

Horváth

6º Estudo Anual de Prioridades de CxO

Heiko Fink
Dr. Ralf Sauter
Time do Estudo de Prioridades de CxO

**Fundamentos: A Nova Vantagem Estratégica – Navegando
por Conflitos Comerciais e Disrupções Tecnológicas**

Agradecimentos

Queridos leitores,

Este estudo não teria sido possível sem as valiosas contribuições de muitos indivíduos e parceiros.

Agradecemos sinceramente a todos os CxOs participantes por dedicarem seu tempo e compartilharem suas percepções durante as entrevistas. Sua contribuição proporcionou perspectivas valiosas que enriqueceram os resultados e constituíram o núcleo do nosso estudo.

Agradecimentos especiais à equipe do projeto Horváth – Maximilian Schürbüscher, Jannes Rauß, Lukas Struck, Maximilian Rösgen, Eva Kisker e Jonas Mayer. Obrigado por sua dedicação ao longo de todo o processo, desde a coordenação e análise até a preparação dos resultados. Nossa gratidão vai para as equipes de Pesquisa, Marketing e Comunicação da Horváth.

Também devemos um enorme agradecimento aos nossos colegas da Horváth por conduzirem as entrevistas com grande profissionalismo e comprometimento.

Por fim, agradecemos imensamente o apoio de nossos parceiros da Cordence Worldwide, cuja colaboração possibilitou o acesso a uma gama global de perspectivas de CxOs e enriqueceu o alcance internacional deste estudo.



Heiko Fink

Membro do Conselho
Chief Sales Officer



Dr. Ralf Sauter

Sócio
Bens Industriais e Tecnologia

Conteúdo

01 **Resumo executivo**

02 Prioridades estratégicas

03 Principais temas econômicos

Por que o 6º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth é uma leitura obrigatória para todos os CxOs?



Descubra as **maiores prioridades** na agenda executiva de diferentes indústrias e regiões



Compare a **performance e desejos de crescimento** com os concorrentes do setor



Veja como **realocar a força de trabalho e onde investir** em uma economia global cada vez mais fragmentada.



Confira **insights sobre maturidade e níveis de investimento no uso de IA**, e sobre **esforços sustentáveis**



Para relatórios sobre setores específicos
Entre em contato: cxostudy@horvath-partners.com



6º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth | Fundamentos: A nova vantagem estratégica

Conflitos comerciais



As tensões comerciais em evolução, como restrições à exportação ou **tarifas**, e a **pressão sobre os custos** estão forçando as empresas a **repensarem sua presença global**. Muitas estão se realocando para **regionalizar as cadeias de suprimento, otimizar custos e reduzir dependências de potências globais**. No entanto, os **investimentos nos grandes mercados globais** permanecem fortes, sinalizando seu valor estratégico contínuo.

Disrupções tecnológicas



A **IA está avançando rapidamente**, mas muitas firmas ainda não têm maturidade no que diz respeito aos esforços para sua adoção. À medida que os investimentos aumentam, o foco é direcionado para ganhos mensuráveis de produtividade em TI, digitalização e operações. Casos **claros e relevantes de uso nos negócios** são, hoje, essenciais para gerar impacto

Fundamentos

Na medida em que a economia global se torna cada vez mais fragmentada, **CxOs precisam lidar com conflitos comerciais e disrupções tecnológicas**. Eles estão realocando seu foco para os verdadeiros impulsores de desempenho: competir em mercados estabelecidos, com produtos e serviços comprovados, enquanto gerenciam custos para proteger as margens.



