



29ª CEO Survey

Liderando na incerteza

**Na expectativa de ameaças crescentes,
CEOs buscam oportunidades em novos
setores e ampliam o foco na reinvenção
de seus negócios**



**Destaques da indústria de
energia e serviços de utilidade
pública no Brasil**

Saiba mais em
pwc.com.br/ceo-survey





Apresentação

O equilíbrio entre decisões de curto e de longo prazo é um dos principais desafios da agenda dos CEOs. Essa tensão aparece de forma consistente na **29ª Global CEO Survey** e também se destaca na indústria de energia e serviços de utilidade pública (EU&R) no Brasil.

No curto prazo, o cenário é de maior cautela. Os CEOs do setor mostram menor confiança no crescimento imediato de suas empresas e priorizam os riscos macroeconômicos. O risco climático é incorporado às decisões estratégicas, porém de forma ainda limitada e concentrada em poucos processos, embora, em alguns casos, em patamar superior às médias nacional e global. Além disso, 50% dos líderes já competem em novas indústrias, acompanhando a reconfiguração da economia global.

Liderar nesse contexto exige capacidade de alternar rapidamente entre agendas e horizontes de tempo. Nessa indústria, os CEOs brasileiros dedicam 56% do tempo a temas com horizonte inferior a um ano, contra apenas 11% a questões de longo prazo – uma concentração superior à média global (47%) e alinhada ao padrão observado no país.

Resta avaliar se essa alocação de tempo é a mais adequada para sustentar o desempenho e a competitividade no curto e no longo prazo.



Daniel Martins

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

daniel.martins@pwc.com



Destaques desta edição



Tensão no ar: o setor de energia e serviços de utilidade pública no Brasil chega a 2026 com otimismo mais contido. No cenário global, 57% dos CEOs projetam aceleração do crescimento econômico (uma queda relevante em relação a 2025) e 13% já veem desaceleração. No Brasil, o mesmo nível de otimismo convive com maior apreensão: 23% esperam desaceleração, reforçando a percepção de maior volatilidade doméstica. A confiança na receita permanece fraca, atingindo apenas 33%, abaixo da média nacional, tanto no curto quanto no médio prazo. O quadro aponta para uma recalibração das expectativas, com decisões mais prudentes e seletivas.



Ameaças de curto prazo: o perfil de risco do setor se concentra em fatores macroeconômicos, tecnológicos e climáticos. A instabilidade macroeconômica lidera (33%), seguida por disrupção tecnológica (27%) e escassez de talentos (23%). As mudanças climáticas se destacam acima das referências nacional e global, enquanto a inflação perde relevância. Riscos geopolíticos, comerciais e cibernéticos permanecem em segundo plano.



Setores sem fronteiras: 50% dos CEOs de empresas de EU&R no Brasil afirmam que passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, percentual alinhado à média nacional de todos os segmentos, o que indica o avanço da convergência com outras indústrias, impulsionada por tecnologia, sustentabilidade e novos modelos de atuação.



Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



O horizonte de oportunidades

05



Tensão no ar

07



Caminhos para a reinvenção

15



Seus próximos passos

24



Considerações finais

28



Metodologia da pesquisa

31



Contato

33



O horizonte
de oportunidades



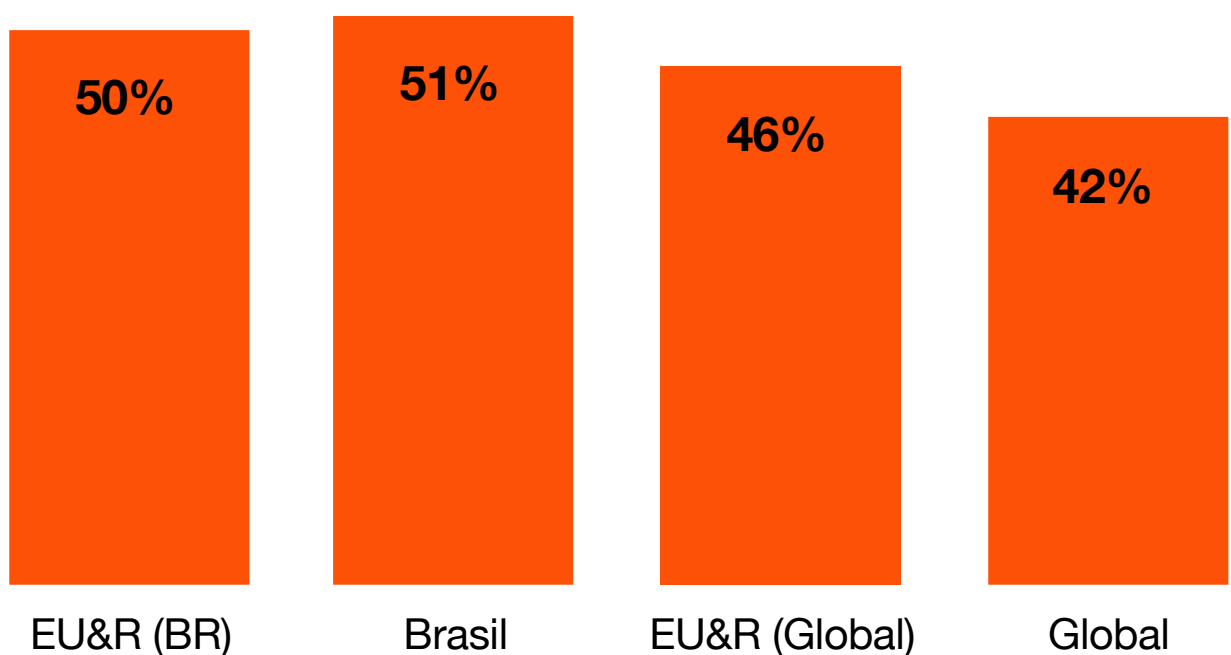
O horizonte de oportunidades



A interação entre tecnologia e fatores climáticos e geopolíticos viabiliza novos modelos de negócio e redefine as fronteiras entre as indústrias. No segmento de EU&R no Brasil, metade dos CEOs afirma que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, nível semelhante à média geral de todas as indústrias no país e acima do observado entre os CEOs de EU&R globalmente.



Passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos





Tensão no ar



Tensão no ar



Tensão no ar



Os CEOs de EU&R entram em 2026 com uma visão majoritariamente positiva, porém mais cautelosa. Embora haja confiança na economia global e no próprio setor, o cenário doméstico é percebido como mais volátil, o que explica por que mais líderes apostam em desaceleração no Brasil do que no exterior.



No ambiente global, 57% dos CEOs de EU&R no Brasil projetam aceleração, abaixo do observado entre seus pares de EU&R no mundo (64%). Houve uma queda relevante em relação aos 83% do ano anterior e mais acentuada do que a registrada entre CEOs brasileiros em geral (68% para 56%). Já no plano doméstico, o otimismo também recuou de 77% para 57%, mas a fatia que espera desaceleração é maior (23%, em contraste com os 13% no cenário global) e está pouco acima do registrado entre CEOs brasileiros de todos os setores.





