Horváth

5º Estudo Anual de Prioridades de CxO

Heiko Fink
Eva Kisker
Dr. Ralf Sauter
Jonas Mayer

Reequilibre sua organização para um mundo digital, desglobalizado e dinâmico

Prioridades CxO da Horváth - Conteúdo

01 **Resumo executivo**

02 Prioridades estratégicas

03 Principais temas econômicos

© Horváth

5º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth: Reequilibre sua organização para um mundo digital, desglobalizado e dinâmico

DIGITAL

A transformação digital voltou a ser prioridade da gerência, impulsionada pelos avanços em IA e pelos projetos de longo prazo em andamento. Para capitalizar totalmente os potenciais tecnológicos, as empresas devem definir uma estratégia clara de IA, estabelecer um modelo operacional estruturado de meta de IA e cultivar as habilidades necessárias em suas organizações.

DESGLOBALIZADO

As empresas estão desenvolvendo estruturas transnacionais. A criação de valor, incluindo o desenvolvimento de produtos, está migrando para mercados emergentes. Os fatores impulsionadores incluem cadeias de suprimento simplificadas, localização favorável e eficiência de custos. Transformações bem-sucedidas exigem governança e colaboração entre matriz e filiais regionais, além de novas competências.

DINÂMICO

Para navegar pelo mundo dinâmico, as empresas precisam de uma configuração resiliente. Isso envolve a promoção de estruturas organizacionais ágeis, a definição de nova abordagem de liderança, a promoção de uma cultura de inovação rápida e adaptabilidade contínua, a implementação de uma infraestrutura de TI altamente segura e o estabelecimento de cadeias de suprimentos robustas.

© Horváth

5º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth: Resumo executivo para os setores de manufatura e serviços

Indústrias de manufatura

- Pela primeira vez, a melhoria das estruturas de custo e lucro é a principal prioridade da administração no setor de manufatura
- No entanto, as empresas estão apresentando um desempenho adequado, com desenvolvimento estável da receita e uma perspectiva razoável do EBIT para o próximo ano
- Ao mesmo tempo, empresas de todo o mundo estão expandindo sua força de trabalho e criando empregos - exceto na Alemanha. O principal crescimento está ocorrendo na América do Norte, na Ásia e no Leste Europeu
- A reconfiguração de longo prazo das cadeias de valor em direção à resiliência e às pegadas "na região para a região" impulsionam a reorganização de estruturas e processos

Indústrias de serviços

- A transformação digital continua sendo a principal prioridade para o setor de serviços. Isso é impulsionado, sobretudo, pelos avanços na IA, que desempenha um papel crucial nas operações internas e nas interações com os clientes
- No entanto, quase 50% das empresas pesquisadas ainda estão no início do processo de adoção da IA. Atingir o estado desejado continua sendo um esforço mais longo
- A perspectiva geral sobre o desenvolvimento do mercado varia de conservadora a ligeiramente positiva, dependendo do subsetor
- Sustentabilidade e tópicos voltados para pessoas estão sofrendo um declínio em importância, devido a uma situação um pouco mais tranquila no mercado de trabalho

© Horváth

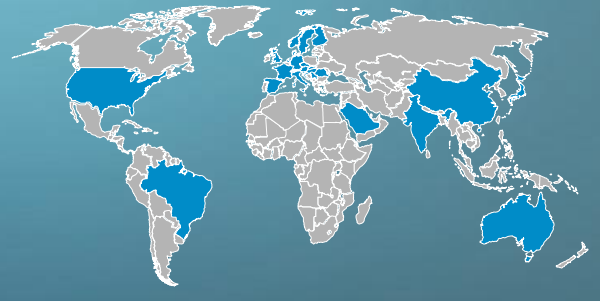
5º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth: Informações gerais sobre o levantamento

>770 CxOs globais
em diálogo individual

8 semanas
de conversas realizadas entre março e maio de 2024

~40% de CEOs
dentre todos os participantes – outros níveis de liderança (C-level) também estão fortemente representados

Sedes em 29 países



5 tópicos focais

- Prioridades estratégicas
- Desenvolvimento de receita e EBIT
- Tendência e posicionamento de mercado
- Cadeias de valor e força de trabalho
- Segurança cibernética e IA

>550h
de discussões individualizadas com tomadores de decisão

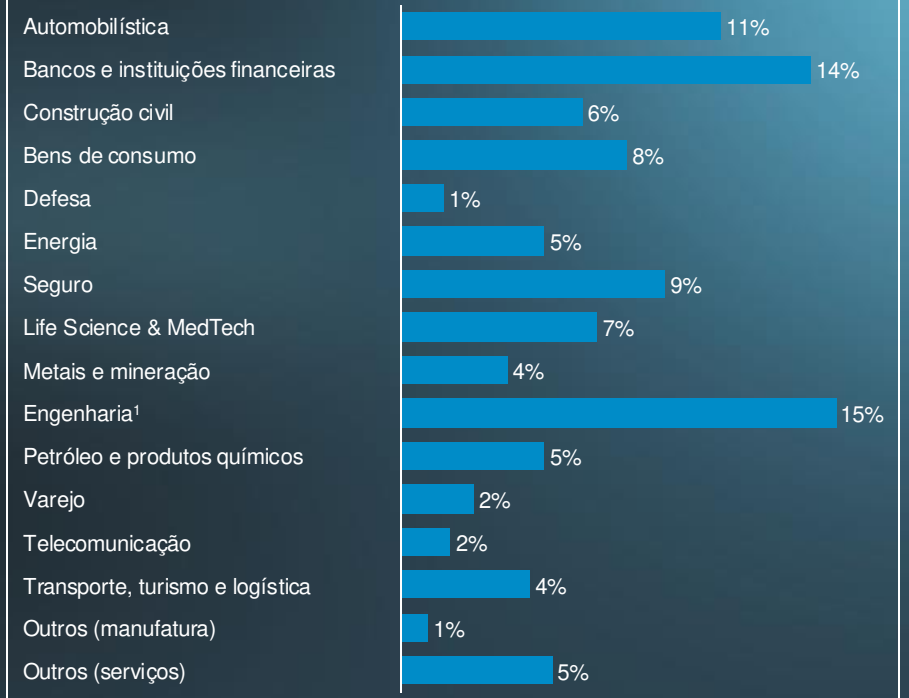
>30% de empresas familiares
compartilharam suas prioridades

14 setores
reportando tendências atuais

© Horváth

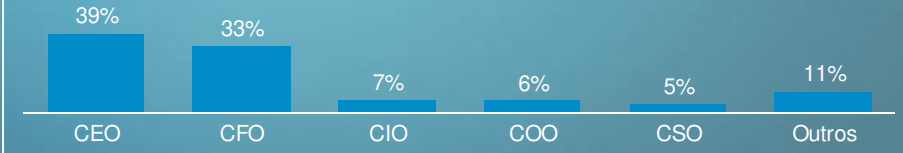
5º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth: Estatísticas gerais sobre o levantamento