Os **princípios básicos** (ou **fundamentos**) são cruciais para o sucesso:

- **Excelência operacional:**
Melhora na eficiência e competitividade de custos
- **Portfólio aprimorado de produtos e serviços:**
Priorizar o crescimento e as ofertas de alto valor
- **Cadeia de valor global equilibrada:**
Construir uma presença resiliente e competitiva
- **Núcleo preparado para o futuro:**
Inovar por meio de tecnologia e IA

O 6º Estudo Anual de Prioridades de CxO revela uma perspectiva clara:

Os fundamentos são a nova vantagem estratégica

6º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth | Resumo executivo para setores de fabricação e serviços

Setores de fabricação

- Fabricantes estão **enfrentando obstáculos para alcançar suas ambições de crescimento as margens desejadas**. Além disso, a **distribuição global da criação de valor exige um realinhamento estratégico**
- **A disciplina de custo está sendo alterada. Saem os cortes de curto-prazo e entra a eficiência estratégica**, com grande ênfase na otimização de materiais e despesas SG&A para assegurar a competitividade em um mundo fragmentado
- As **decisões de investimento** estão sendo **remodeladas** pelas **realidades geopolíticas**. Empresas estão **redobrando a aposta na regionalização** com o objetivo de reduzir a exposição a relações comerciais voláteis e **construir cadeias de suprimentos mais resilientes**
- A **adoção da IA** se mantém emergente e **é vista como essencial para escalar o desempenho operacional**



Setores de serviço

- Empresas de serviço mostram **desempenho estável com crescimento moderado, contratações cuidadosas e disciplina com margens apertadas**. A transição da escala para a lucratividade está acelerada, impulsionada pela valorização de ofertas premium e serviços baseados em dados.
- O foco em custos estruturais está de volta, com **revisão de despesas com pessoal. Os custos de entrega direta de serviços** são considerados de **baixa prioridade** à medida em que as empresas evitam comprometer a qualidade dos serviços. Com **estratégias de longo prazo estabelecidas**, a atenção agora se volta para a **execução**.
- **A transformação digital segue em alta na agenda corporativa**, passando da exploração para a execução. **A IA**, que impulsiona essa prioridade, **vai além da TI e é integrada às áreas de operações e vendas**. Eficiência e o foco no cliente estimulam uma adoção em larga escala.

6º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth | Mais de 1.000 CxOs revelam o que realmente importa

>1,000 CxOs globais

Envolvidos em entrevistas individuais



8 semanas de entrevistas

entre março e maio de 2025



5 temas-foco

-  Prioridades estratégicas
-  Vendas, margem e desenvolvimento de pessoal
-  Ambições de crescimento e otimização de lucros
-  Desafios geopolíticos e realocação de recursos
-  Outras iniciativas estratégicas: Digital & Verde

~40% CEOs
de todos os participantes

~29% CFOs
de todos os participantes



~50% multinacionais
com receita de mais de €1b



~34% negócios familiares
compartilham suas prioridades



33 países
refletem a perspectiva global



15 setores

Relatam suas tendências específicas



6º Estudo Anual de Prioridades de CxO da Horváth | Uma visão 360º: Insights sobre setores e escalas de empresas

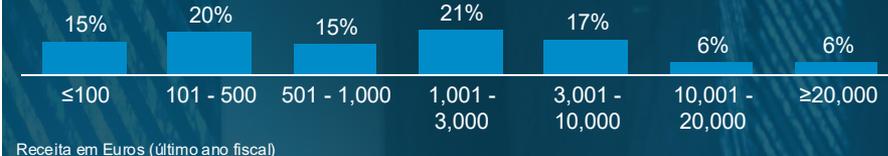
Distribuição dos setores



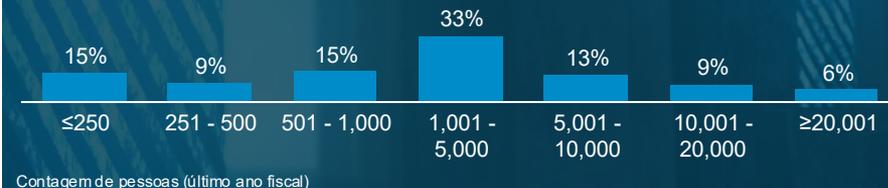
Distribuição de cargos dos participantes



Distribuição de receita/rendimento



Distribuição pela quantidade de colaboradores



Conteúdo

01 Resumo executivo

02 Prioridades estratégicas

03 Principais temas econômicos

CxOs estão comprometidos a impulsionar a disciplina de lucro, apoiada pelo uso estratégico da tecnologia.