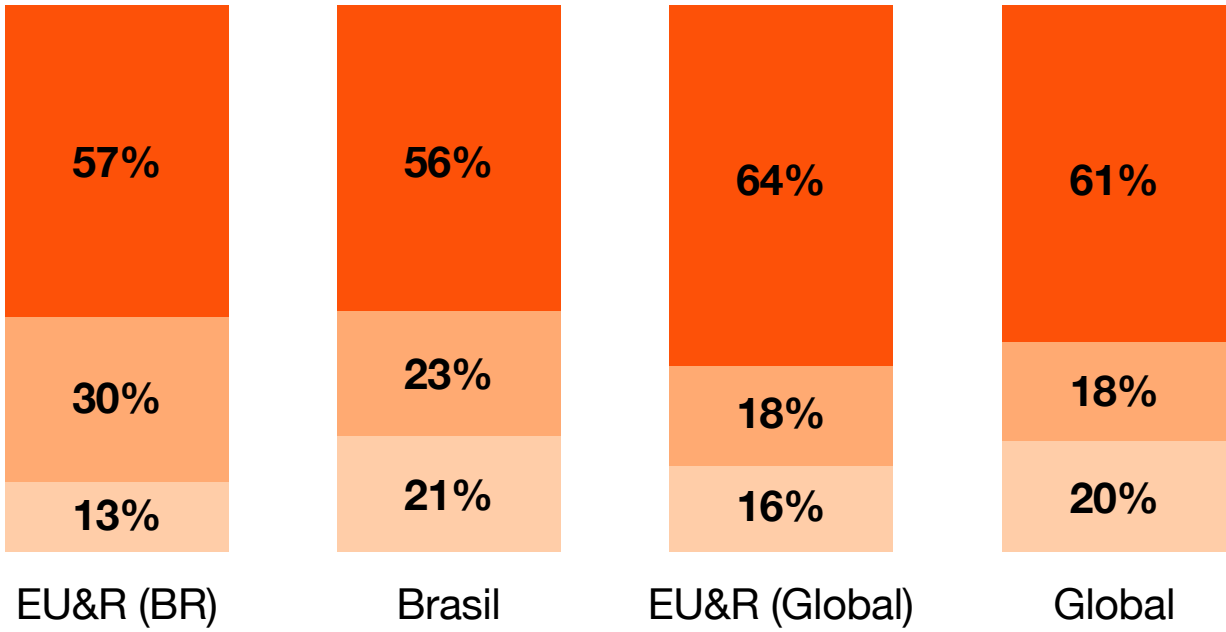
Tensão no ar



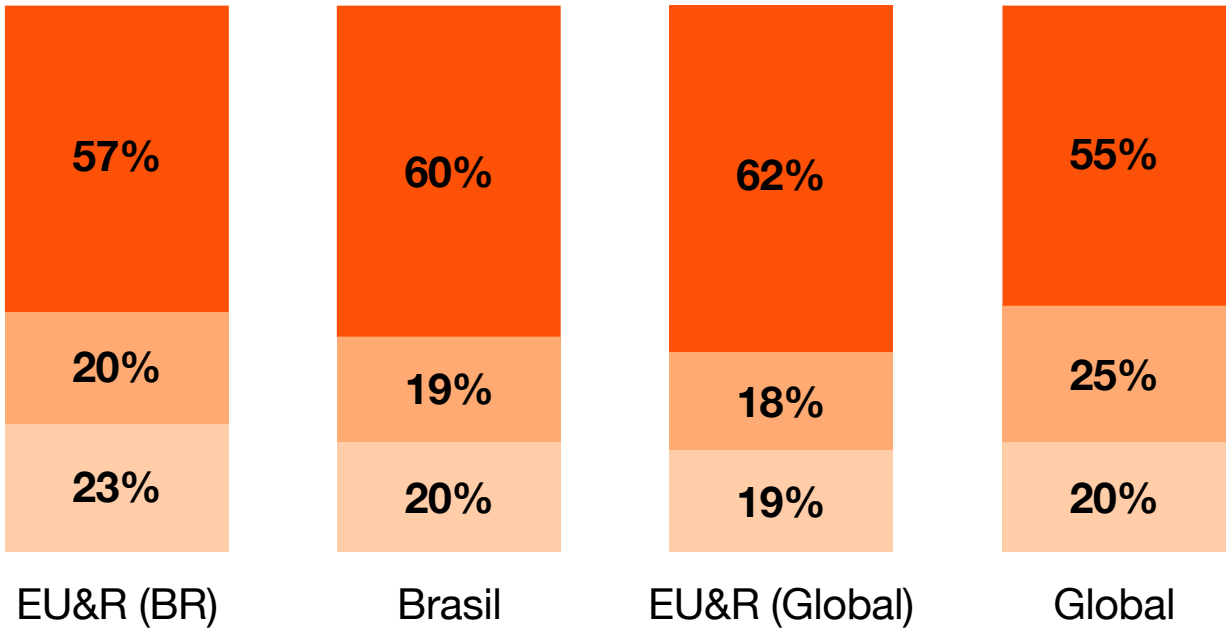
Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses



Crescimento global



Crescimento do próprio país do CEO



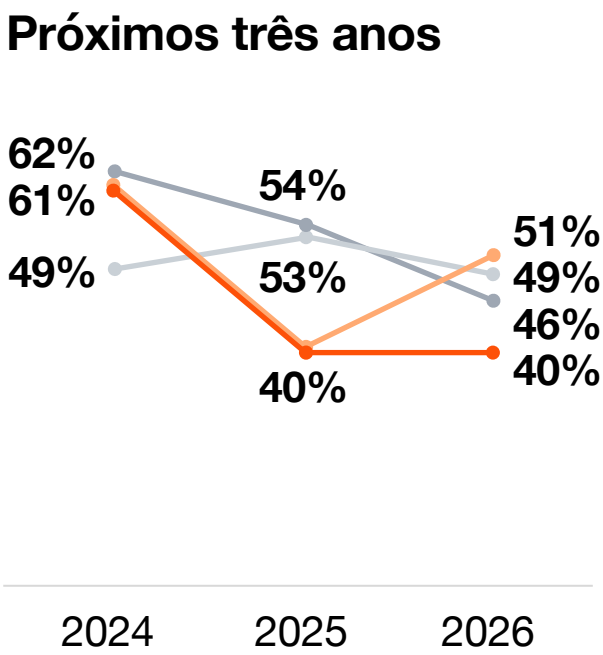
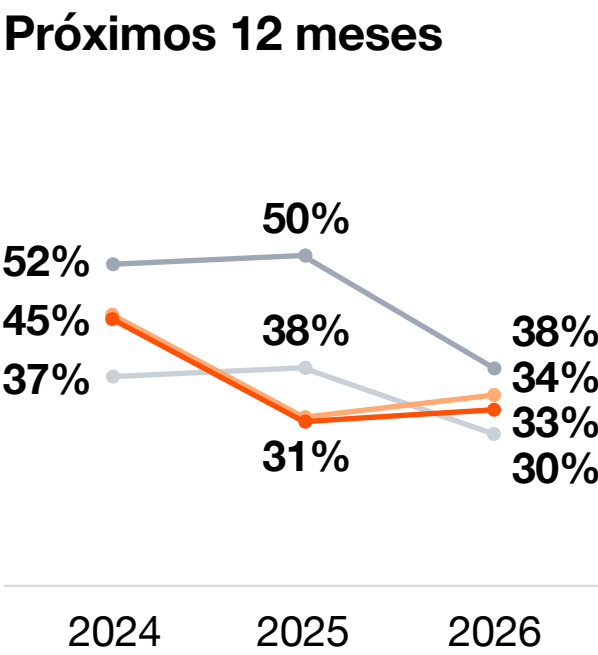


A confiança quanto ao crescimento da receita arrefeceu em 2026, após o pico observado em 2024 e a forte queda em 2025. A parcela de executivos que se declaram “muito” ou “extremamente” confiantes nos próximos 12 meses recuou de 45% em 2024 para 31% em 2025, com uma leve recuperação para 33% em 2026. Ainda assim, o nível permanece bem abaixo do registrado dois anos antes. Em comparação, o nível permanece praticamente alinhado ao de EU&R global, que alcança 34% em 2026, indicando uma trajetória semelhante de perda de confiança e apenas recuperação moderada.

