinvenção</b>	<b>5</b>
	<b>Transformação vital iminente</b>	<b>14</b>
	<b>Seu roteiro de reinvenção</b>	<b>20</b>
	<b>Como sustentar a mudança</b>	<b>29</b>
	<b>Metodologia</b>	<b>31</b>





# O imperativo da reinvenção

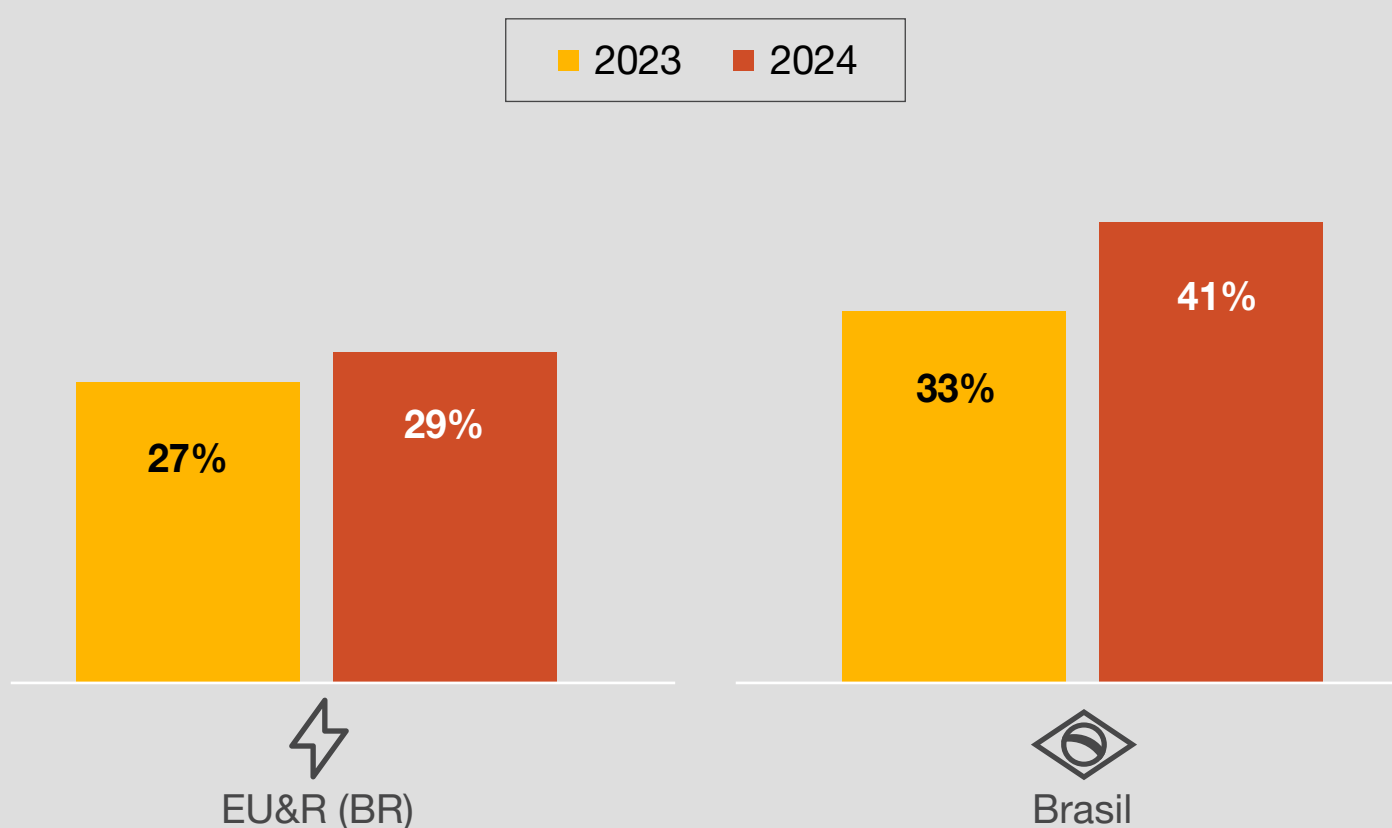
Uma análise do cenário econômico e da ansiedade dos CEOs em relação à viabilidade no longo prazo de seus modelos de negócio



A disrupção tecnológica, as mudanças climáticas e outras megatendências globais em aceleração continuam a forçar os CEOs a se adaptarem. Isso gera uma inquietação entre os CEOs em relação à sustentabilidade dos seus negócios: 41% dos brasileiros (45% no mundo) duvidam que, na trajetória atual, suas empresas se manterão viáveis além da próxima década – um aumento em relação ao ano passado. Embora os CEOs de EU&R também indiquem um aumento na preocupação sobre a viabilidade de seus negócios em mais de 10 anos (de 27% em 2023 para 29% em 2024), esse indicador apresentou incremento inferior à média brasileira.

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

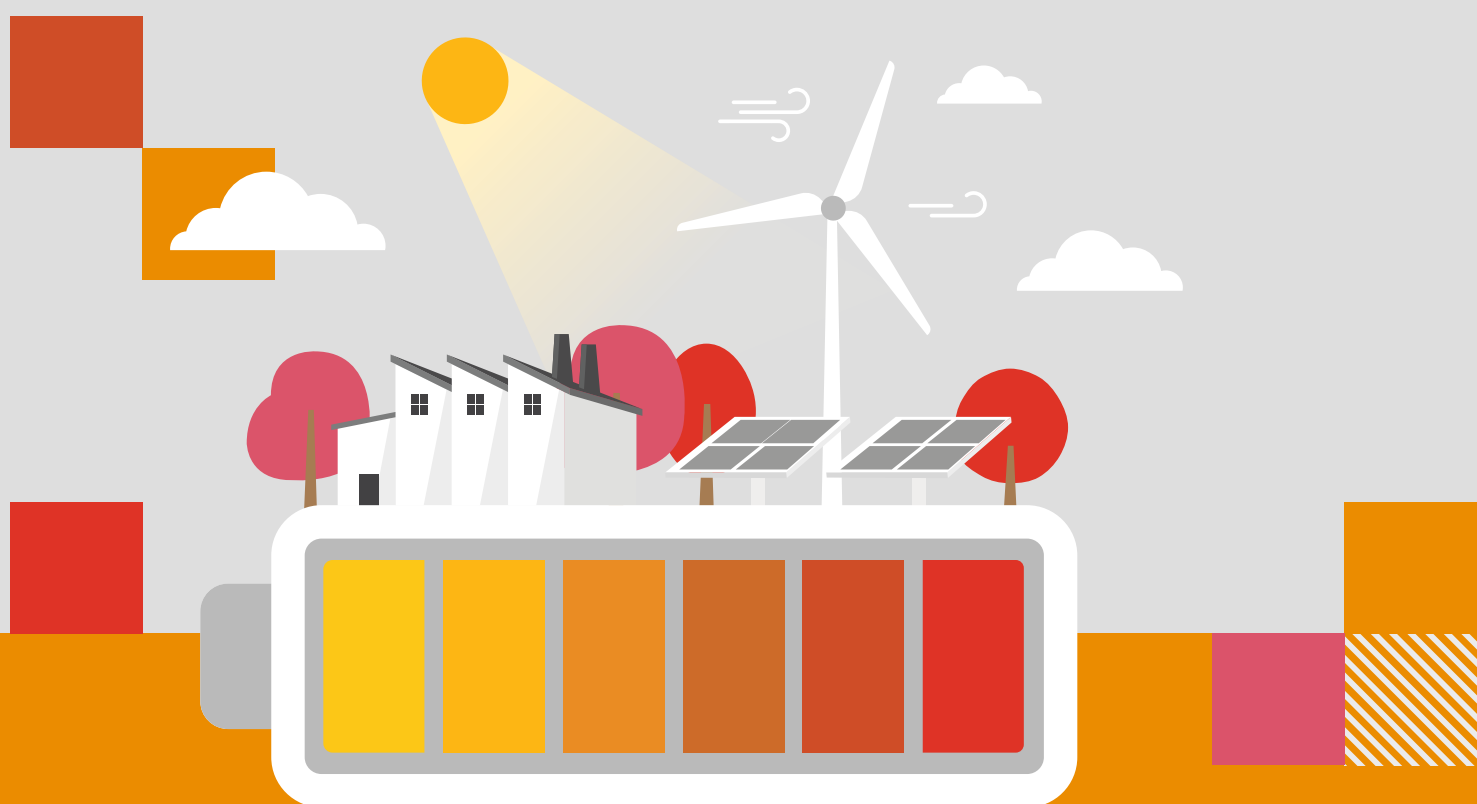
Até 10 anos





Os CEOs no segmento de EU&R no Brasil, os do país como um todo e a média mundial confiam mais nas perspectivas de crescimento de seus próprios países do que na expansão global, mesmo estando mais otimistas do que ano passado em relação ao comportamento da economia do planeta: a expectativa de uma desaceleração da atividade econômica mundial diminuiu em 2024, enquanto a previsão de aceleração aumentou (32% dos CEOs no segmento de EU&R no Brasil, em comparação com apenas 5% no ano passado – um aumento mais expressivo do que a média brasileira: 36% ante 17%).