Principais conclusões

Prioridades estratégicas | Todos os setores

	Rank (2025)	Rank (2024)		Score ¹ (2025)	Score (2024)
 Melhorias nas estruturas de custo e lucro	1	2	↑	3.50	3.42
 Transformação digital	2	1	↓	3.46	3.48
 Segurança cibernética	3	3	→	3.26	3.41
 Temas voltados para as pessoas	4	4	→	3.13	3.32
 Reorganização de estruturas e processos	5	7	↑	3.07	3.04
 Melhoria da faixa de liquidez	6	5	↓	2.96	3.09
 Melhoria no desempenho financeiro e da gestão de risco	7	8	↑	2.95	2.91
 Inovação e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	7	-	NOVO	2.95	-
 Realinhamento da estratégia de grupo e modelo de negócio	9	11	↑	2.89	2.77
 Otimização da cadeia de suprimentos e estrutura produtiva	10	9	↓	2.87	2.83
 Realinhamento dos modelos de precificação e receita	11	10	↓	2.71	2.78
 Orientação de sustentabilidade ecológica	12	6	↓	2.65	3.07
 Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócio	13	12	↓	2.50	2.52

- Com o aumento da pressão sobre as margens, as empresas estão focando na **excelência operacional** por meio do **aprimoramento da eficiência e competitividade de custos**
- A **transformação digital** continua consolidada, mas a **narrativa amadureceu**. A era da experimentação acabou, e os **tomadores de decisão** agora são **pressionados** a provar a **criação de valor a partir dos investimentos em IA**
- À medida em que as empresas buscam agilidade e resiliência em um mundo fragmentado, a **reorganização das estruturas e processos se torna mais importante na agenda**.
- **O foco reduzido em sustentabilidade** reflete o cuidado das empresas. Com incertezas externas e uma maior pressão interna de custos, muitos executivos estão voltando suas atenções temporariamente **para iniciativas com retornos imediatos**

N = 1,071

¹ Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4:

4-muito importante, 3-importante, 2-levemente importante, 1-não importante

Podem ocorrer diferenças devido ao arredondamento

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



Melhorias na estrutura de custos e lucros são a principal prioridade nas indústrias de fabricação



Principais conclusões

Prioridades estratégicas | Indústrias de fabricação

	Rank (20 25)	Rank (20 24)		Score ¹ (20 25)	Score (20 24)
Melhorias nas estruturas de custo e lucro	1	1	➡	3.61	3.58
Transformação digital	2	3	⬆	3.36	3.38
Inovação e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	3	-	NOVO	3.28	-
Segurança cibernética	4	2	⬇	3.26	3.40
Otimização da cadeia de suprimentos e estrutura produtiva	5	8	⬆	3.19	3.13
Temas voltados para as pessoas	6	4	⬇	3.13	3.32
Reorganização de estruturas e processos	7	7	➡	3.09	3.14
Melhoria da faixa de liquidez	7	5	⬇	3.09	3.24
Melhoria no desempenho financeiro e da gestão de risco	9	9	➡	2.97	2.92
Realinhamento da estratégia de grupo e modelo de negócio	10	10	➡	2.94	2.86
Orientação de sustentabilidade ecológica	11	6	⬇	2.76	3.18
Realinhamento dos modelos de precificação e receita	12	11	⬇	2.73	2.81
Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócio	13	12	⬇	2.56	2.69