No mesmo horizonte, o Brasil como um todo também registra perda de fôlego, mas permanece acima do setor de EU&R, sinal de que o segmento enfrenta um ambiente mais desafiador do que a média do país.

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

(respostas “muito” ou “extremamente”)





No horizonte de três anos, o movimento é semelhante, porém mais acentuado. A confiança dos CEOs de EU&R no Brasil cai de 61% em 2024 para 40% em 2025 e permanece estagnada em 2026. Em comparação, entre os CEOs de EU&R globalmente há recuperação mais forte, passando de 40% em 2025 para 51% em 2026. Já a média nacional recua de 62% para 46% no mesmo período, também em trajetória descendente, mas em patamar superior ao do setor.

Em conjunto, os dados indicam que o setor atravessa uma fase de recalibração das expectativas: após um período de maior otimismo, os executivos ajustam suas projeções a um cenário de maior incerteza, mantendo uma visão ainda positiva, porém mais contida e seletiva, tanto no curto quanto no médio prazo.



Ameaças de curto prazo

Os líderes do setor no Brasil enxergam um ambiente de risco concentrado em instabilidade macroeconômica, disrupção tecnológica e fatores operacionais críticos, com uma leitura, em geral, próxima à de EU&R global e, em alguns casos, mais distante da média dos CEOs brasileiros de todos os setores.



A instabilidade macroeconômica lidera as preocupações (33%), em um patamar acima do observado no setor globalmente (28%) e entre o Brasil (38%) e o mundo (31%), o que indica elevada sensibilidade a juros, câmbio e condições financeiras. Em seguida, a disrupção tecnológica (27%) e a falta de talentos qualificados (23%) denotam uma percepção de pressão estrutural por modernização e capacidade operacional.

As mudanças climáticas também se destacam como um risco percebido de forma bastante alinhada entre os CEOs de EU&R no Brasil e no mundo (23% e 22%, respectivamente), refletindo a relevância da transição energética e dos eventos extremos para o setor. Já a inflação perde protagonismo e aparece no mesmo patamar em ambas as leituras (20%), ainda abaixo das médias nacional e global.



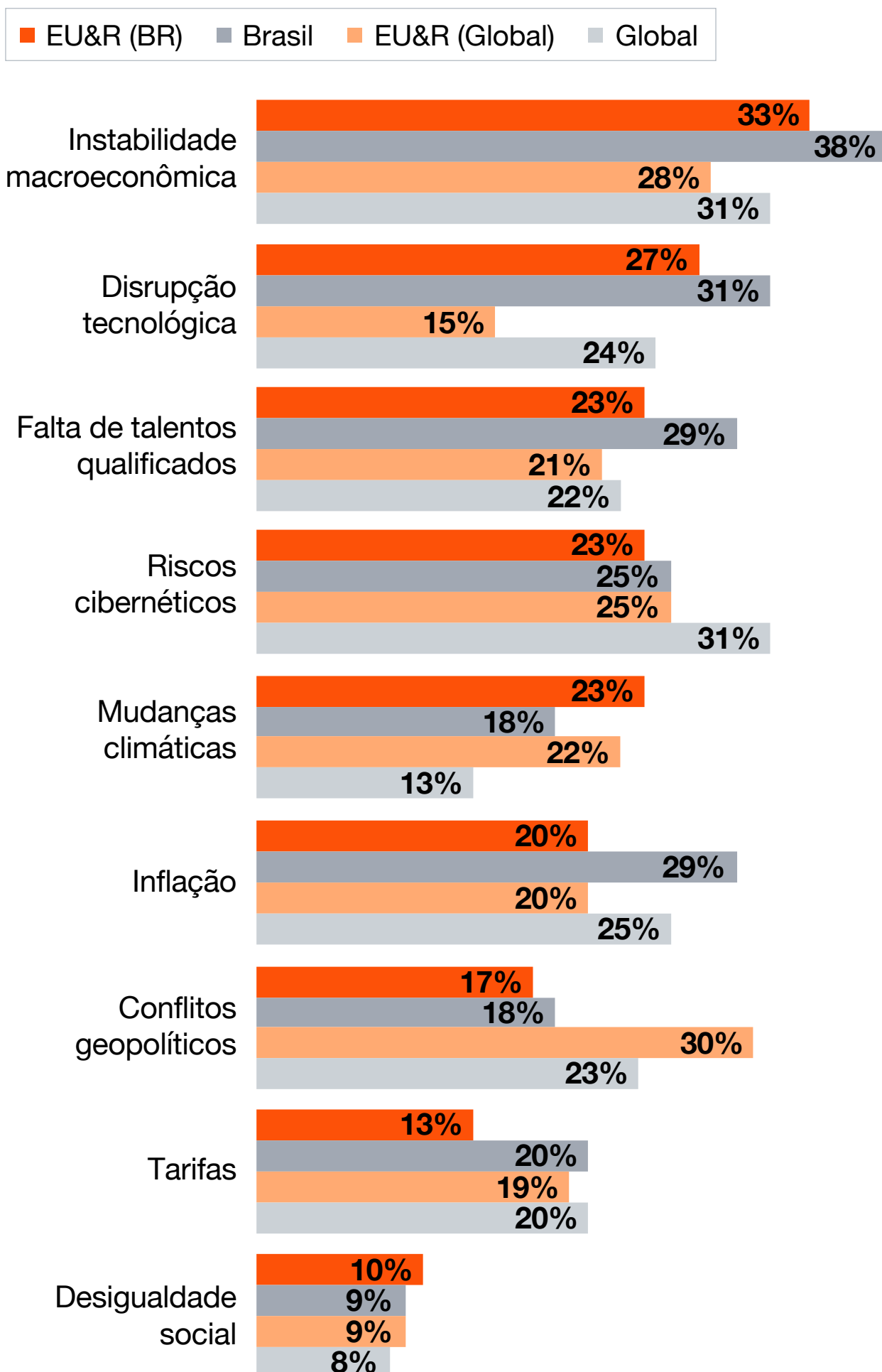
Conflitos geopolíticos (17%) e tarifas (13%) aparecem em segundo plano e em níveis inferiores não apenas às médias do Brasil e do mundo, mas também às de EU&R global. Isso indica menor exposição relativa a choques externos no curto prazo.





Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



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

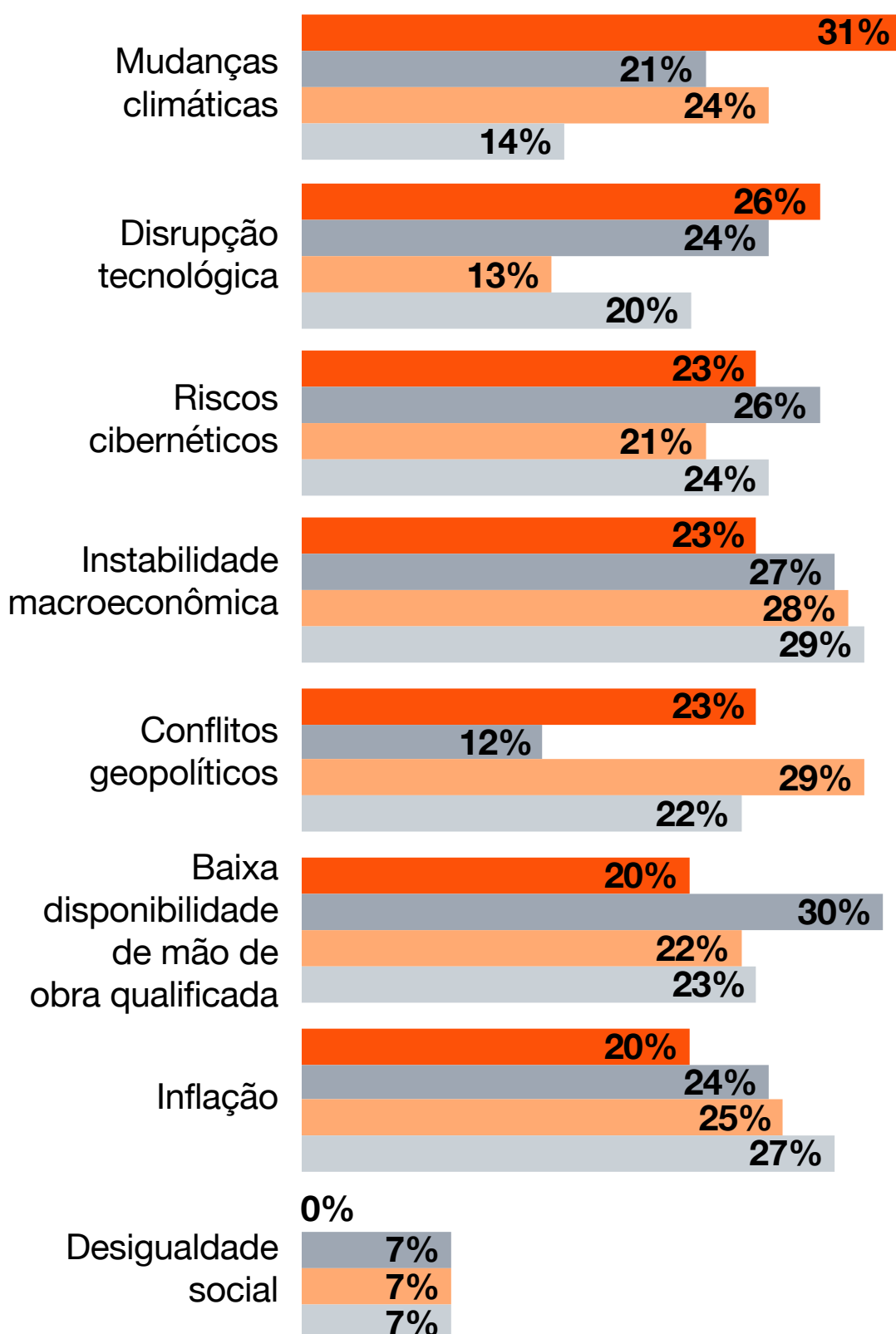


Tensão no ar



Exposição às principais ameaças em 2025

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



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



Caminhos para
a reinvenção



Caminhos para a reinvenção



Embora reconhecida como relevante, a inovação no setor de EU&R ainda se caracteriza por baixa abertura, pouca experimentação e institucionalização limitada, o que restringe sua capacidade de adaptação e reinvenção. Para 47% dos CEOs, ela é um componente crítico da estratégia de negócios – percentual inferior tanto ao do setor no mundo (52%) quanto às médias brasileira (56%) e global total (50%).

Na execução dessa agenda, a abordagem é mais contida e seletiva. A colaboração com parceiros externos alcança 23% das empresas. O índice está bem abaixo do observado no setor globalmente (35%), no Brasil (36%) e no mundo de forma geral (33%), o que revela menor exposição à inovação aberta. O distanciamento torna-se ainda mais evidente na experimentação: apenas 3% testam novas ideias rapidamente com clientes ou usuários finais, em contraste com 29% no setor globalmente, 28% no Brasil e 31% no mundo, sinal de uma cultura menos orientada à validação prática com clientes.

As limitações estruturais se manifestam claramente nos mecanismos de governança da inovação. A tolerância ao alto risco figura em apenas 13% das respostas, bem abaixo dos referenciais do setor no mundo (23%), do nacional (20%) e do global (25%). Da mesma forma, apenas 7% afirmam contar com processos regulares para encerrar iniciativas de P&D de baixo desempenho, contra 25% no setor globalmente, 18% no Brasil e 24% no mundo, o que aponta menor capacidade de realocação de recursos e de aprendizado organizacional.

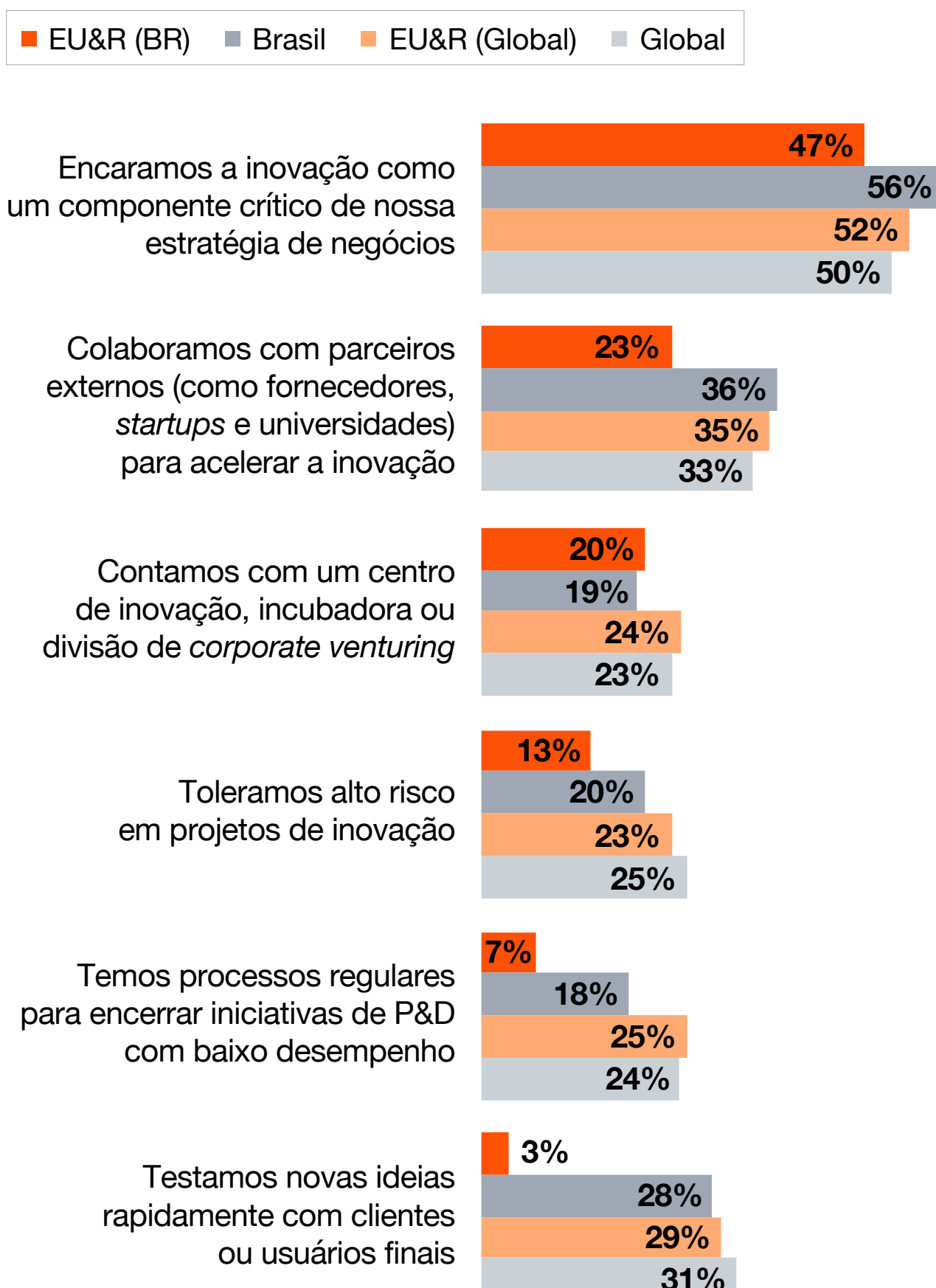
Além disso, 20% das empresas dispõem de centro de inovação, incubadora ou unidade de *corporate venturing* – patamar próximo ao brasileiro (19%), mas inferior ao do setor no mundo (24%) e à média geral global (23%).