Distribuição das indústrias por setor N = 771

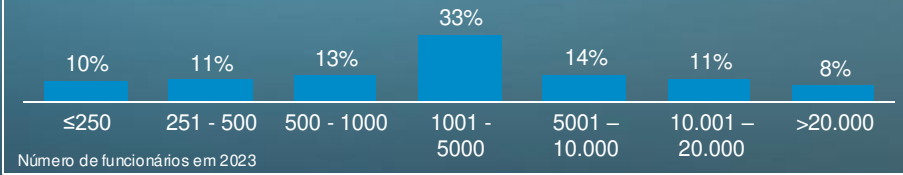


¹ Engenharia mecânica, de instalações, elétrica e de automação

Distribuição de posições dos respondentes

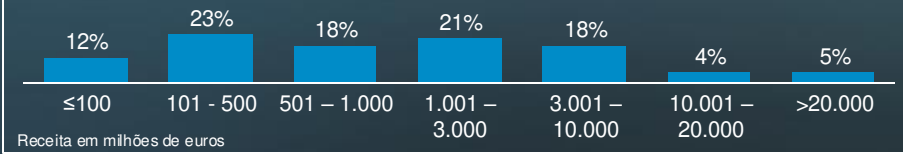


Distribuição do tamanho das companhias



Número de funcionários em 2023

Distribuição da receita



Receita em milhões de euros

© Horváth

Prioridades CxO da Horváth - Conteúdo

01 Resumo executivo

02 Prioridades estratégicas

03 Principais temas econômicos

© Horváth

Em todos os setores, a transformação digital é a prioridade para garantir o crescimento a médio e longo prazo

Prioridades estratégicas | Todos os setores	Rank (2024)	Rank (2023)		Score[1] (2024)	Score (2023)
Transformação digital	1	3	↑	3.48	3.47
Melhoria das estruturas de custo e lucro	2	4	↑	3.42	3.28
Segurança cibernética	3	2	↓	3.41	3.48
Tópicos voltados para as pessoas	4	1	↓	3.32	3.50
Melhoria sustentável da faixa de liquidez	5	6	↑	3.09	3.04
Orientação de sustentabilidade ecológica	6	5	↓	3.07	3.28
Reorganização das estruturas e dos processos	7	10	↑	3.04	2.86
Melhoria do desempenho financeiro e do gerenciamento de riscos	8	9	↑	2.91	2.87
Ajustes na cadeia de suprimentos / pegada de produção	9	7	↓	2.83	2.92
Realinhamento dos modelos de preço e receita	10	8	↓	2.78	2.87
Realinhamento da estratégia do grupo e do modelo de negócios	11	11	→	2.77	2.81
Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócios	12	13	↑	2.52	2.42
Diversidade e inclusão corporativa	13	12	↓	2.51	2.58

↑ Subida no ranking ↓ Queda no ranking → Mesma posição no ranking

Principais Conclusões

- A IA fez com que a transformação digital voltasse a ser a prioridade para aumentar a eficiência, melhorar as experiências dos clientes e impulsionar modelos de negócios
- Enquanto isso, os setores estão lutando contra as pressões de custo e liquidez decorrentes da evolução moderada da receita e do excesso de capacidade, combinados com o aumento dos preços das matérias-primas, altos estoques e interrupções na cadeia de suprimentos
- A possibilidade de repasse dos aumentos de preços é limitada devido ao excesso de capacidade e à intensificação da concorrência
- Em resposta, as empresas estão revisando questões estruturais e simplificando suas operações

N = 743
[1]Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4: 4-muito importante; 3-importante; 2-levemente importante; e 1-não importante

© Horváth

Melhorar as estruturas de custo e lucro é, de longe, a principal prioridade dos setores de manufatura

Prioridades estratégicas | Manufatura	Rank (2024)	Rank (2023)		Score[1] (2024)	Score (2023)
Melhoria das estruturas de custo e lucro	1	3	↑	3.58	3.40
Segurança cibernética	2	1	↓	3.40	3.46
Transformação digital	3	5	↑	3.38	3.31
Tópicos voltados para as pessoas	4	2	↓	3.32	3.46
Melhoria sustentável da faixa de liquidez	5	6	↑	3.24	3.25
Orientação de sustentabilidade ecológica	6	4	↓	3.18	3.32
Reorganização das estruturas e dos processos	7	9	↑	3.14	2.94
Ajustes na cadeia de suprimentos / pegada de produção	8	7	↓	3.13	3.17
Melhoria do desempenho financeiro e do gerenciamento de riscos	9	10	↑	2.92	2.88
Realinhamento da estratégia do grupo e do modelo de negócios	10	11	↑	2.86	2.83
Realinhamento dos modelos de preço e receita	11	8	↓	2.81	2.96
Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócios	12	13	↑	2.69	2.52
Diversidade e inclusão corporativa	13	12	↓	2.49	2.56

↑ Subida no ranking ↓ Queda no ranking → Mesma posição no ranking

Principais Conclusões

- As condições econômicas fizeram com que a melhoria das estruturas de custo e lucro fosse a principal prioridade dos setores de manufatura
- Paralelamente, a melhoria da liquidez também ganhou importância devido aos altos estoques e às taxas de juros
- A reconfiguração de longo prazo das cadeias de valor em direção à resiliência e às pegadas "da região para a região" impulsiona a reorganização de estruturas e processos
- Em resposta a esses desenvolvimentos, as empresas estão se concentrando no desenvolvimento de habilidades e na redistribuição de responsabilidades para descentralizar a tomada de decisões

N = 420
[1]Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4: 4-muito importante; 3-importante; 2-levemente importante; e 1-não importante

© Horváth

A IA está impulsionando a transformação digital nos serviços, tanto internamente quanto voltados para o cliente

Prioridades estratégicas | Serviços	Rank (2024)	Rank (2023)		Score[1] (2024)	Score (2023)
Transformação digital	1	1	➡	3.62	3.69
Segurança cibernética	2	3	⬆	3.42	3.51
Tópicos voltados para as pessoas	3	2	⬇	3.32	3.55
Melhoria das estruturas de custo e lucro	4	5	⬆	3.18	3.12
Orientação de sustentabilidade ecológica	5	4	⬇	2.93	3.22
Reorganização das estruturas e dos processos	6	8	⬆	2.91	2.76
Melhoria do desempenho financeiro e do gerenciamento de riscos	7	6	⬇	2.89	2.85
Melhoria sustentável da faixa de liquidez	8	10	⬆	2.84	2.70
Realinhamento dos modelos de preço e receita	9	9	➡	2.74	2.74
Realinhamento da estratégia do grupo e do modelo de negócios	10	7	⬇	2.65	2.78
Diversidade e inclusão corporativa	11	11	➡	2.53	2.61
Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócios	12	13	⬆	2.28	2.26
Ajustes na cadeia de suprimentos / pegada de produção	13	12	⬇	2.24	2.32