- **Gerenciar o custo por meio dos ganhos em eficiência** é uma prioridade compartilhada entre as empresas para lidar com os **desafios contínuos trazidos pela volatilidade do mercado** e pelo **crescimento desacelerado**
- A **transformação digital** segue tendo grande importância, mas é vista **mais** como uma **viabilizadora do que uma revolução**. Em muitas empresas, os **objetivos estão mudando da inovação voltada para o cliente para a integração dos processos internos**
- A **inovação** se mantém entre os **três primeiros lugares** desde que foi reconhecida pelo estudo como uma prioridade estratégica. **As empresas manufatureiras dependem de P&D** dentro de seus portfólios principais de produtos pra se manterem **competitivas**
- Em resposta aos riscos geopolíticos e logísticos, **as empresas estão intensificando sua resiliência**, com a otimização da cadeia de suprimentos e da **estrutura produtiva** ganhando destaque na agenda

N = 551

¹ Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4:

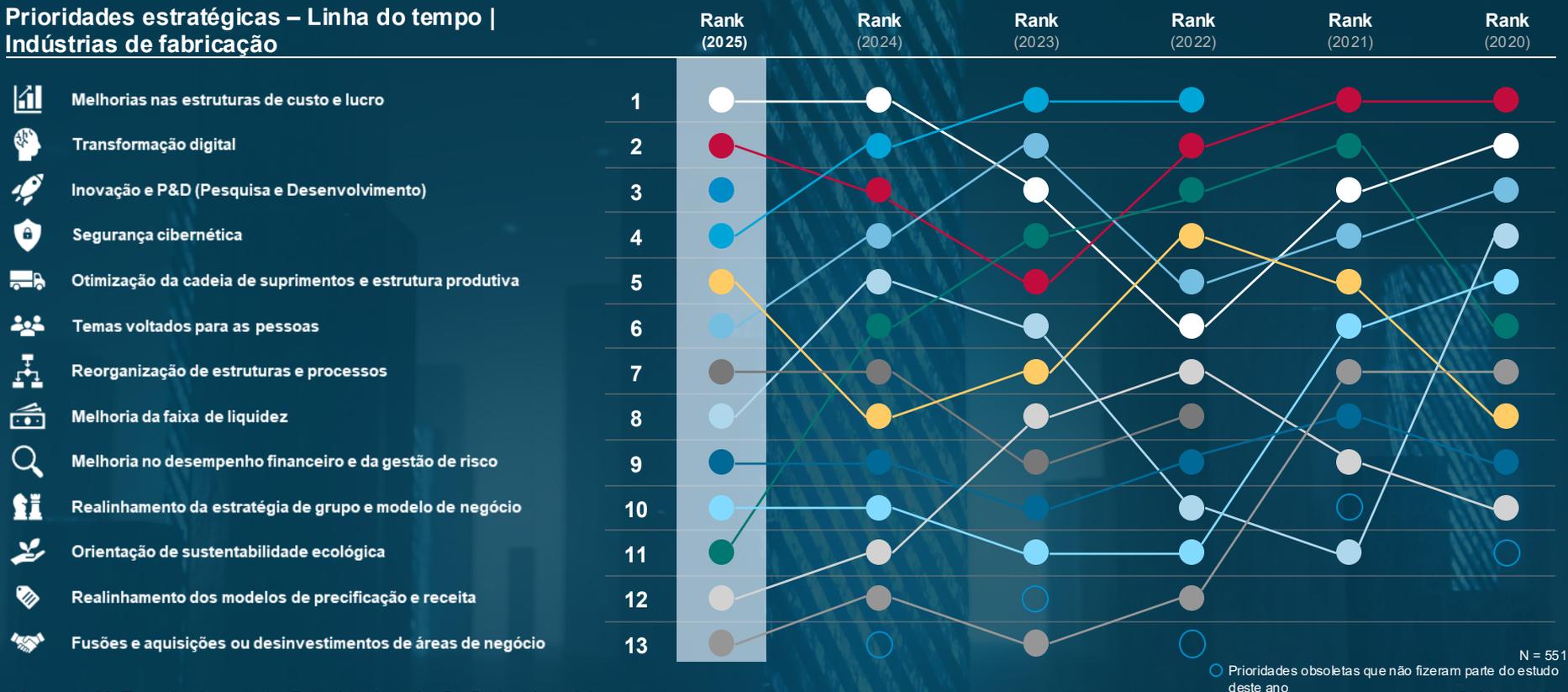
4-muito importante, 3-importante, 2-levemente importante, 1-não importante