Adesão a boas práticas de inovação

Percentual de empresas que afirmam adotar as abordagens de inovação destacadas

P: Em que medida cada uma das seguintes afirmações caracteriza a abordagem da sua empresa à inovação?





Do risco climático ao valor climático

O setor de EU&R no Brasil começa a incorporar o risco climático em decisões estratégicas de negócio, mas de forma limitada e concentrada em poucos processos – ainda que, em alguns casos, apresente resultados superiores às médias nacional e global.



Os avanços mais visíveis ocorrem no desenvolvimento e no design de produtos. Nessa frente, 37% das empresas de EU&R no Brasil afirmam contar com processos definidos para considerar riscos e oportunidades climáticas, percentual acima da média brasileira (25%) e da global (24%), além de praticamente em linha com o observado no setor globalmente (36%). O dado sugere que a agenda climática começa a influenciar decisões relacionadas à oferta, tecnologias e soluções.



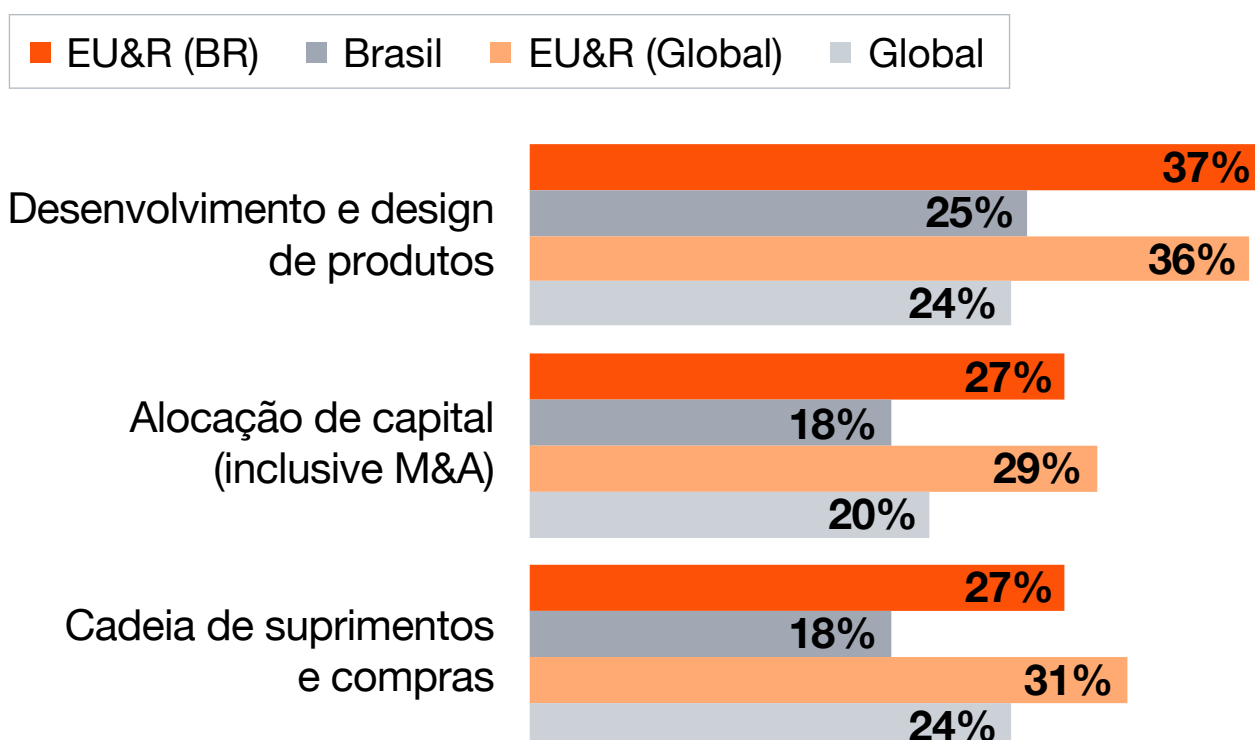
Já a integração do tema à alocação de capital, inclusive nas decisões de M&A, permanece restrita. Apenas 27% das empresas do setor declaram adotar processos estruturados nessa dimensão. Embora o índice supere a média brasileira (18%) e a global (20%), ele ainda fica ligeiramente abaixo do observado no setor globalmente (29%) e permanece limitado diante do impacto potencial do clima sobre os retornos de longo prazo.

Na cadeia de suprimentos e compras, o padrão se repete: 27% dos CEOs de EU&R no Brasil dizem incorporar fatores climáticos de forma estruturada, acima da média nacional (18%) e também inferior ao registrado em EU&R global (31%), embora superior à média global total (24%). O resultado indica que, apesar de alguns avanços, a maioria das decisões operacionais ainda não integra o risco climático de forma sistemática.

Maioria não tem processos sólidos para incorporar oportunidades e riscos climáticos à tomada de decisões

Percentual de empresas com processos definidos para avaliar oportunidades e riscos de mudanças climáticas em três áreas

P: Em que medida sua empresa tem processos definidos que considerem as oportunidades e os riscos associados às mudanças climáticas nas seguintes áreas? (Não sabe: 2-4%)





Competir com base na confiança

A agenda de confiança exerce pressão elevada sobre o setor de EU&R no Brasil, em geral acima das percepções dos CEOs brasileiros e, em vários temas, também superior ao cenário global. O quadro indica um ambiente de forte escrutínio reputacional, com expectativas crescentes de *stakeholders* e menor margem para atuação reativa.

O maior destaque é o escrutínio sobre as decisões da liderança, citado por 53% dos CEOs do setor, acima do Brasil (50%) e bem acima da média global (36%). Também são elevados os questionamentos sobre o impacto das mudanças climáticas no desempenho dos negócios, mencionados por 50% – muito acima do Brasil (36%) e do mundo (32%).

Em tecnologia e dados, a pressão também é significativa. Questionamentos sobre uso de dados e privacidade atingem 43%, resultado próximo ao do Brasil (44%) e acima do global (36%). As preocupações com segurança e uso responsável de IA chegam a 40%, abaixo do Brasil (48%) e superiores ao cenário global (37%). Demandas por mais transparência aparecem em 43% das respostas, acima do Brasil (39%) e do global (36%). Já a retirada de apoio ou investimento é citada por 37% dos líderes do setor, superando tanto o nível nacional (32%) quanto o internacional (26%).