Há reservas nesse otimismo, no entanto: nos três recortes (EU&R, Brasil e mundo), o percentual dos que indicam uma possível desaceleração econômica global no próximo ano supera a fatia dos que preveem a aceleração. Os CEOs do setor também estão bem menos confiantes do que no ano passado nas perspectivas de crescimento de receita de suas próprias empresas no horizonte de 12 meses (45% ante 73% em 2023). Considerando o cenário de três anos, porém, a confiança dos líderes do setor aumentou ligeiramente (de 59%, em 2023, para 61% este ano).

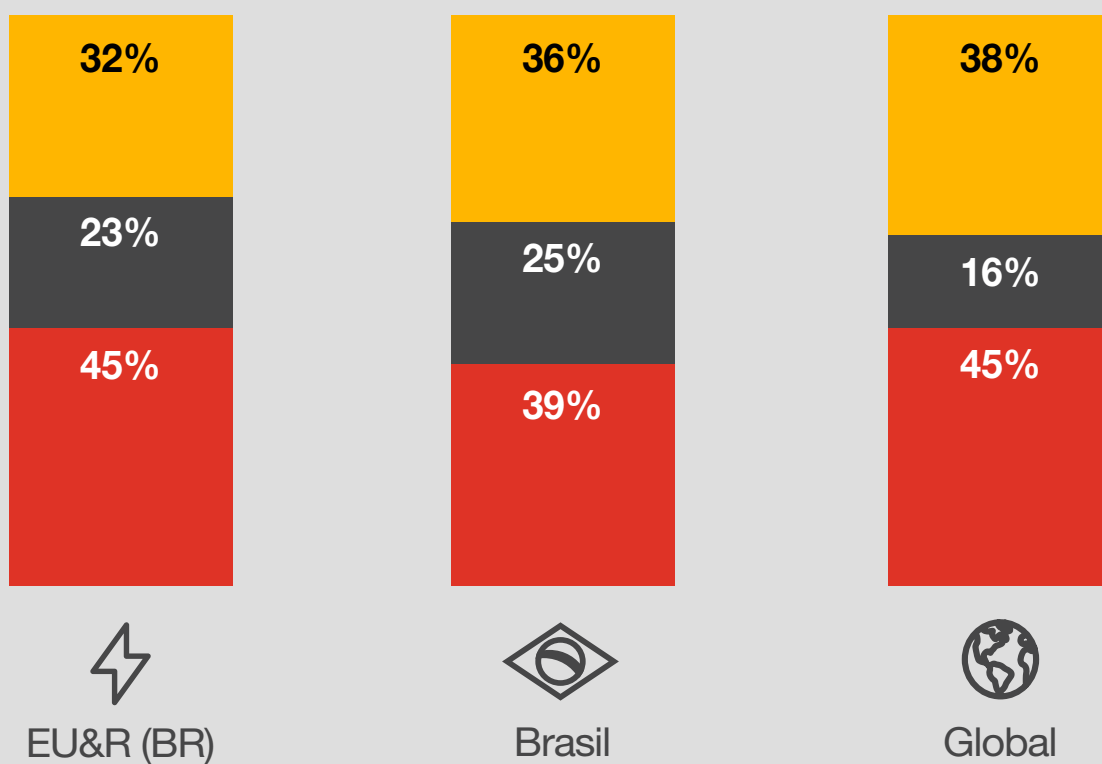




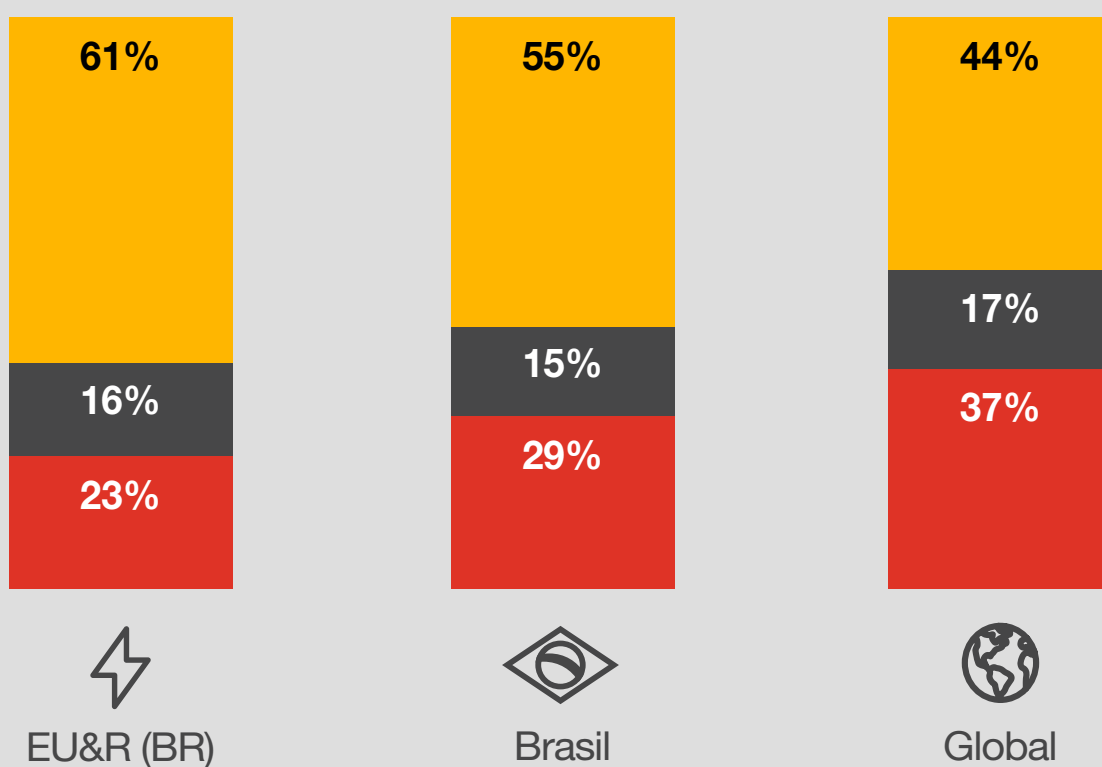
## Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

⬆️ Aceleração    = Estabilidade    ⬇️ Desaceleração

### Crescimento global



### Crescimento do país do CEO



Obs.: nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens, a opções de resposta de seleção múltipla e à decisão, em certos casos, de excluir a exibição de determinadas respostas, como “outra”, “nenhuma das anteriores” e “não sei”.