⬆ Subida no ranking ⬇ Queda no ranking ➡ Mesma posição no ranking

Principais Conclusões

- A transformação digital continua sendo a prioridade dos setores de serviços, impulsionada pela IA, refletindo seu papel nas operações internas e interações com os clientes
- A segurança cibernética continua a atrair a atenção da gerência, não apenas para mitigação de ameaças, mas também devido a requisitos regulatórios, principalmente financeiros
- O desenvolvimento de habilidades e o engajamento dos funcionários estão mantendo alta importância, embora a situação do mercado de trabalho tenha diminuído um pouco
- A sustentabilidade tornou-se mais um requisito básico do que um componente central do modelo de negócios de muitas empresas, o que levou ao seu declínio

N = 323
[1]Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4: 4-muito importante; 3-importante; 2-levemente importante; e 1-não importante

© Horváth

Prioridades CxO da Horváth - Conteúdo

01 Resumo executivo

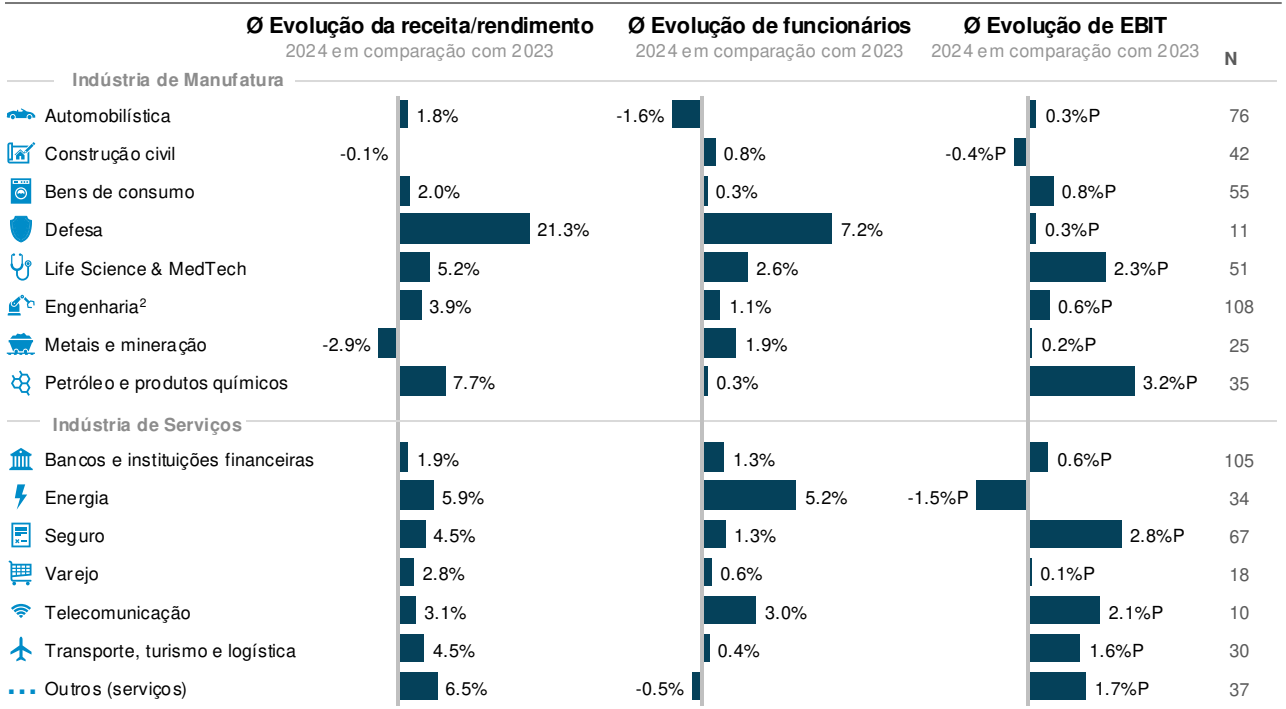
02 Prioridades estratégicas

03 Principais temas econômicos

© Horváth

As indústrias esperam que 2024 seja um ano de transição após os recentes períodos de crise

Desenvolvimento de receita / rendimento, funcionários e EBIT[1]



Principais Conclusões

- A perspectiva de crescimento da receita para 2024 varia significativamente entre os diferentes setores
- O setor de Defesa, por exemplo, se destaca devido à situação geopolítica atual, que leva ao aumento dos gastos governamentais com militares. Por outro lado, o setor de Construção Civil continua lutando contra uma persistente falta de demanda
- Apesar de uma ênfase clara na melhoria das estruturas de custo e lucro, as empresas geralmente planejam aumentar moderadamente seu pessoal. O uso de IA como substituto de trabalhadores humanos ainda não é visível

[1] Média estimada de todas as empresas em um setor específico, ponderada pela receita
[2] Engenharia mecânica, de instalações, elétrica e de automação

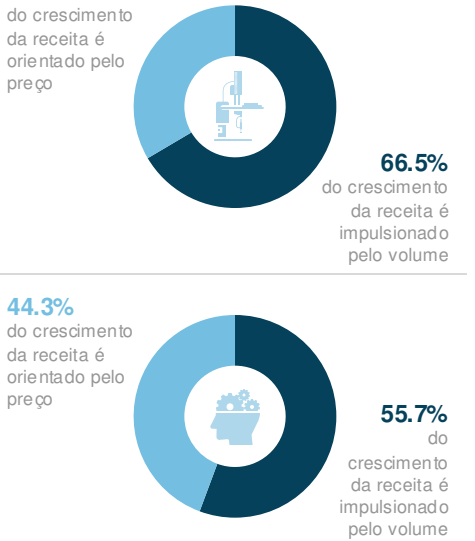
© Horváth

O crescimento da receita é impulsionado principalmente pelo volume, e não por aumentos de preços

Participação no aumento da receita impulsionada pelo volume e pelo preço

	Crescimento impulsionado por volume/preço em 2024 para aumentar a receita		N
Indústria de Manufatura			
Automobilística	63%	37%	49
Construção civil	62%	38%	27
Bens de consumo	73%	27%	47
Defesa	90%	10%	11
Life Science & MedTech	72%	28%	24
Engenharia[1]	64%	36%	86
Metais e mineração	46%	54%	14
Petróleo e produtos químicos	71%	29%	15
Indústria de Serviços			
Bancos e instituições financeiras	61%	39%	49
Energia	58%	42%	18
Seguro	45%	55%	66
Varejo	59%	41%	15
Telecomunicação	59%	41%	7
Transporte, turismo e logística	67%	33%	24
Outros (serviços)	58%	42%	30