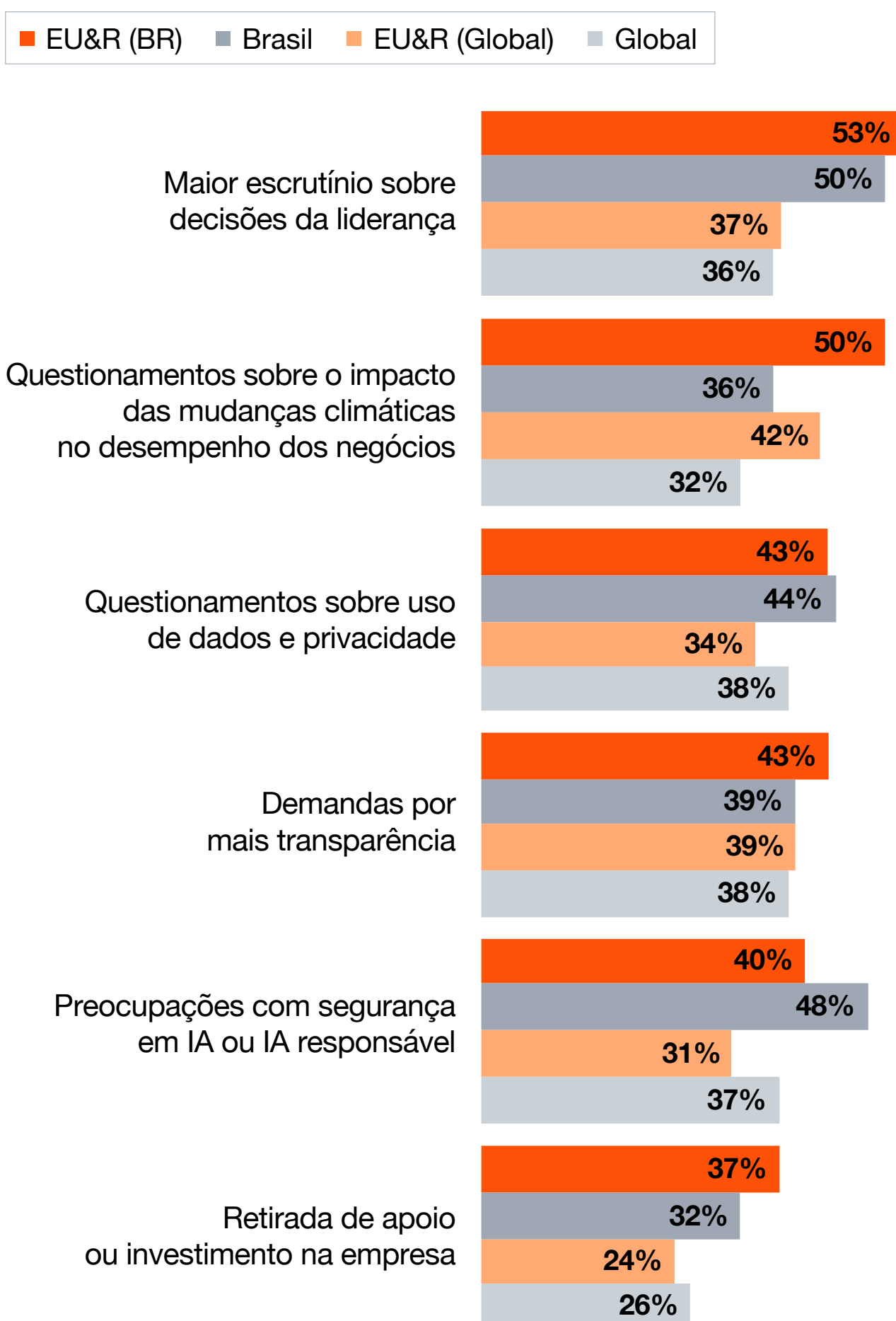


Os dados revelam a necessidade de uma atuação proativa e consistente para sustentar legitimidade e competitividade, especialmente em relação a governança, clima e tecnologia.



Pressão de *stakeholders* sobre temas de confiança

P: Nos últimos 12 meses, em que medida sua empresa enfrentou alguma das seguintes preocupações relacionadas à confiança por parte de seus principais grupos de *stakeholders* (como conselho, clientes, reguladores, investidores e funcionários)?

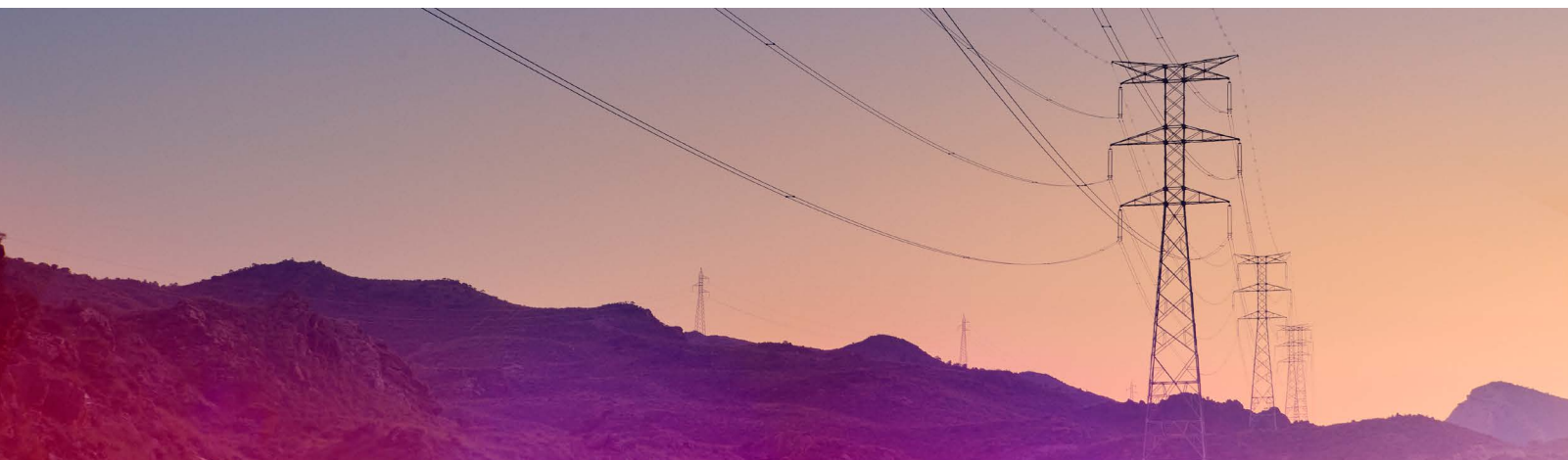




Como escapar da opressão do curto prazo

A gestão do tempo dos CEOs de EU&R no Brasil é fortemente concentrada no curto prazo: 56% da agenda é dedicada a temas com horizonte inferior a um ano, percentual praticamente em linha com a média brasileira (57%) e acima tanto do recorte global do setor quanto do geral (47%).

Essa pressão por resultados imediatos reduz o espaço para discussões de caráter mais estrutural e transformacional, o que limita a capacidade do setor de enfrentar desafios que exigem visão de longo prazo, como transição energética, inovação tecnológica e resiliência operacional.