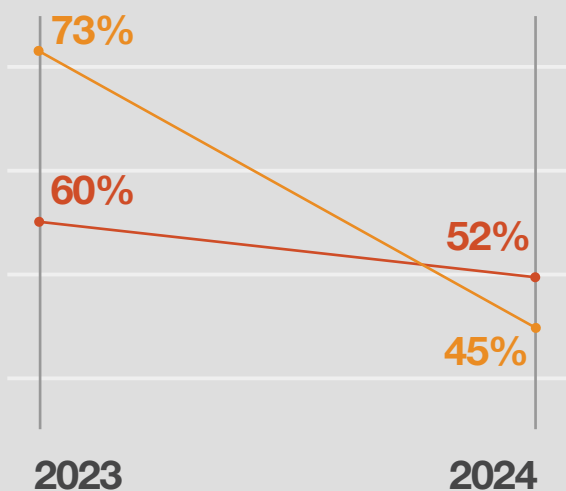




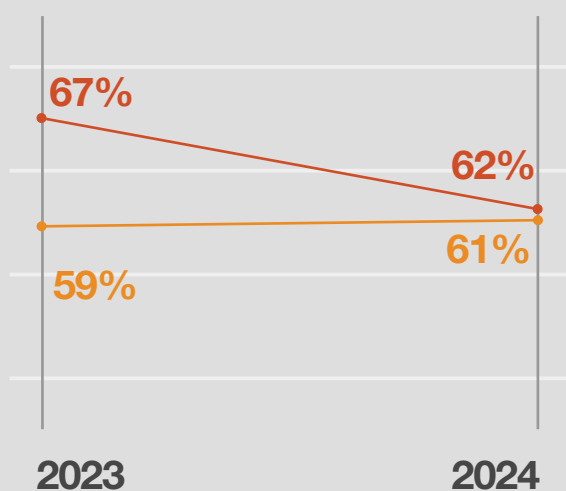
## Confiança na geração de receitas

⚡ EU&R (BR)    ⬡ Brasil

Próximos 12 meses

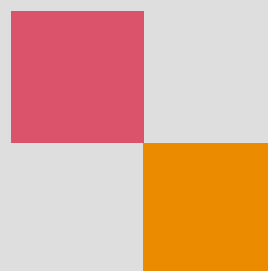


Próximos três anos



### O impulso de reinvenção está aumentando

Outro sinal da crescente necessidade de reinvenção é o aumento da pressão que os CEOs esperam enfrentar nos próximos três anos por mudanças no modelo de negócios. Em comparação com os últimos cinco anos, os CEOs preveem que alterações associadas à tecnologia, às preferências dos consumidores e ao clima, entre outras, terão impacto muito maior na forma como criam, entregam e capturam valor. Apenas os efeitos da instabilidade da cadeia de abastecimento e da regulação governamental, na opinião dos CEOs, devem diminuir em termos relativos nos próximos três anos no setor.





## Fatores de mudança na criação, entrega e captura de valor

Indique até que ponto os seguintes fatores impulsionaram/impulsionarão mudanças na maneira como sua empresa vem criando, entregando e capturando valor (apenas respostas “muito” ou “extremamente”)



EU&R (BR)