Podem ocorrer diferenças devido ao arredondamento

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

O foco se volta para lucratividade e eficiência à medida em que os temas voltados às pessoas e os esforços para sustentabilidade perdem espaço nas indústrias de fabricação

Prioridades estratégicas – Linha do tempo | Indústrias de fabricação



N = 551



As indústrias de serviços ainda priorizam a transformação digital enquanto se veem pressionadas pela questão de custo



Principais conclusões

Prioridades estratégicas | Indústrias de serviços

	Rank (2025)	Rank (2024)		Score ¹ (2025)	Score (2024)
Transformação digital	1	1	➡	3.57	3.62
Melhorias nas estruturas de custo e lucro	2	4	⬆	3.37	3.18
Segurança cibernética	3	2	⬇	3.25	3.42
Temas voltados para as pessoas	4	3	⬇	3.14	3.32
Reorganização de estruturas e processos	5	6	⬆	3.04	2.91
Melhoria no desempenho financeiro e da gestão de risco	6	7	⬆	2.94	2.89
Realinhamento da estratégia de grupo e modelo de negócio	7	10	⬆	2.84	2.65
Melhoria da faixa de liquidez	8	8	➡	2.79	2.84
Realinhamento dos modelos de precificação e receita	9	9	➡	2.68	2.74
Inovação e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	10	-	NOVO	2.57	-
Orientação de sustentabilidade ecológica	11	5	⬇	2.54	2.93
Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócio	12	12	➡	2.43	2.28
Otimização da cadeia de suprimentos e estrutura produtiva	13	13	➡	2.35	2.24

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

- **A transformação digital ainda está no topo das prioridades**, especialmente para impulsionar a eficiência e reduzir os custos. No entanto, isso está constantemente em avaliação, já que os conselhos questionam o **ROI e o atual impacto das iniciativas digitais**
- **A crescente importância das melhoras nas estruturas de custo e lucratividade** mostram que as indústrias de serviços estão respondendo à alta pressão sobre as margens, decorrente da demanda mais lenta, aumento dos custos trabalhistas e o endurecimento das regulamentações
- **Provedores de serviço estão mais focados no realinhamento estratégico e nos ajustes estruturais** para manter sua relevância em um cenário de mudança constante no mercado
- **O foco em sustentabilidade está diminuindo**, com as visões de longo prazo sendo substituídas pelas exigências de um presente volátil