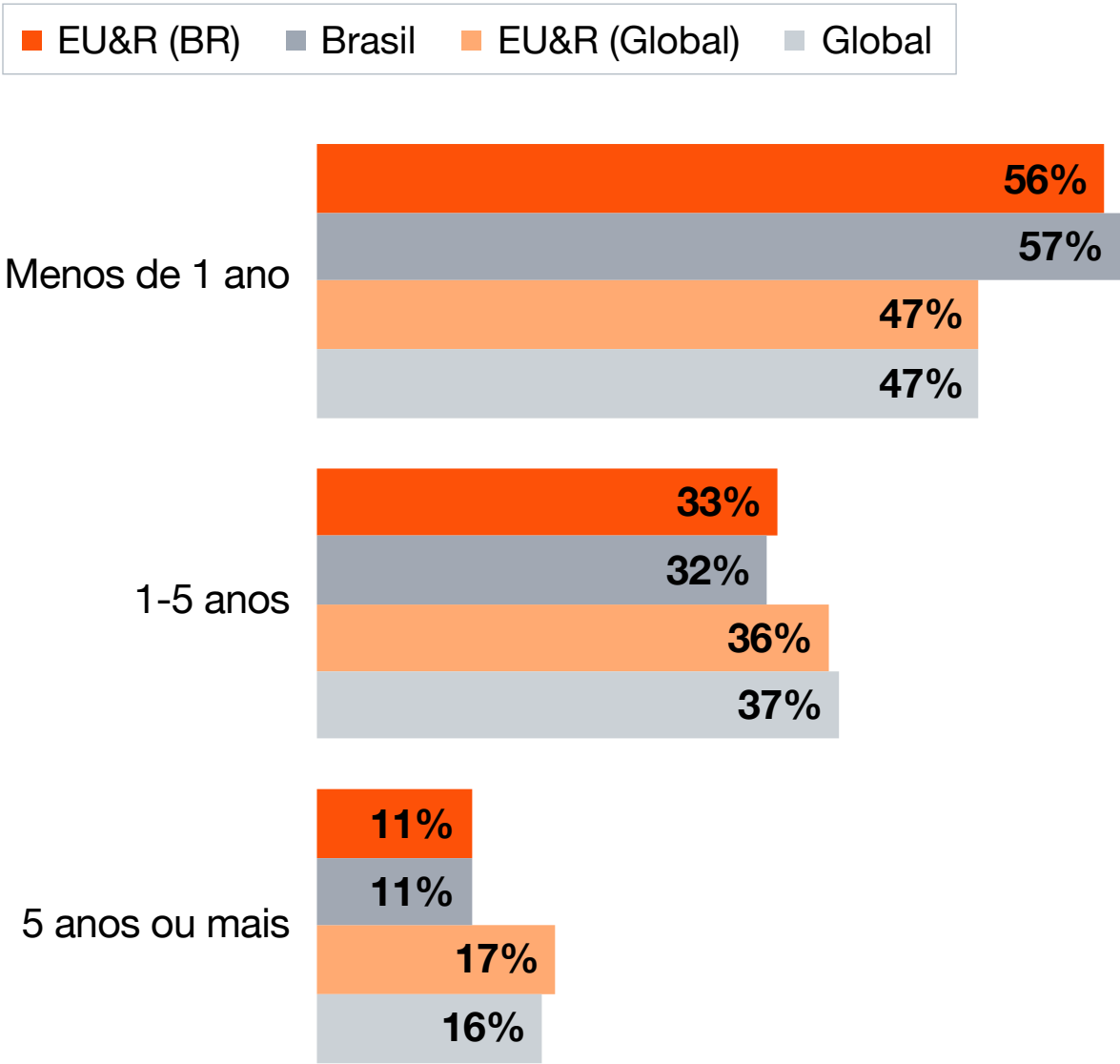
Os temas de médio prazo (um a cinco anos) respondem por 33% da agenda dos CEOs de EU&R, patamar próximo ao observado no Brasil (32%), porém inferior ao de EU&R global (36%) e à média global total (37%). Já as questões de longo prazo (cinco anos ou mais) ocupam apenas 11% do tempo, em linha com a média brasileira (11%), mas abaixo do nível de EU&R global (17%) e do recorte global geral (16%).

Em conjunto, os dados reforçam a dificuldade do setor em equilibrar as demandas imediatas com uma agenda estratégica capaz de sustentar crescimento e transformação no horizonte mais longo.



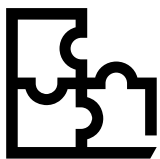
Mais da metade da agenda usual dos CEOs do setor no Brasil é ocupada por questões de curto prazo

P: Qual parcela da sua agenda usual é dedicada a atividades referentes aos seguintes horizontes de tempo?





Seus próximos passos



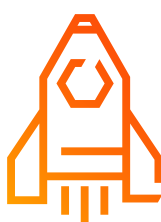
Seus próximos passos



Construir bases sólidas para a IA:

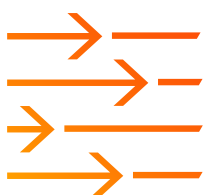
nossa experiência com clientes mostra que iniciativas isoladas de IA tendem a gerar pouco valor mensurável.

Os melhores resultados surgem quando a IA é adotada de forma ampla, conectada à estratégia do negócio e sustentada por fundamentos sólidos.



Reinventar para acelerar: há uma relação clara entre maior participação de receitas provenientes de novos setores, margens mais elevadas e maior confiança dos CEOs nas perspectivas de crescimento.

Nesse contexto, fusões e aquisições geram melhores resultados quando priorizam a aquisição de capacidades complementares, e não apenas ganhos de escala ou acesso a mercados.



Seguir os fluxos de capital: a pesquisa aponta para um mundo em transformação, com o surgimento de novos polos de valor à medida que a economia global se reorganiza. Diante desse cenário, as empresas precisam acompanhar os fluxos globais de investimento como parte central do planejamento estratégico e revisar continuamente seu portfólio internacional para identificar oportunidades emergentes e lacunas estratégicas.



Calibrar suas preocupações: a incerteza continuará sendo uma constante, mas os dados mostram que empresas que mantêm planos de investimento relevantes, mesmo em ambientes adversos, crescem mais rápido e apresentam margens superiores. Para os CEOs, o desafio está em evitar a paralisia e em garantir que decisões e planos estejam baseados nas melhores informações disponíveis. Isso exige que revisem premissas e alinhem sua percepções com pares globais.



Desenvolver capacidade de inovação: os CEOs precisam evitar o chamado “teatro da inovação” e garantir que ela gere valor concreto. Embora não exista uma fórmula única, a adoção consistente de práticas de inovação está associada a maior participação de receitas de novos produtos e serviços, crescimento mais acelerado e margens mais elevadas, além de estimular discussões mais objetivas entre lideranças e conselhos.