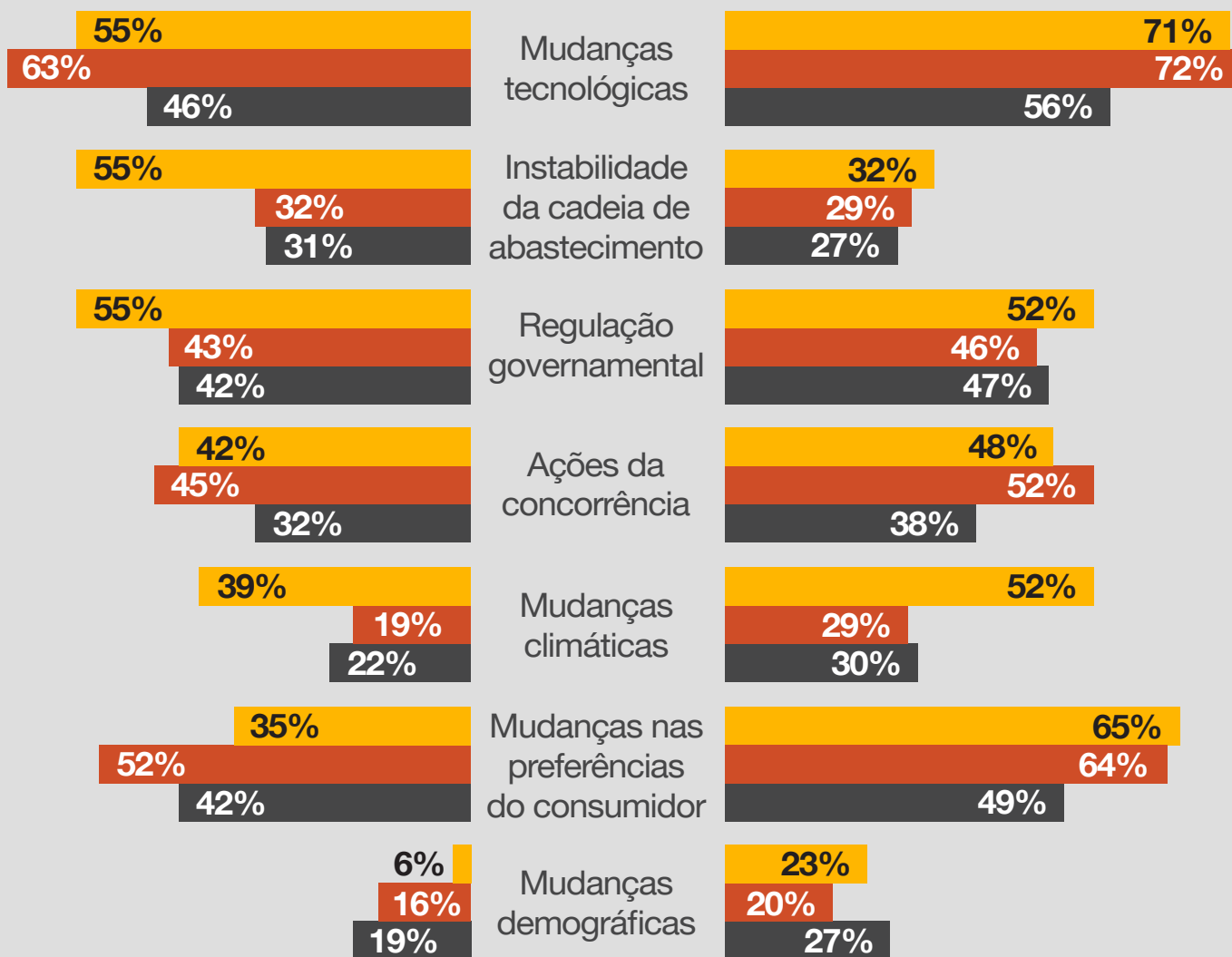
Brasil



Global

Nos últimos cinco anos

Nos próximos três anos

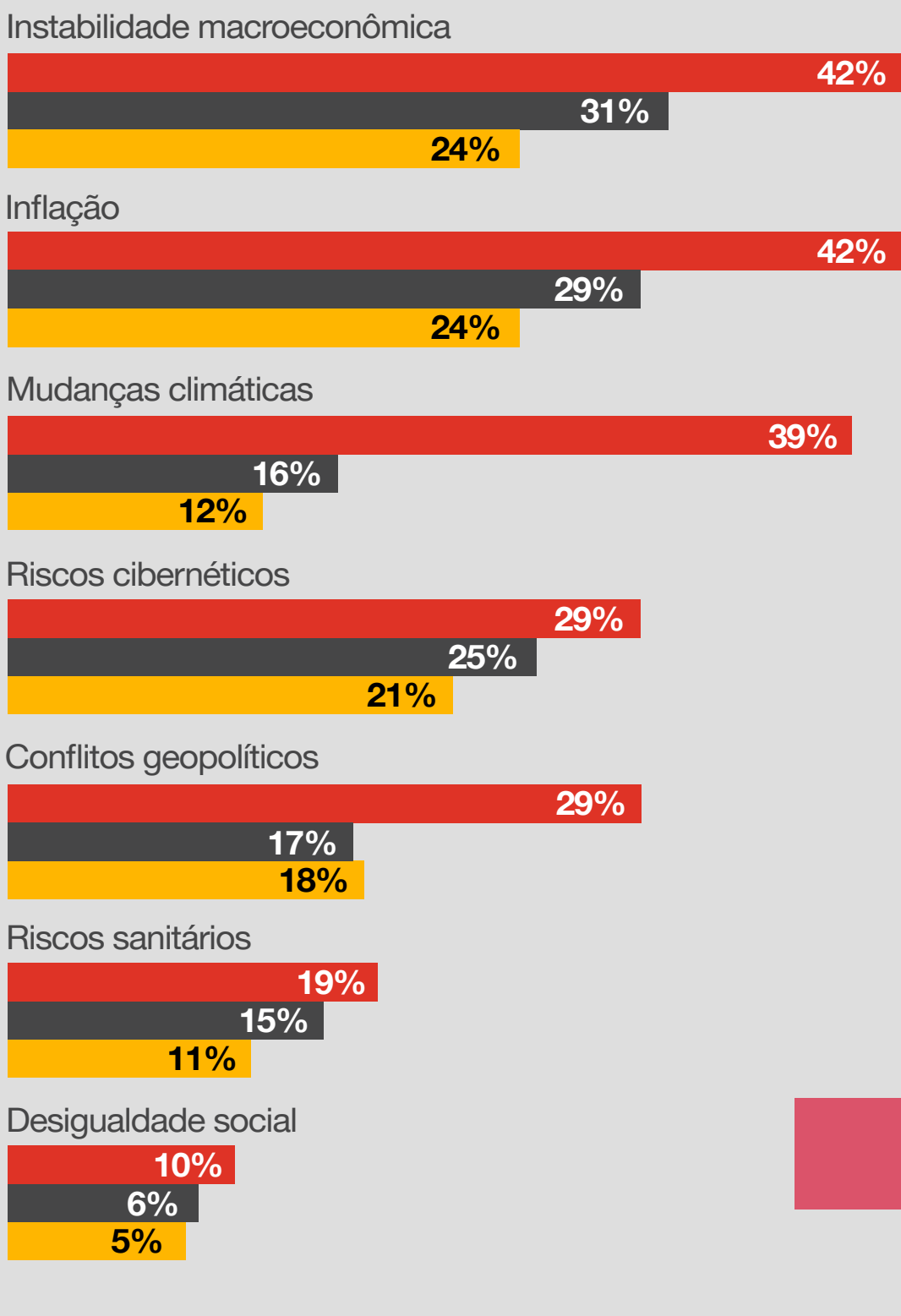


No setor de EU&R, a crescente importância dessas tendências é acompanhada por um aumento da percepção dos CEOs sobre a exposição às principais ameaças de curto prazo (instabilidade macroeconômica, inflação e mudanças climáticas) – um movimento que contrasta com a diminuição registrada na média brasileira.



## Exposição a ameaças nos próximos 12 meses

Quão exposta\* você acredita que sua empresa estará às seguintes ameaças nos próximos 12 meses? (apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)



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



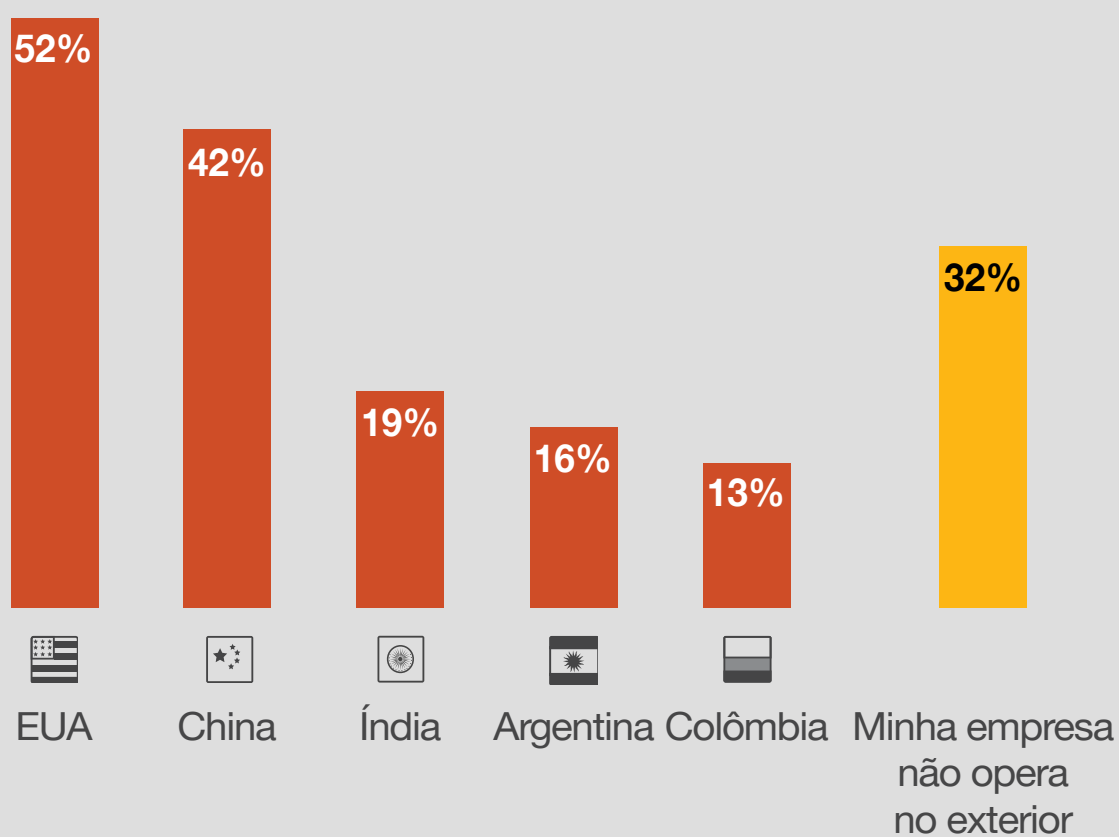
## Crescimento em outros países

Em relação aos mercados considerados mais relevantes para o crescimento, a indústria de EU&R no Brasil segue a média de todas as indústrias no país: Estados Unidos e China aparecem no topo da lista. A Índia permaneceu na terceira posição, mas agora de forma isolada, com 19% das menções. Em 2023, o percentual era 14% e o país dividia a posição com a Argentina, que caiu para o quarto lugar, e a Alemanha, que sequer aparece entre as cinco primeiras posições.

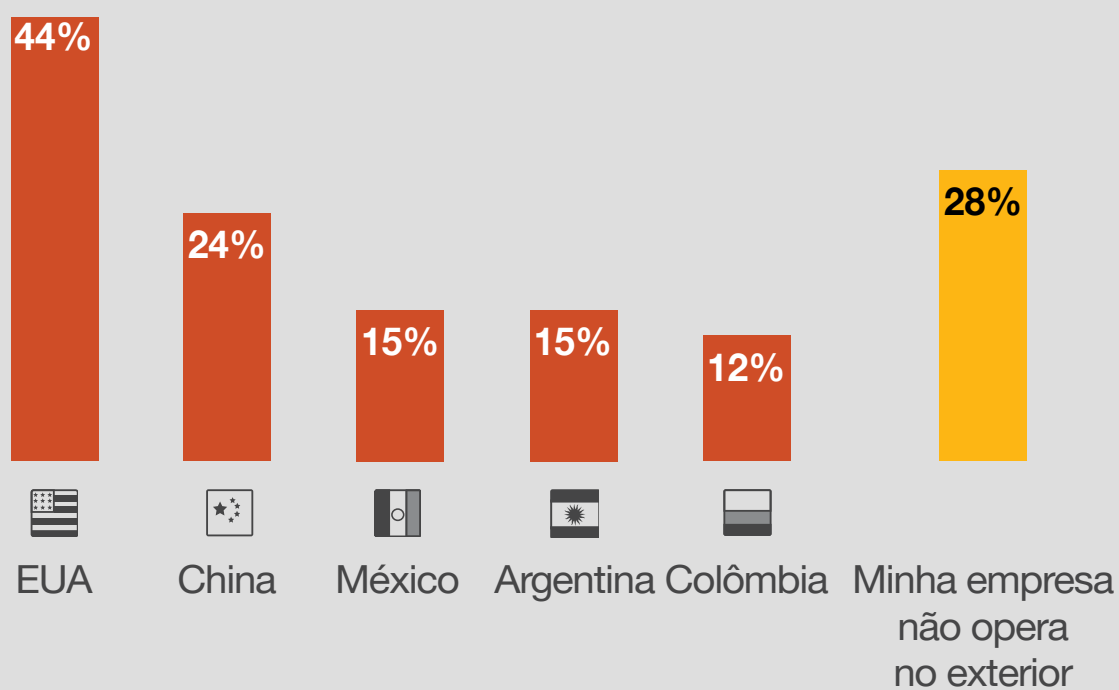




## Principais mercados para os CEOs do setor de EU&R no Brasil



## Principais mercados para os CEOs de todos os setores no Brasil





# Transformação vital iminente

Um exame da evolução de duas megatendências – mudanças climáticas e disrupção tecnológica (representada pela IA generativa) – que estão prestes a impulsionar ainda mais reinvenção.