N = 508

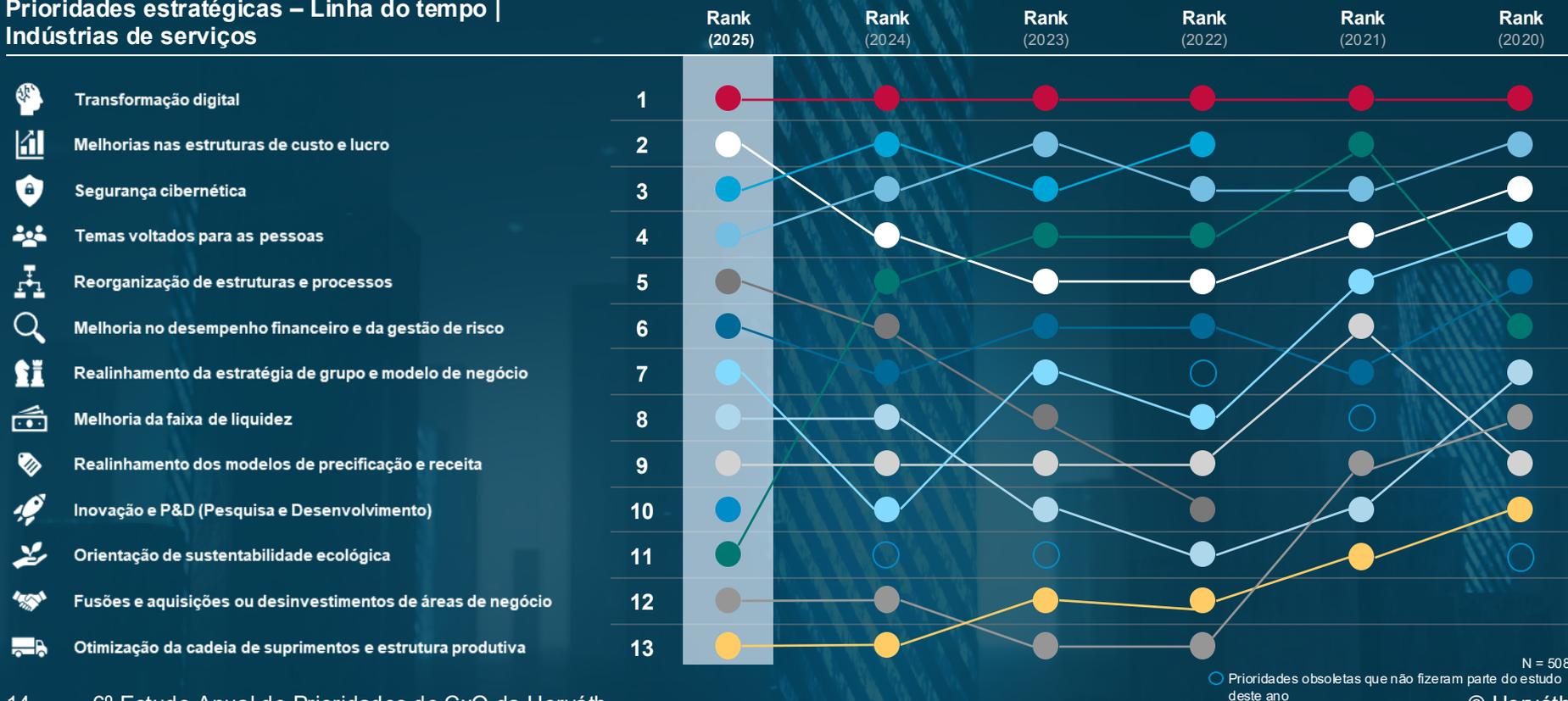
¹ Importância das prioridades em uma escala de 1 a 4:

4-muito importante, 3-importante, 2-levemente importante, 1-não importante

Podem ocorrer diferenças devido ao arredondamento

Impulsionada pelos esforços direcionados à IA, a transformação digital já lidera a agenda estratégica há seis anos.

Prioridades estratégicas – Linha do tempo | Indústrias de serviços



N = 508

Content

01 Resumo executivo

02 Prioridades estratégicas

03 Principais temas econômicos



O aumento na receita é esperado pelas indústrias, enquanto o crescimento da força de trabalho avança de maneira mais conservadora.



Principais conclusões

Desenvolvimento de receita / rendimento e tamanho da força de trabalho¹



- As previsões de lucro são otimistas em todos os setores, com expectativas de crescimento moderado ano a ano para 2025.
- A dissociação entre o crescimento da receita e da força de trabalho sugere um foco estratégico na disciplina de margens. Especialmente nas indústrias de fabricação, as empresas contam com tecnologia e ganhos de eficiência para gerar produtividade sem expandir sua folha de pagamento
- O aumento relativo da força de trabalho nas indústrias de serviços é um pouco maior, uma vez que suas operações e capacidade de crescimento se apoiam fortemente na interação humana, customização e tarefas voltadas ao cliente.