Comparação entre os setores de manufatura e de serviços em geral



Principais Conclusões

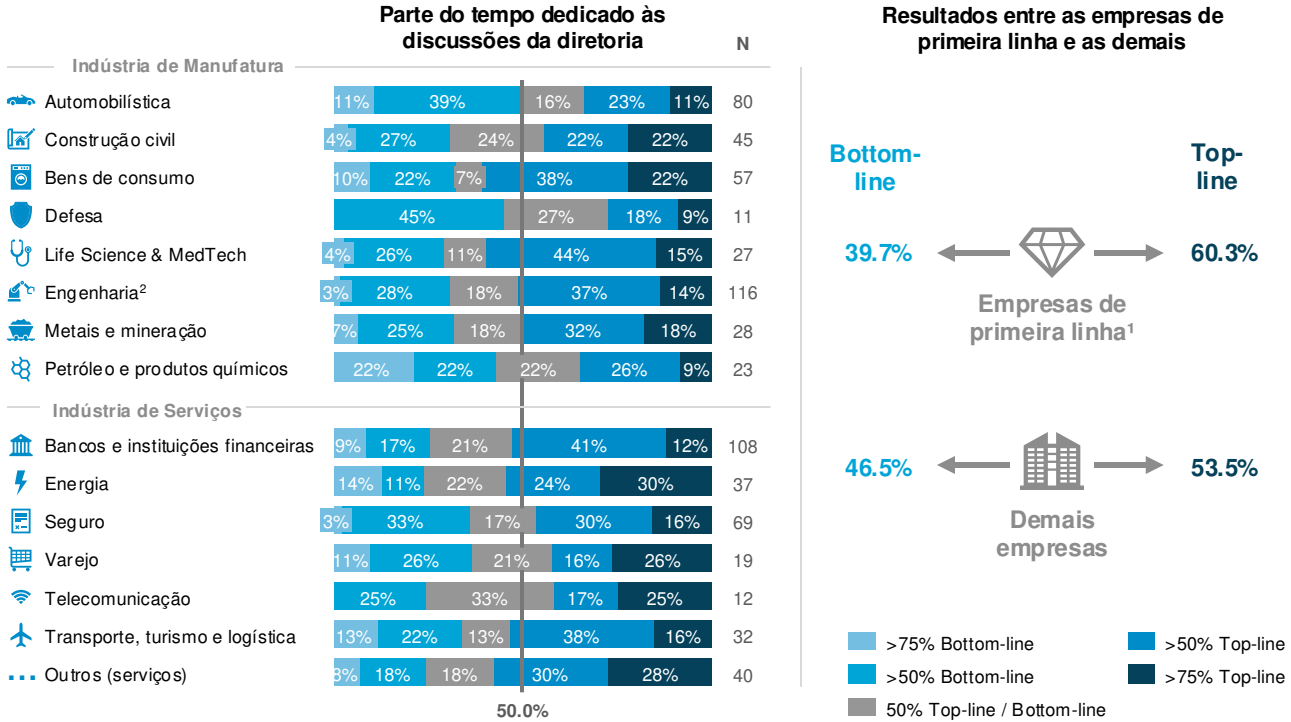
- No ano passado, os preços desempenharam um papel significativo devido à inflação, ao aumento da demanda pós-COVID e às interrupções na cadeia de suprimentos. Este ano, o foco reduzido nos preços está alinhado com a estabilização econômica gradual
- O crescimento no setor de defesa é quase exclusivamente impulsionado pelo volume, refletindo os aumentos substanciais na demanda
- As empresas do setor automotivo não podem repassar facilmente os aumentos dos custos de produção e dos preços das matérias-primas, tornando o volume a principal alavanca de crescimento

[1] Engenharia mecânica, de instalações, elétrica e de automação
Diferenças de arredondamento podem ocorrer

© Horváth

O tempo nas reuniões da diretoria é mais dedicado a tópicos de primeira linha do que de segunda linha

Porcentagem do tempo gasto em discussões da diretoria sobre melhorias nos resultados e na receita



Principais Conclusões

- Com base nos últimos anos, as empresas se tornaram hábeis na otimização de custos. Agora, o foco está voltando para os mecanismos de direção que impulsionam o crescimento da receita. Entretanto, a pressão de curto prazo para a otimização de custos retarda esses esforços
- As empresas com alto crescimento de receita e EBIT alocam uma parte maior das discussões em suas reuniões de diretoria para a melhoria da receita

[1] As empresas de primeira linha foram selecionadas com base em um EBIT significativamente positivo e no crescimento da receita
[2] Engenharia mecânica, de instalações, elétrica e de automação
Diferenças de arredondamento podem ocorrer

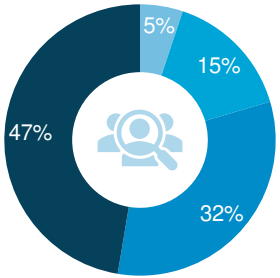
© Horváth

A penetração no mercado é o principal fator de crescimento da linha superior, seguida de perto pela oferta de novas soluções

Alavancas para empresas de primeira linha / crescimento estratégico | Todos os setores

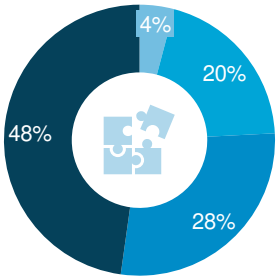
Aquisição de novos clientes por meio da penetração no mercado

Score[1]: 3.22
N = 646



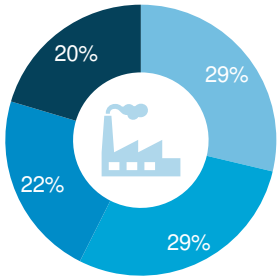
Desenvolvimento de novos produtos/serviços para clientes existentes

Score[1]: 3.19
N = 653



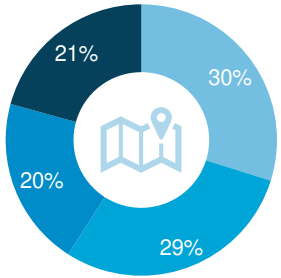
Entrada em novos mercados (aplicativos e setores) com produtos existentes

Score[1]: 2.34
N = 613



Expansão dos negócios existentes em novas regiões

Score[1]: 2.32
N = 613



Principais Conclusões

- Para impulsionar o crescimento da receita, a ênfase é colocada na penetração nos mercados existentes e no desenvolvimento de novos produtos/serviços
- Este último é particularmente relevante no setor automotivo, facilitando o avanço do desenvolvimento de novos veículos elétricos e o aprimoramento das gerações atuais de veículos a combustão e híbridos.
- A expansão para novas regiões ou mercados não é o foco principal, seja porque as empresas já têm presença global ou operam exclusivamente em nível nacional, como observado nos setores de Bancos e Instituições Financeira, Energia, Seguro e Varejo.

[1] Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4:
4-muito importante; 3- importante; 2-levemente importante; e 1-não importante
Podem ocorrer diferenças de arredondamento

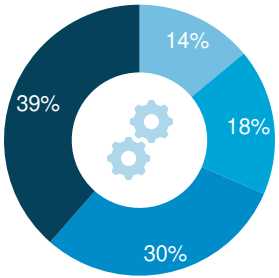
© Horváth

Todas as alavancas possíveis para a otimização dos resultados devem ser consideradas

Alavancas para bottom-line / otimização de custos | Todos os setores

Redução dos custos diretos de fabricação (incluindo energia)

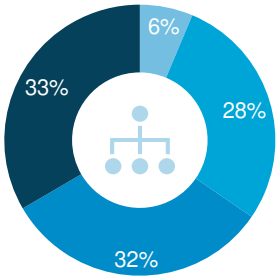
Score[1]: 2.93
N = 537



1

Otimização pela redução dos custos de despesas de vendas, gerais e administrativas