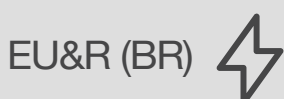
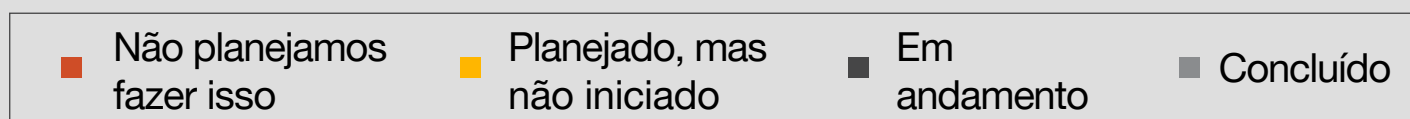


## As mudanças climáticas

Os CEOs da indústria de EU&R relatam progressos no cumprimento de seus objetivos declarados: 97% têm esforços em andamento ou já concluídos para melhorar a eficiência energética, e 91% para inovar em produtos e serviços com baixo impacto climático.

### CEOs têm planos para descarbonização e outras ações climáticas

**Pergunta** – Qual das seguintes opções melhor descreve o progresso da sua empresa em cada uma dessas iniciativas?



#### Melhorar a eficiência energética



#### Inovar em novos produtos, serviços ou tecnologias com baixo impacto climático



#### Vender produtos, serviços ou tecnologias que apoiem os esforços de resiliência climática



#### Implementar iniciativas para proteger o patrimônio físico e/ou a força de trabalho da empresa dos impactos físicos dos riscos climáticos



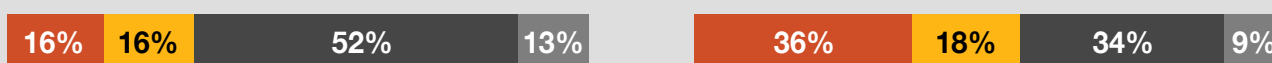
#### Investir em soluções climáticas baseadas na natureza



#### Implementar iniciativas para aperfeiçoar ou requalificar a força de trabalho como preparação para mudanças em nosso modelo de negócios relacionadas ao clima



#### Incorporar os riscos climáticos ao planejamento financeiro





## Oportunidades e desafios da IA

Uma segunda megatendência com implicações sistêmicas e existenciais para as empresas é a disrupção tecnológica. Examinamos especificamente a IA generativa, capaz de mudar completamente a operação das empresas.

A adoção dessa tecnologia no setor de EU&R e a adaptação da estratégia tecnológica para lidar com a inovação que ela representa acompanham a média geral das empresas brasileiras e globais. Já as expectativas dos CEOs do setor em relação à IA generativa nos próximos 12 meses e três anos são maiores do que a média nacional e global.





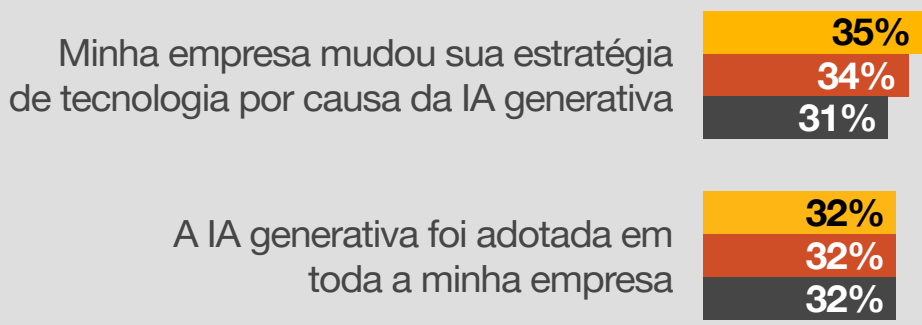


## Expectativas em relação aos impactos da IA generativa

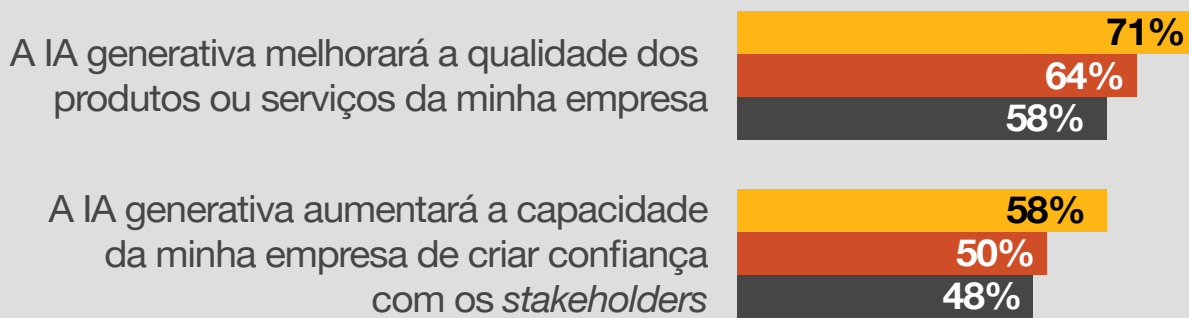
(Respostas “Concordo”)