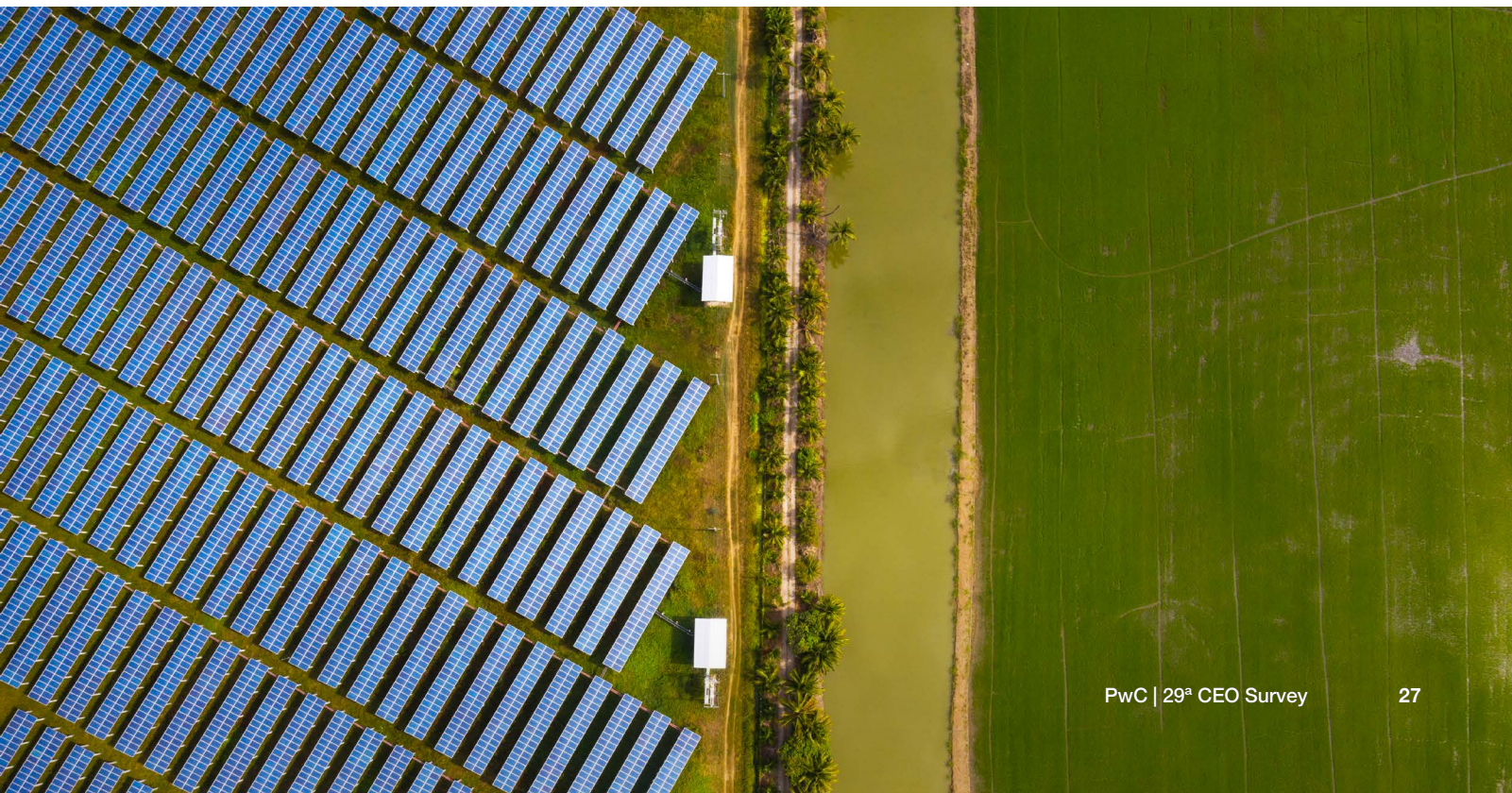
Integrar o clima à tomada de decisão: avanços nas exigências de reporte em sustentabilidade ampliaram a base de dados disponível para as empresas, criando oportunidades para decisões mais bem fundamentadas. Com isso, organizações podem evoluir de uma abordagem focada apenas na mitigação de riscos para uma estratégia orientada à criação de valor, especialmente nos temas de risco climático físico, regulação, energia, cadeias de suprimentos e incentivos fiscais, aumentando a capacidade de adaptação a mudanças de mercado.

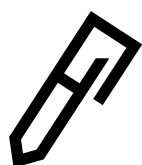


Levar o tema da confiança para a pauta do conselho: a confiança dos *stakeholders* é um ativo estratégico e mensurável, com impacto direto no valor. Antecipar vulnerabilidades e tratar o tema de forma estruturada no conselho, abrangendo a confiança em três dimensões – operacional, na prestação de contas e digital – permite reduzir riscos e fortalecer a resiliência do negócio. Programas robustos de IA responsável, por exemplo, contribuem para mitigar incidentes e acelerar a recuperação quando falhas ocorrem.



Reinventar sua agenda: embora não exista uma divisão ideal do tempo do CEO entre curto e longo prazo, muitos líderes ainda sofrem com a “opressão do curto prazo”. Os dados sugerem que, para liderar processos de reinvenção, é necessário repensar a forma como o tempo é alocado, ampliando o foco na sustentabilidade e viabilidade futura do negócio, sem perder a capacidade de responder a demandas imediatas.





Considerações finais



A transformação acelerada do setor de energia e serviços de utilidade pública no Brasil impõe aos CEOs escolhas cada vez mais estratégicas. Em um ambiente marcado por instabilidade macroeconômica, transição energética e pressão por eficiência, é inviável avançar em todas as frentes ao mesmo tempo. A construção de valor para a próxima década exige priorização clara, alinhamento com a alta liderança e decisões compartilhadas com o conselho.



No setor de EU&R no Brasil, os dados desta edição da **CEO Survey** mostram que essa tensão se traduz em uma agenda fortemente concentrada no curto prazo, com mais da metade do tempo dedicada a temas de horizonte inferior a um ano. Ao mesmo tempo, observa-se uma postura mais defensiva e seletiva: embora haja expectativa de crescimento, parte relevante dos líderes percebe o ambiente doméstico como mais volátil, o que freia decisões de maior risco e reforça a busca por resiliência.



Apesar do reconhecimento da inovação e da agenda climática como vetores estratégicos, sua incorporação ainda ocorre de forma fragmentada. A baixa abertura à experimentação, a limitada integração do risco climático às decisões de capital e a reduzida pressão de *stakeholders* criam um cenário em que o setor tem tempo para agir, mas corre o risco de perder vantagem se adiar as transformações estruturais.

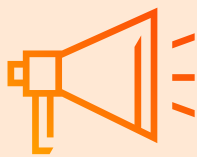
Os dados sugerem que organizações mais ágeis e preparadas para a transição – com foco em eficiência, tecnologia e novos modelos de valor – tendem a se diferenciar em um contexto de maior competição e incerteza. No outro extremo, empresas que postergam decisões críticas ou mantêm uma postura excessivamente reativa podem enfrentar crescimento mais lento e maior exposição a choques externos.

O desafio central não está em escolher entre curto e longo prazo, mas em equilibrá-los de forma deliberada. Em um setor no qual os riscos já são conhecidos, a capacidade de antecipar mudanças e converter incerteza em vantagem competitiva será o principal diferencial dos líderes nos próximos anos.





Metodologia da pesquisa



A PwC ouviu 4.400 executivos, em 95 países e territórios, entre 30 de setembro e 10 de novembro de 2025. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados com base no PIB nominal dos países, para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de forma equilibrada em todas as principais regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.

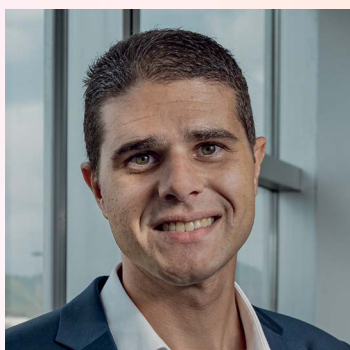
Observação

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”.





Contato



Daniel Martins
Sócio e líder da Indústria
de Energia e Serviços
de Utilidade Pública
daniel.martins@pwc.com

pwc.com.br/ceo-survey

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