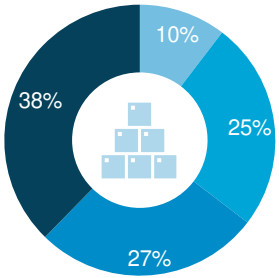
Score[1]: 2.92
N = 599



2

Otimização por meio de redução dos custos de materiais

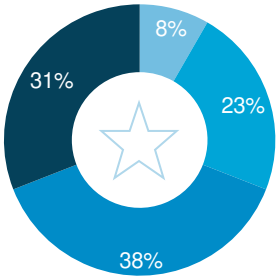
Score[1]: 2.92
N = 568



2

Otimização do portfólio de produtos/serviços

Score[1]: 2.92
N = 637



2

Não importante | Levemente importante | Importante | Muito importante

Principais Conclusões

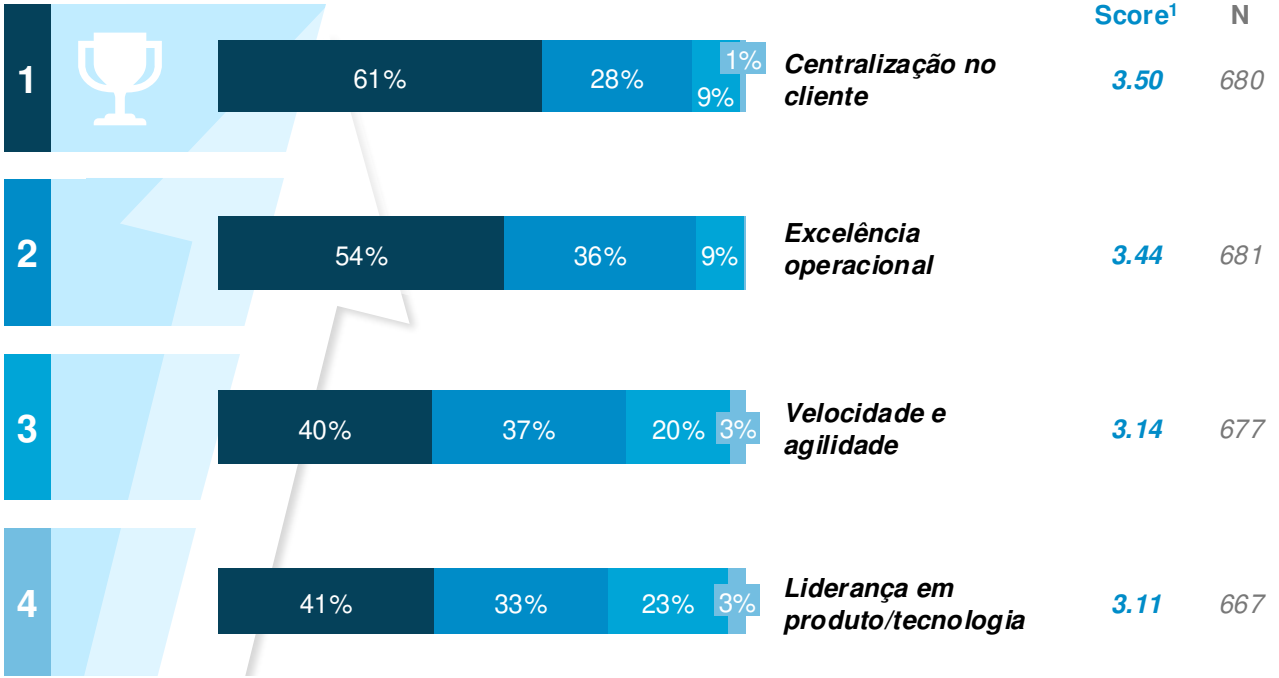
- A diferença limitada entre as pontuações das alavancas de resultados abrangentes geralmente mostra que todas devem ser consideradas
- Entretanto, ao examinar os setores de manufatura e serviços separadamente, o quadro é diferente
- Devido aos preços persistentemente altos das matérias-primas e da energia, as empresas de manufatura se concentram na redução dos custos de produção e de materiais
- Em contrapartida, os setores de serviços priorizam a otimização dos portfólios de produtos e serviços e a redução das despesas de vendas, gerais e administrativas. Isso pode ser alcançado por meio do aumento do uso de IA e da consolidação de atividades nos Centros de Serviços Compartilhados

[1] Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4:
4-muito importante; 3- importante; 2-levemente importante; e 1-não importante
Podem ocorrer diferenças de arredondamento

© Horváth

A centralização no cliente e a excelência operacional são as principais alavancas da competitividade

Alavancas para a competitividade | Todos os setores



Principais Conclusões

- A centralização no cliente é a principal alavanca para aumentar a competitividade em todos os setores
- Os pilares tradicionais da liderança tecnológica e da qualidade, que, entre outros, impulsionaram o sucesso da Alemanha, não parecem mais ser os principais motores. Em vez disso, compreender e atender às necessidades diferenciadas dos clientes em nível local tem se tornado cada vez mais importante

[1] Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4: 4-muito importante; 3- importante; 2-levemente importante; e 1-não importante
Podem ocorrer diferenças de arredondamento

© Horváth

As áreas de foco para melhorias de velocidade diferem entre os setores de manufatura e de serviços

Nível de ambição para redução do tempo de processamento

	Pesquisa e desenvolvimento	Cadeia de suprimento e operações	Vendas e distribuição	Funções de suporte	N
Indústria de Manufatura					
Automobilística	18%	13%	11%	12%	29
Construção civil	10%	11%	9%	11%	23
Bens de consumo	14%	12%	11%	10%	30
Defesa	23%	16%	9%	13%	4
Life Science & MedTech	18%	19%	14%	12%	13
Engenharia[1]	19%	16%	12%	12%	66
Metais e mineração	7%	13%	11%	6%	8
Petróleo e produtos químicos	24%	16%	13%	21%	12
Média de manufatura	**17%**	**14%**	**12%**	**12%**	185
Indústria de Serviços					
Bancos e instituições financeiras	8%	9%	12%	14%	9
Energia	9%	13%	15%	19%	11
Seguro	12%	11%	12%	13%	16
Varejo	6%	16%	7%	9%	8
Telecomunicação	23%	31%	18%	19%	4
Transporte, turismo e logística	6%	20%	19%	7%	5
Média de serviços	**10%**	**14%**	**13%**	**14%**	53