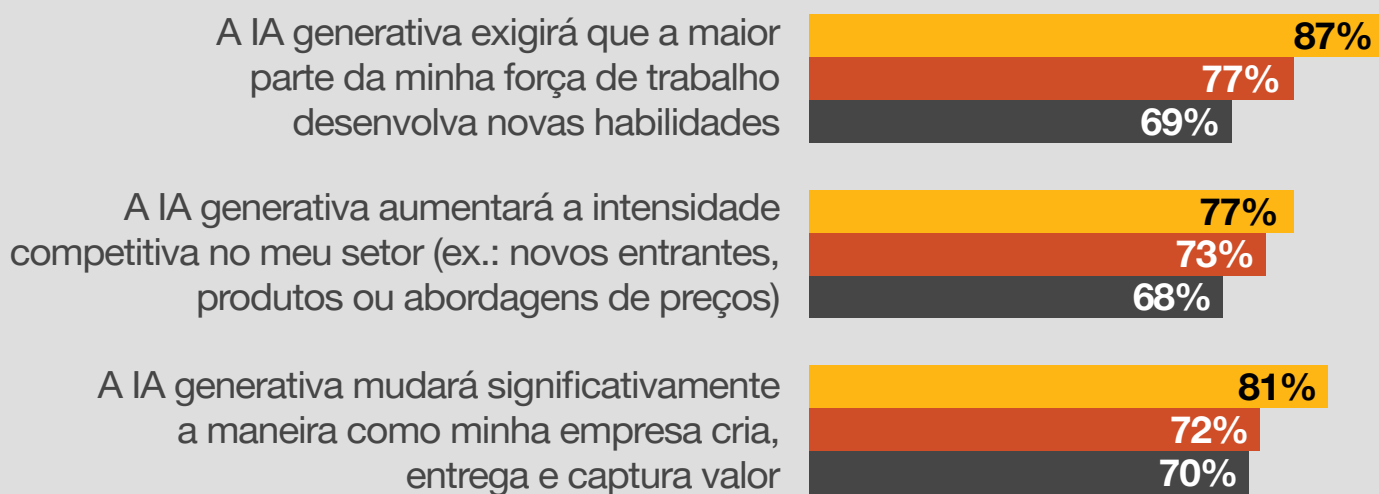
### Nos últimos 12 meses



### Nos próximos 12 meses



### Nos próximos 3 anos

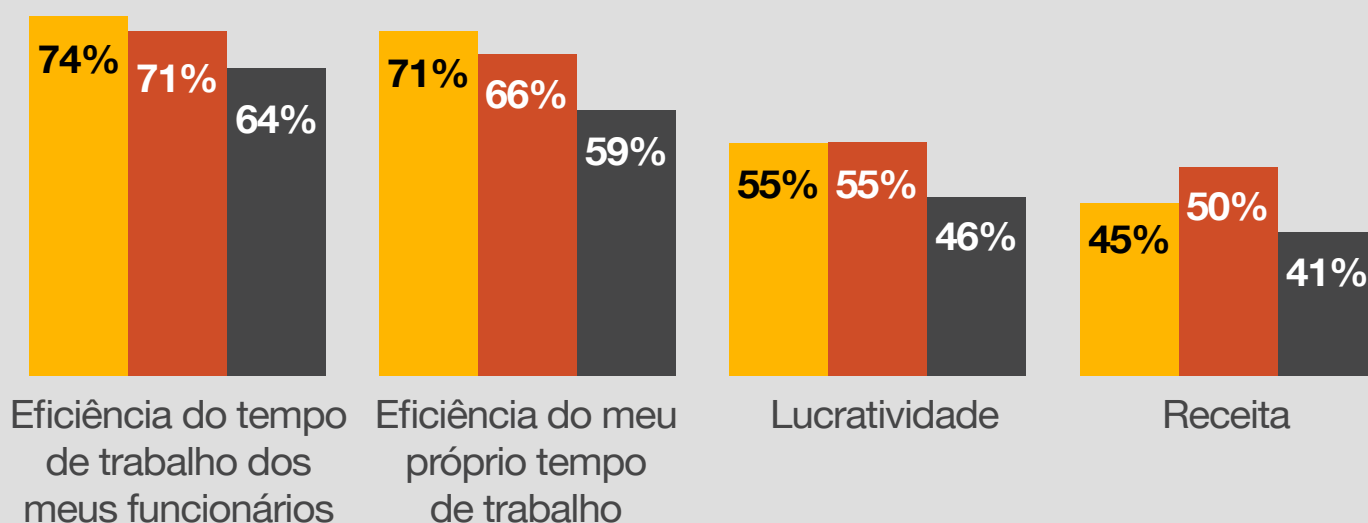




Em âmbito social, os efeitos da IA generativa ainda são incertos. É provável que parte dos benefícios de eficiência (previstos por 74% dos executivos do setor de EU&R no Brasil) seja alcançada com a redução de atividades rotineiras e burocráticas no curto prazo.

Esse ganho de eficiência poderá resultar em remanejamento de funções, que necessitarão de uma requalificação de pessoal e busca por novos talentos, na medida em que novas oportunidades de crescimento e receita se tornam mais claras. No momento, 39% dos CEOs da indústria de EU&R no Brasil preveem contratar em 2024.

## CEOs preveem vários impactos positivos da IA generativa em 12 meses





Os CEOs da indústria de EU&R se mostram mais preocupados do que a média brasileira e global com quase todos os riscos relacionados à IA generativa. O principal deles é a cibersegurança, mencionada por 84%. A divulgação de desinformação vem em segundo lugar.





# Seu roteiro de reinvenção

Ações essenciais para estimular  
a reinvenção contínua



Perguntamos aos CEOs sobre uma série de obstáculos que eles costumam enfrentar quando empreendem esforços de mudança corporativa em grande escala. Na indústria de EU&R no Brasil, o ambiente regulatório é apontado como o principal inibidor da reinvenção (no mínimo, de forma moderada), muito acima da média brasileira e da global. Em seguida, está a instabilidade na cadeia de abastecimento.

## Principais inibidores à reinvenção corporativa

(Apenas respostas “moderadamente”, “muito” e “extremamente”)

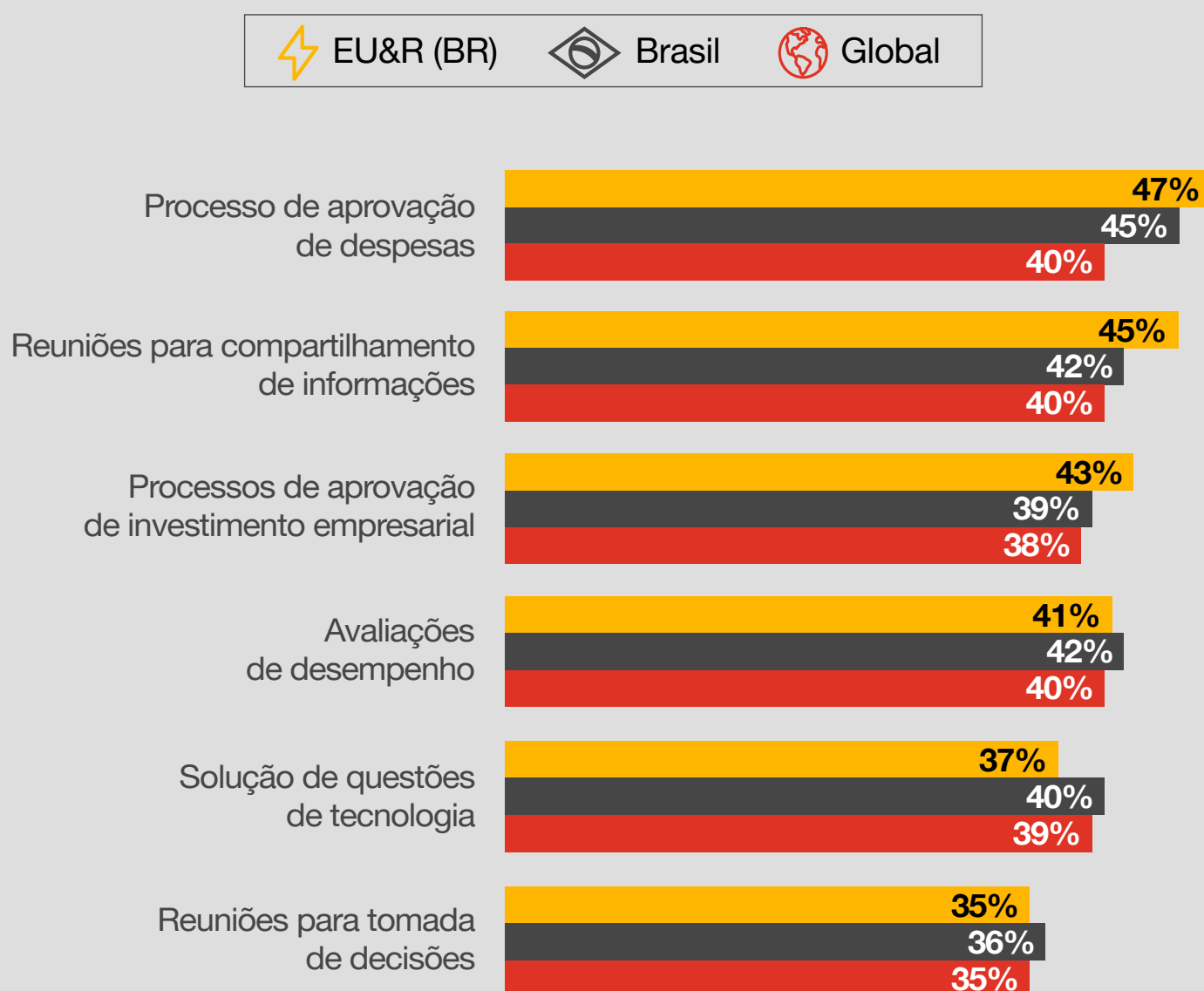




Muitas restrições percebidas à reinvenção recaem diretamente na esfera de influência do CEO. Processos burocráticos, prioridades operacionais concorrentes, recursos financeiros limitados, competências da força de trabalho e recursos tecnológicos estão sujeitos a alguma intervenção dos CEOs, como também a eficiência, que é uma área de preocupação para muitos líderes.

Os CEOs do setor de EU&R dizem que quase metade do tempo gasto em processos de aprovação de despesas, aprovação de investimento e reuniões para compartilhamento de informações é ineficiente – um resultado pior do que a média brasileira e global.

## Porcentagem do tempo considerada ineficiente em algumas atividades





Os movimentos certos para cada empresa dependerão de sua estratégia, modelo operacional, contexto setorial e cenário competitivo. Uma questão importante é a realocação ágil de recursos – um atributo reconhecido de empresas de alto desempenho e que continua sendo uma área crítica para atenção dos CEOs.