Principais Conclusões

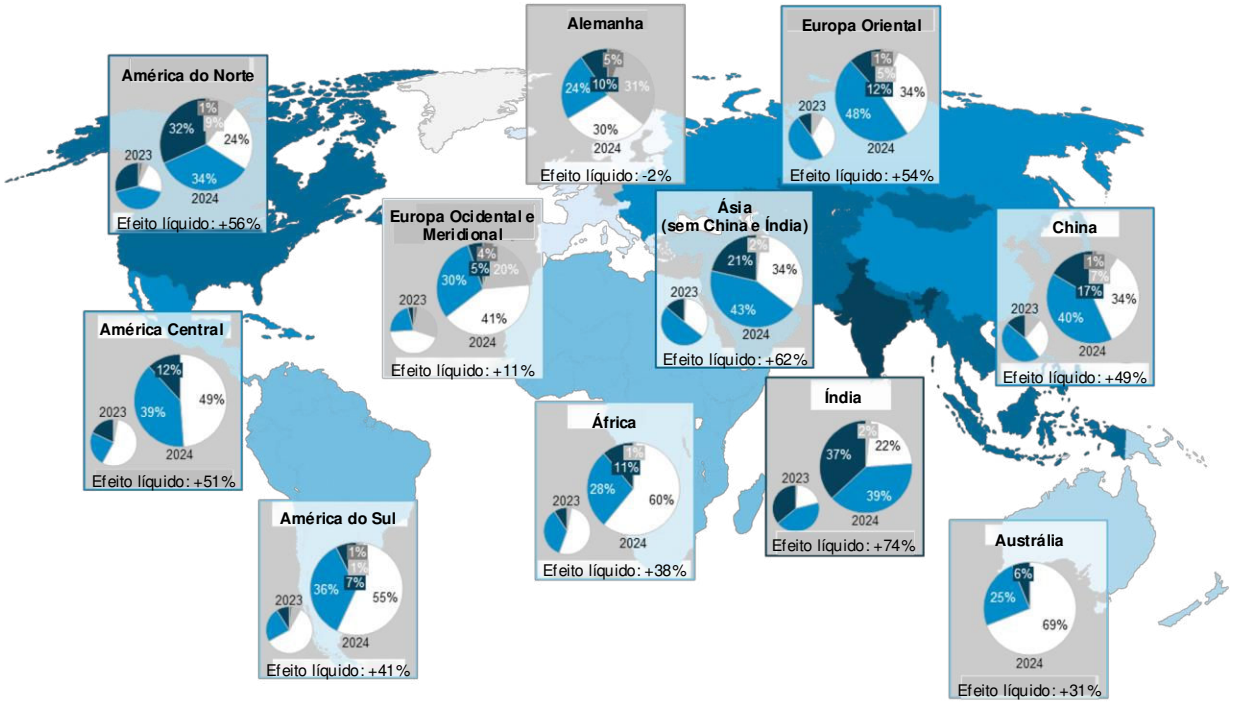
- Observa-se uma disparidade geral entre os setores de manufatura e de serviços quando se fala em ambições de reduzir o tempo de processamento
- As empresas de manufatura têm como objetivo principal acelerar seus processos de P&D para introduzir inovações de produtos mais rapidamente. Há uma necessidade de acompanhar a “velocidade da China” dos concorrentes
- Além disso, elas se esforçam para aumentar a velocidade e a agilidade em sua cadeia de suprimentos e operações para promover a excelência e a centralização no cliente
- Nos setores de serviços, a melhoria da velocidade se concentra principalmente nas funções de operações, vendas e suporte

[1] Engenharia mecânica, de instalações, elétrica e de automação

© Horváth

A força de trabalho cresce principalmente na América do Norte, Ásia e Europa Oriental, mas não na Alemanha

Realocação da força de trabalho global nos próximos cinco anos[1]



Principais Conclusões

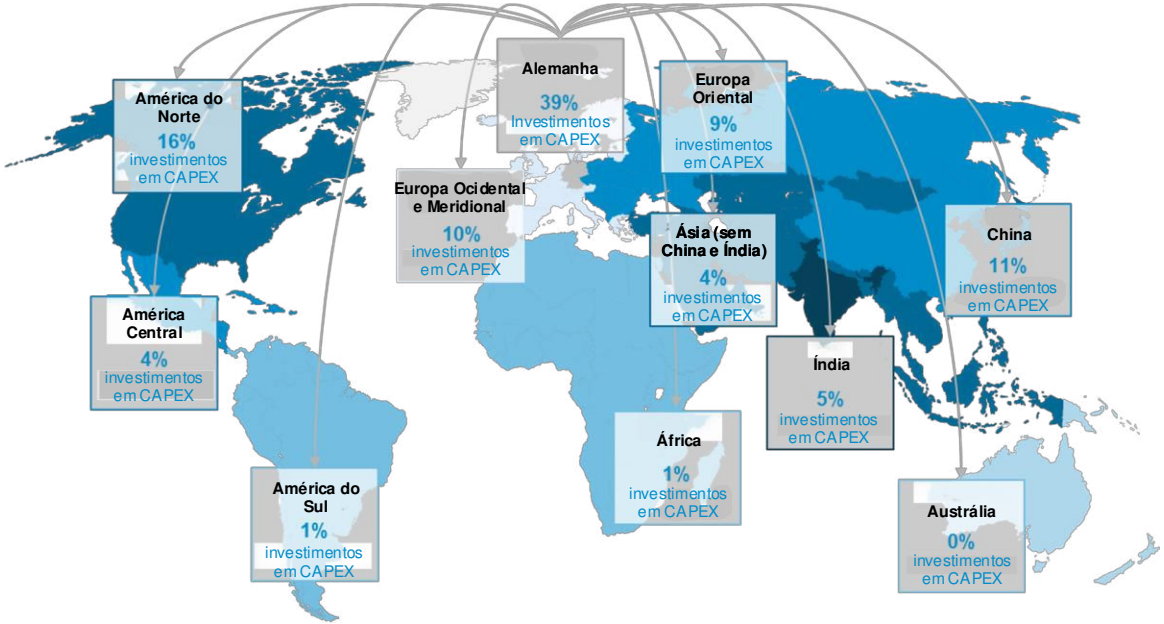
- A Alemanha é o único país em que as empresas planejam uma redução líquida de empregos nos próximos cinco anos
- A Índia é o líder em crescimento - 3 em cada 4 empresas planejam aumentar a força de trabalho no país
- Apesar dos esforços de desacoplamento amplamente anunciados, apenas 8% das empresas planejam reduzir o pessoal na China, principalmente porque não podem se dar ao luxo de abrir mão do mercado chinês
- Um dos principais desafios de gerenciamento nas operações globais é a descentralização organizacional e, portanto, a criação de espaço para que as regiões mais autônomas

N = 286
[1] Não inclui os setores de Banco e Instituições Financeiras, Seguro, Telecomunicação e Energia
Diferenças de arredondamento podem ocorrer

© Horváth

61% dos investimentos CAPEX feitos por empresas alemãs são canalizados para mercados estrangeiros

Distribuição dos investimentos em CAPEX nos próximos cinco anos[1] | Sede na Alemanha