Ao todo, 61% dos líderes do setor de EU&R (52% no Brasil) relataram até 20% de realocação de recursos de um ano para outro, sendo que 35% (21% no Brasil) citaram uma realocação de 10% ou menos. Na média global da pesquisa, níveis mais elevados de realocação anual foram associados a maiores níveis de reinvenção e a margens de lucro mais altas.

Ao estabelecerem prioridades, muitos CEOs estão vendo as mudanças climáticas como um disruptor de indústrias que apresenta **diferentes oportunidades** e riscos. No segmento de EU&R, 52% dos CEOs esperam que as mudanças climáticas mudem a maneira como suas empresas vão criar, entregar e capturar valor ao longo dos próximos três anos – em comparação com apenas 29% no Brasil.

48% dos executivos do segmento de EU&R (34% de todos os brasileiros) afirmam que as empresas aceitaram taxas mínimas de retorno para investimentos de baixo impacto climático menores que as de outros investimentos.





Os requisitos de retorno são aspectos essenciais das decisões de alocação de recursos nas empresas. Portanto, evidências de que os CEOs estão flexibilizando suas expectativas de retorno para enfrentar o desafio climático são um sinal promissor de avanço em relação às mudanças climáticas. Outras pesquisas da PwC também revelam uma tendência de mudança no interesse dos investidores privados em relação à **tecnologia verde** para setores com uma taxa maior de emissões.

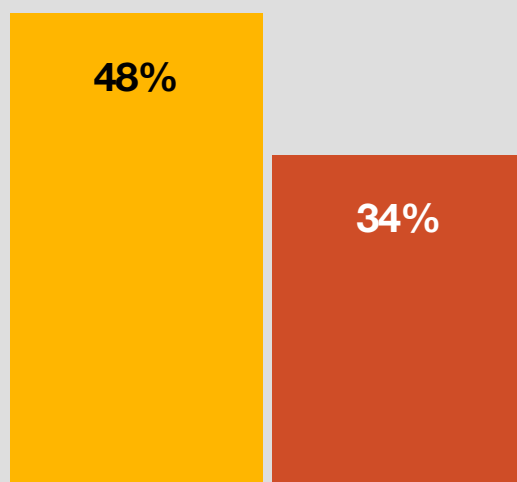
## Setor tende mais que a média das empresas brasileiras a aceitar taxas de retorno menores para investimentos com baixo impacto climático



EU&R (BR)



Brasil



Aceitaram taxas de retorno inferiores às de outros investimentos

Obs.: investimentos com baixo impacto climático foram definidos como “ex.: transição para operações com eficiência energética, desenvolvimento de produtos e serviços mais ecológicos, implementação de tecnologias de redução de emissões”.



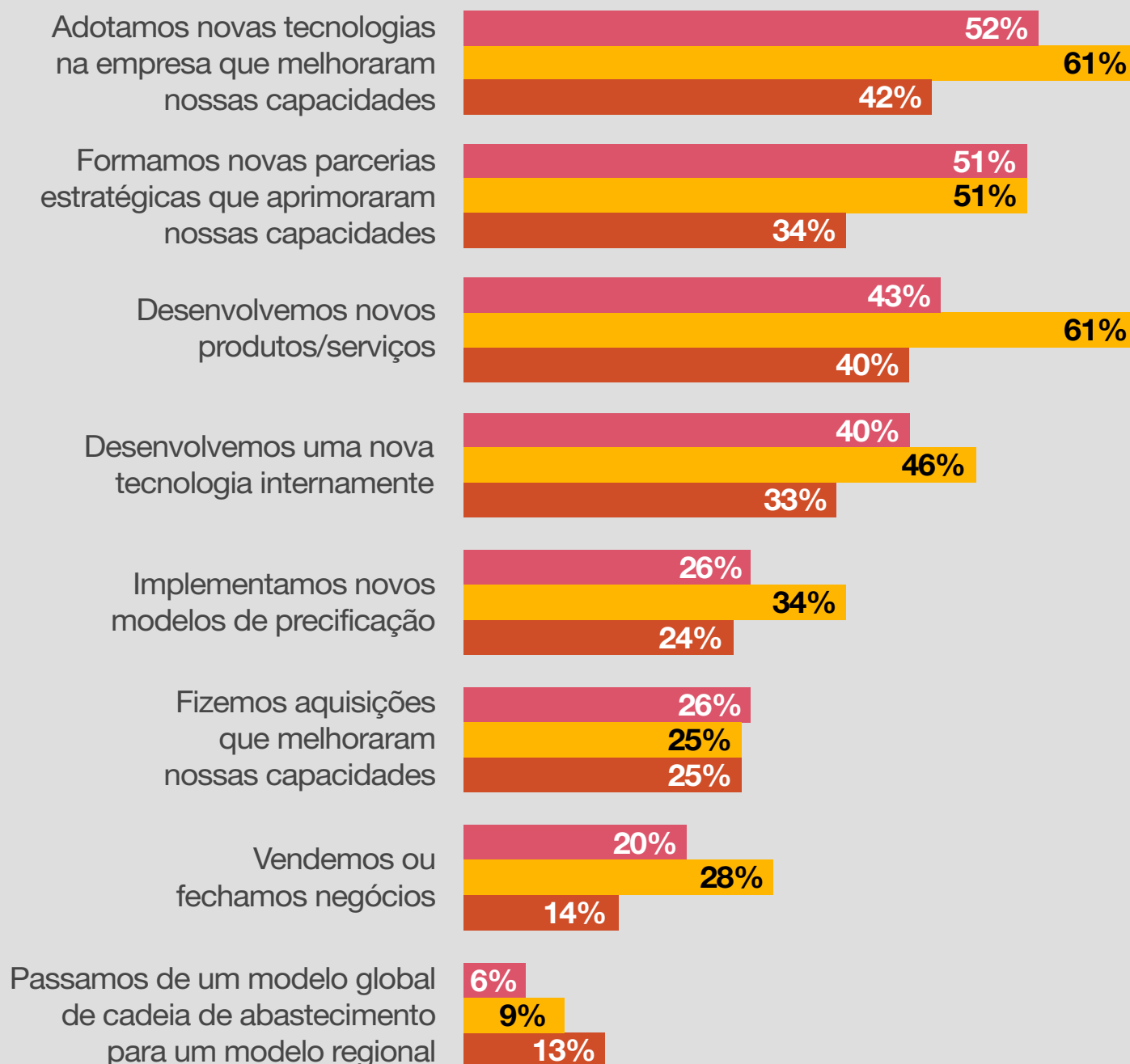


Os CEOs também estão se esforçando para adaptar suas empresas às novas condições do mercado.

No segmento de EU&R, a pesquisa revela que a adoção de novas tecnologias, a formação de parcerias estratégicas e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, entre outras iniciativas, foram as ações que tiveram mais impacto na reinvenção dos negócios.

## Ações que mais impactaram a reinvenção dos negócios

(Apenas respostas “muito” e “extremamente”)





## Seu próximo passo:

### 1. Compreenda e adote a reinvenção contínua

Com o aumento da pressão pela adaptação, mais CEOs devem priorizar grandes mudanças para impulsionar a reinvenção de seus modelos de negócios. Para ter sucesso, os líderes devem considerar uma gama mais ampla de iniciativas – e aplicá-las de forma combinada (por exemplo, investir em parcerias de serviço para superar deficiências de capacidade no modelo operacional e acompanhar os avanços tecnológicos).

### 2. Entenda como as megatendências se interconectam

Analisando as tendências que afetam a região e a indústria na qual uma empresa atua, os CEOs podem começar a identificar oportunidades baseadas nos pontos fortes da empresa. Agrupar essas tendências com base em características comuns ajuda a ressaltar seu potencial impacto e a identificar como elas se reforçam mutuamente.

### 3. Busque inspiração na natureza

Apesar da necessidade de avanços mais significativos em relação ao clima em todas as frentes, um ponto específico de atenção talvez sejam as soluções climáticas naturais. Os CEOs devem procurar possibilidades de criar modelos de negócio com impacto positivo para a natureza que não apenas mitiguem riscos e fortaleçam retornos financeiros, mas também beneficiem a sociedade.



#### 4. Eleve as apostas na estratégia de IA

A maioria das empresas ainda está definindo seus objetivos e as razões para utilizar a IA generativa. As empresas que estão na vanguarda desse processo estão alinhando sua estratégia de IA generativa com as estratégias digitais e de IA, investindo no aperfeiçoamento de seus funcionários e incentivando a experimentação em suas organizações, com foco na identificação de casos de uso que possam ser ampliados.

#### 5. Aja rápido, mas com responsabilidade

Na pressa de explorar o potencial da IA generativa, não ignore suas possíveis armadilhas, pois elas também podem evoluir rapidamente. O segredo está em avaliar todas as dimensões de risco da IA generativa, começando pela estratégia, e saber como elas afetarão cada funcionário. Defina **prioridades claras baseadas em riscos** e crie controles internos rigorosos em torno da privacidade de dados e do treinamento dos modelos de IA.

#### 6. Envolver, empodere e apoie seu pessoal

É crucial alinhar as prioridades de mudança entre líderes e liderados, além de fomentar uma cultura de confiança para que os funcionários se sintam seguros em propor maneiras mais eficientes de trabalho. Seja transparente e convide os funcionários a desempenhar um papel ativo na reinvenção. Além disso, redesenhe as trilhas de carreira em torno de habilidades, não de cargos, para que os funcionários tenham mais autonomia e oportunidades quando os cargos mudarem.



## 7. Classifique as conexões com valor

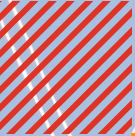
CEOs e suas equipes de liderança precisam ter uma clara compreensão de como negócios, projetos ou outros investimentos criam valor – e estar dispostos a tomar decisões difíceis, seja realocando recursos de negócios legados ou redefinindo os limites setoriais da empresa e os parceiros do ecossistema.

## 8. Colabore com o CFO na estratégia climática

Com seu foco tradicional em valor e desempenho de longo prazo, os CFOs são parceiros naturais e confiáveis dos CEOs para lidar com questões como alocação de recursos, despesas de capital de longo prazo ou fusões e aquisições na construção de modelos de negócios mais sustentáveis. Eles também dispõem de uma série de ferramentas que podem ser usadas para integrar a sustentabilidade ao cerne da estratégia.

## 9. Desafie o senso comum

Permanecer à frente das tendências enquanto os fundamentos dos negócios mudam exige que cada líder desafie o senso comum. Isso inclui discutir noções sobre as vantagens competitivas no setor, o relacionamento com o cliente e as vantagens estruturais percebidas da regulamentação. Para prosperar neste novo mundo, é preciso compreender como os ecossistemas estão se cristalizando em torno das necessidades dos clientes.



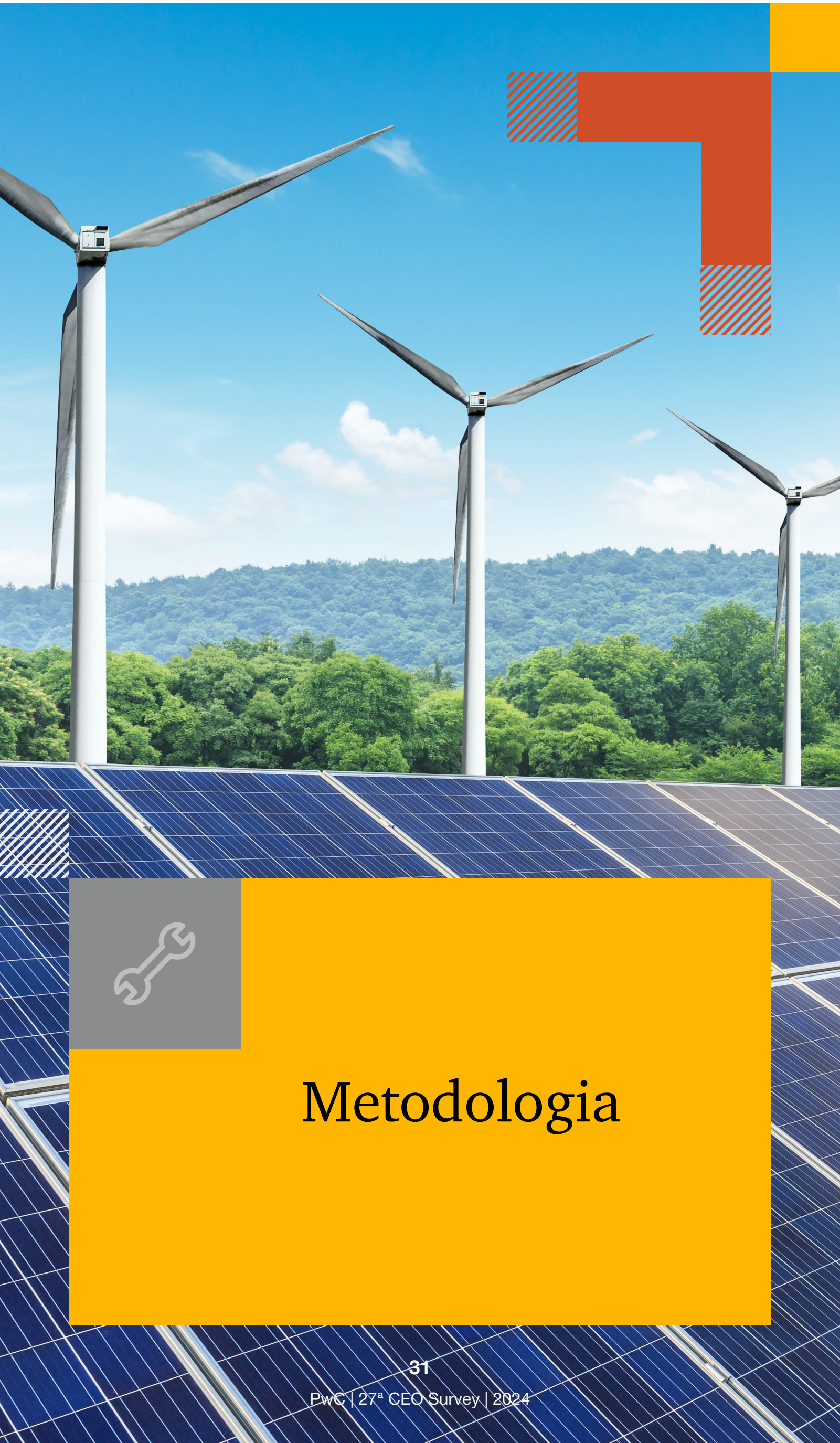
# Como sustentar a mudança



A pesquisa deste ano reflete a consciência dos CEOs de que vivem momentos decisivos de mudança estratégica, demonstrando senso de urgência e tendência à ação. Os dados indicam que a eficácia da liderança está se tornando cada vez mais valiosa para manter a motivação, questionar o status quo e ganhar impulso.

Alguns desses imperativos de liderança podem parecer familiares. Todos eles aumentam as pressões sobre os CEOs para que liderem a jornada de descoberta estratégica necessária para desenvolver abordagens duradouras de criação de valor. Ao ingressar em uma era de reinvenção contínua, os CEOs têm uma chance única de reformular suas organizações, e a si próprios, para alcançar o sucesso em tempos de disrupção e transformar aspirações em realidade.





# Metodologia



A PwC ouviu 4.702 executivos, em 105 países e territórios, de 2 de outubro a 10 de novembro de 2023. 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. Os números setoriais e nacionais se baseiam em dados não ponderados da amostra total de CEOs, que inclui 4.088 homens, 521 mulheres e 93 pessoas que se identificaram com outro gênero ou preferiram não responder. Mais detalhes por região, país e indústria estão disponíveis mediante solicitação. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.





# Contato



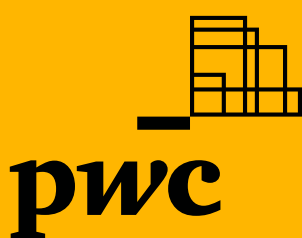
## **Adriano Correia**

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

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

## **Saiba mais em**

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



Acesse o site:

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

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.