Principais Conclusões

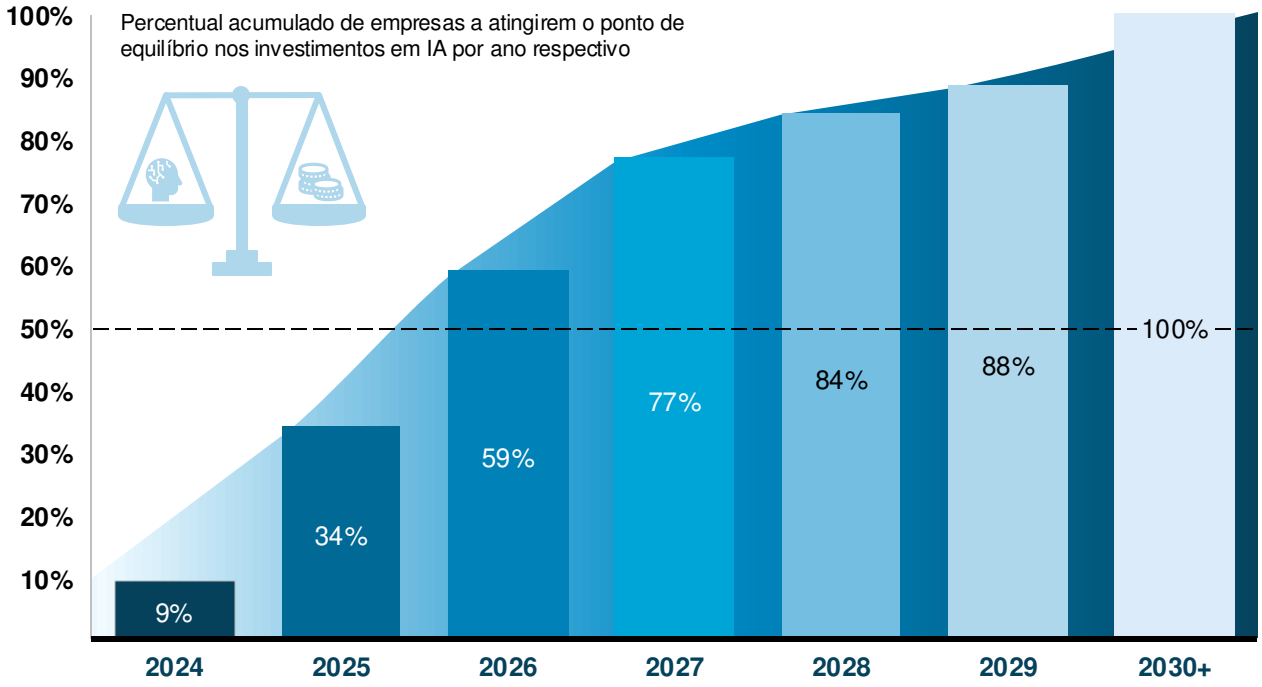
- Embora as empresas planejem investir quase 39% de seu volume de CAPEX na Alemanha nos próximos cinco anos, isso significa que 61% de seus investimentos são direcionados para outras regiões globais
- Os investimentos feitos na Alemanha são predominantemente para fins de manutenção
- As fábricas do futuro estão sendo construídas nas regiões de crescimento fora da Alemanha
- Para estabelecer estruturas transnacionais na região para a região, as empresas devem reformular os modelos de governança e colaboração entre a matriz e as subsidiárias locais.

N = 162
[1] Não inclui os setores de Banco e Instituições Financeiras, Seguro, Telecomunicação e Energia
Diferenças de arredondamento podem ocorrer

© Horváth

Mais da metade das empresas atingirá o ponto de equilíbrio em seus investimentos em IA até 2026

Ponto de equilíbrio para investimentos em IA | Todos os setores



Principais Conclusões

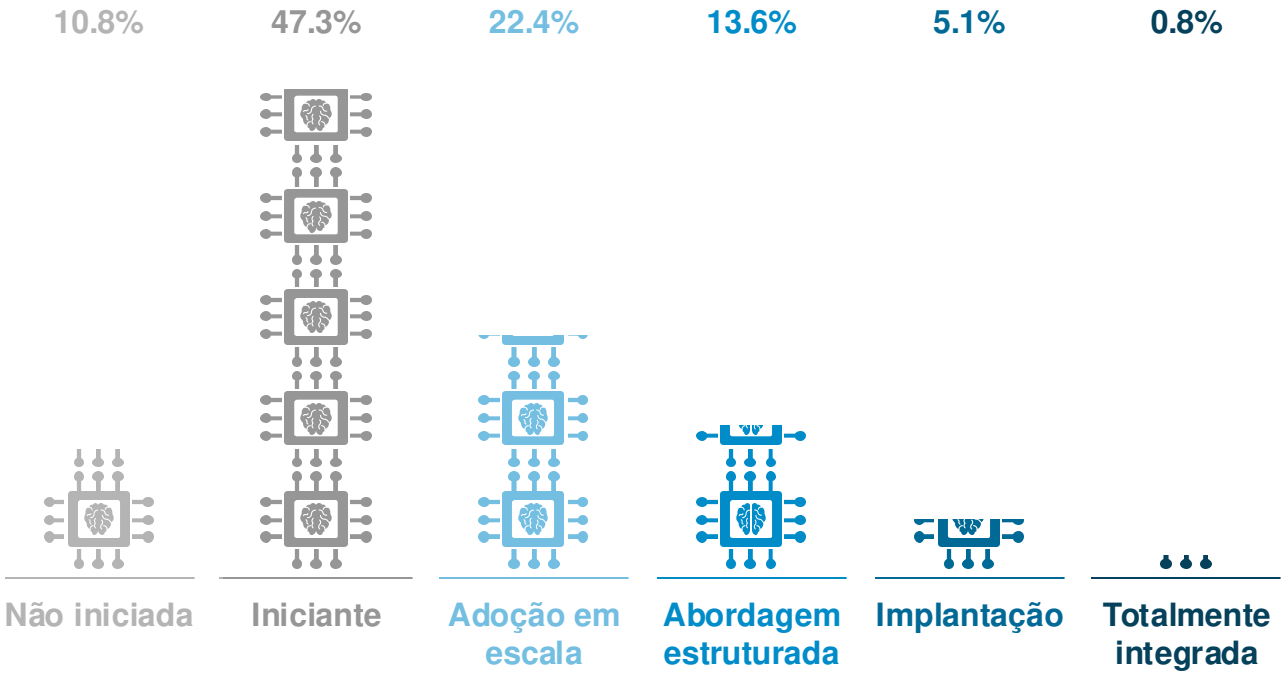
- A grande maioria dos executivos pesquisados conclui que a IA é um divisor de águas que trará uma transformação significativa e não pode ser ignorada
- Os resultados mostram que os investimentos atuais em IA estão se pagando rapidamente, com um rápido retorno sobre o investimento
- Para garantir investimentos ideais, as empresas precisam de uma estratégia clara de IA, um modelo operacional estruturado de IA e uma estrutura bem definida para determinar quando e onde investir para maximizar a eficácia e o valor

N = 380

© Horváth

A maioria das empresas se encontra nos estágios iniciais de sua jornada de IA

Nível de maturidade da IA nas empresas e em seus produtos ou serviços | Todos os setores



Principais Conclusões

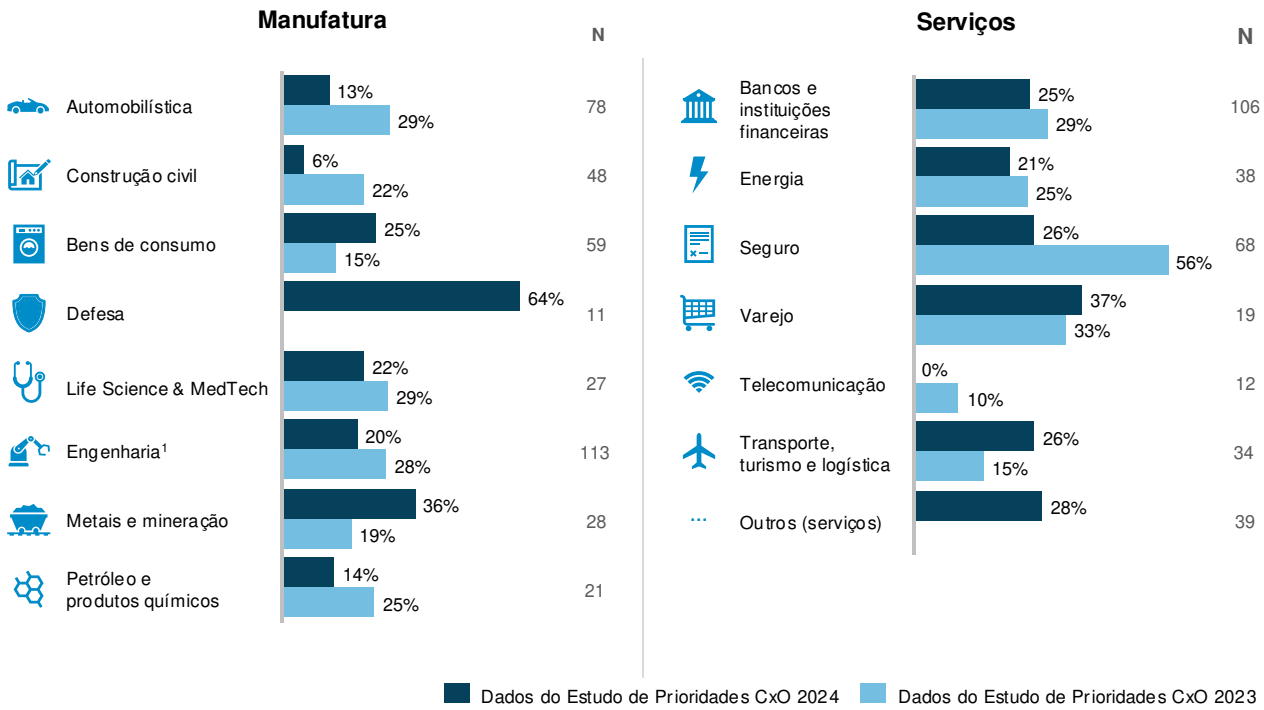
- Embora o ponto de equilíbrio dos investimentos atuais em IA possa ser alcançado rapidamente, muitas empresas se consideram nos estágios iniciais de sua implementação de IA. Atingir o estado desejado continua sendo um esforço longo e desafiador
- Muitas vezes, há uma deficiência nos elementos fundamentais para a implementação da IA, como a arquitetura de TI necessária
- Além disso, é fundamental não apenas incorporar a IA à organização, aos produtos e aos serviços, mas também cultivar as habilidades necessárias

N = 723
Diferenças de arredondamento podem ocorrer

© Horváth

Ataques cibernéticos continuam a ocorrer, mas muitas empresas têm se defendido com sucesso

Proporção de empresas afetadas por ataques cibernéticos com impacto significativo



Principais Conclusões

- No geral, as empresas registraram um grande número de ataques cibernéticos nos últimos 12 meses
- Particularmente, o setor de defesa tem enfrentado dificuldades com os ataques cibernéticos e suas consequências
- No entanto, a questão tornou-se altamente proeminente, permitindo que muitas empresas se defendessem com sucesso da maioria desses ataques
- No entanto, é essencial desenvolver cenários e estratégias para o planejamento de contingência, já que os ataques cibernéticos com impacto significativo não podem ser totalmente descartados, mesmo com contramedidas que funcionem bem

[1] Engenharia mecânica, de instalações, elétrica e de automação

© Horváth

HORVÁTH
ELOGROUP

Perguntamos aos CxOs quais iniciativas estratégicas precisam ser priorizadas para garantir um crescimento estável a médio e longo prazo

Explicação das diferentes prioridades estratégicas

Melhoria sustentável da faixa de liquidez
Ex: capital de giro, estrutura de financiamento e fluxo de caixa operacional

Melhoria das estruturas de custo e lucro
Ex: ajuste das estruturas de despesas gerais, SG&A, otimização de portfólio, compras e otimização do ponto de equilíbrio

Reorganização de estruturas e processos
Ex: centralização vs. descentralização, papel da sede, regiões, funções e unidades de negócios, serviços compartilhados e amplitude de controle

Realinhamento da estratégia do grupo e do modelo de negócios
Ex: metas de vendas e lucratividade, portfólio de produtos/serviços, clientes-alvo, mercados-alvo, estratégia de internacionalização, ecossistemas e modelos de negócios digitais

Melhoria do desempenho financeiro e do gerenciamento de riscos
Ex: conceito de direção, gerenciamento de desempenho operacional, integração de dados, modelagem de cenários, sistemas de alerta antecipado e relatórios em tempo real

Orientação para a sustentabilidade ecológica
Ex: neutralidade climática / zero líquido, descarbonização, economia circular, estratégia de sustentabilidade / medidas / modelos de negócios, ancoragem na medição de desempenho e regulamentações de sustentabilidade

Transformação digital
Ex: utilização da tecnologia de IA Generativa, modelos de negócios, produtos/serviços, interação com o cliente, cadeia de valor, organização ágil, dados e algoritmos, uso de tecnologia e parceiros de ecossistema

Tópicos voltados para as pessoas
Ex: escassez de mão de obra qualificada, novos modelos de colaboração, competências necessárias/novas, liderança, motivação dos funcionários, saúde dos funcionários, marca do empregador e trabalho flexível

Diversidade e inclusão corporativas
Ex: diversidade cultural, mulheres no local de trabalho/na liderança, igualdade de gênero, igualdade de remuneração, bem-estar e responsabilidade social

Ajustes na cadeia de suprimentos e na área de produção
Ex: fornecimento duplo/múltiplo, fornecimento regional, aumento das capacidades de armazenamento, área de produção e rede de produção

Realinhamento dos modelos de preços e receita
Ex: posicionamento, preços, modelos de assinatura e pacote de produtos/serviços

Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócios
Ex: transações de fusões e aquisições horizontais ou verticais, alianças estratégicas, joint ventures e desinvestimento de áreas de negócios e subsidiárias

Segurança cibernética
Ex: desenvolvimento de competências, políticas, função do setor, esforços para melhorar a segurança cibernética e localização do servidor

© Horváth

Diferenciamos os setores de manufatura e de serviços

Subindústrias dos clusters do setor de manufatura e serviços

Manufatura

- Automobilística
- Construção civil
- Bens de consumo
- Defesa
- Life Science & MedTech
- Engenharia mecânica, de instalações, elétrica e de automação
- Metais e mineração
- Petróleo e produtos químicos

N = 445

Serviços

- Bancos e instituições financeiras
- Energia
- Seguro
- Telecomunicação
- Transporte, turismo e logística
- Varejo

N = 326

© Horváth