N = 1,001

¹ Média estimada de todas as empresas dentro de um cluster industrial específico

Valores discrepantes estatísticos excluídos. Podem ocorrer diferenças de arredondamento

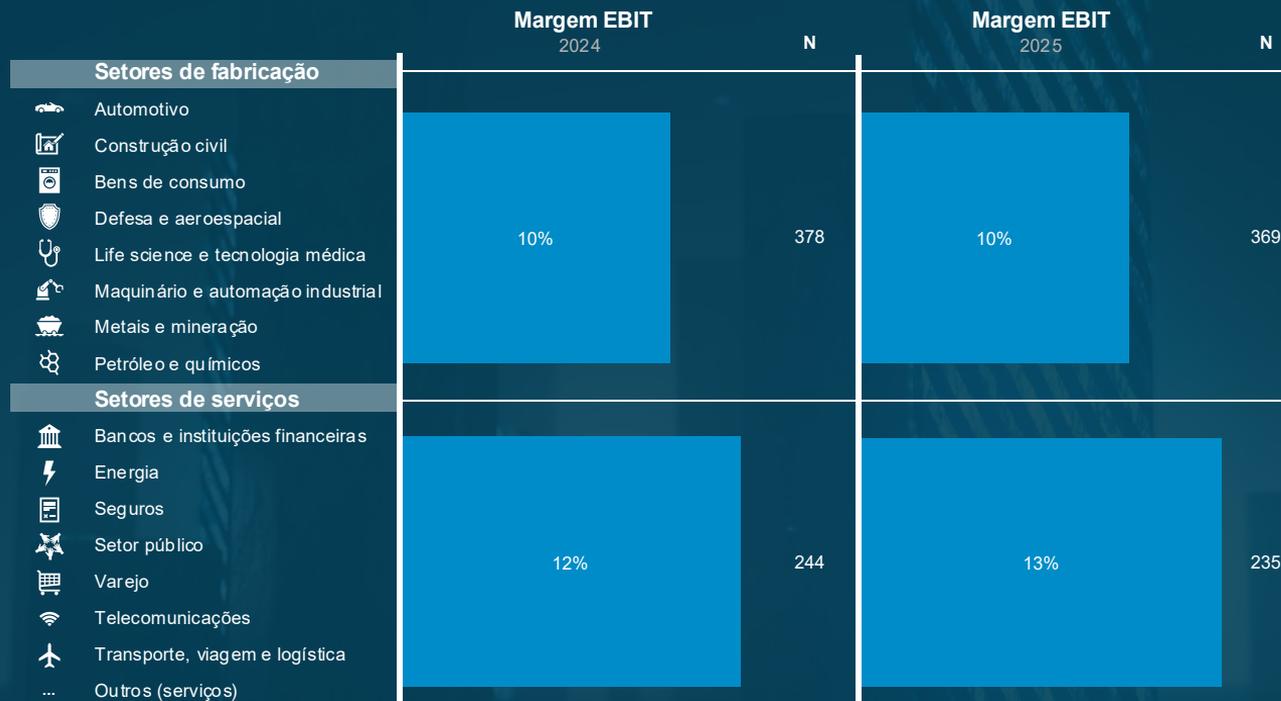


Perspectiva de rentabilidade melhora ligeiramente nos serviços e permanece estável na fabricação



Principais conclusões

Desenvolvimento da margem EBIT¹



- A expectativa em relação à margem EBIT se mantém estável na maioria das empresas, indicando que o crescimento da receita não é refletido nos resultados financeiros
- Diante da pressão persistente sobre os custos de insumos, da inflação salarial e da hesitante demanda dos clientes, as empresas **garantem níveis de margem por meio da disciplina de custos**.
- **Indústrias de serviços reportam expectativas mais fortes com as margens** do que as de fabricação, destacando a resiliência relativa de modelos de negócios baseados em serviços e sua capacidade de repassar os aumentos de custos.
- **Manufatureiras continuam enfrentando o alto custo de matéria prima**, o que aumenta a pressão por margens.

N = 622

¹ Média estimada de todas as empresas dentro de um cluster industrial específico

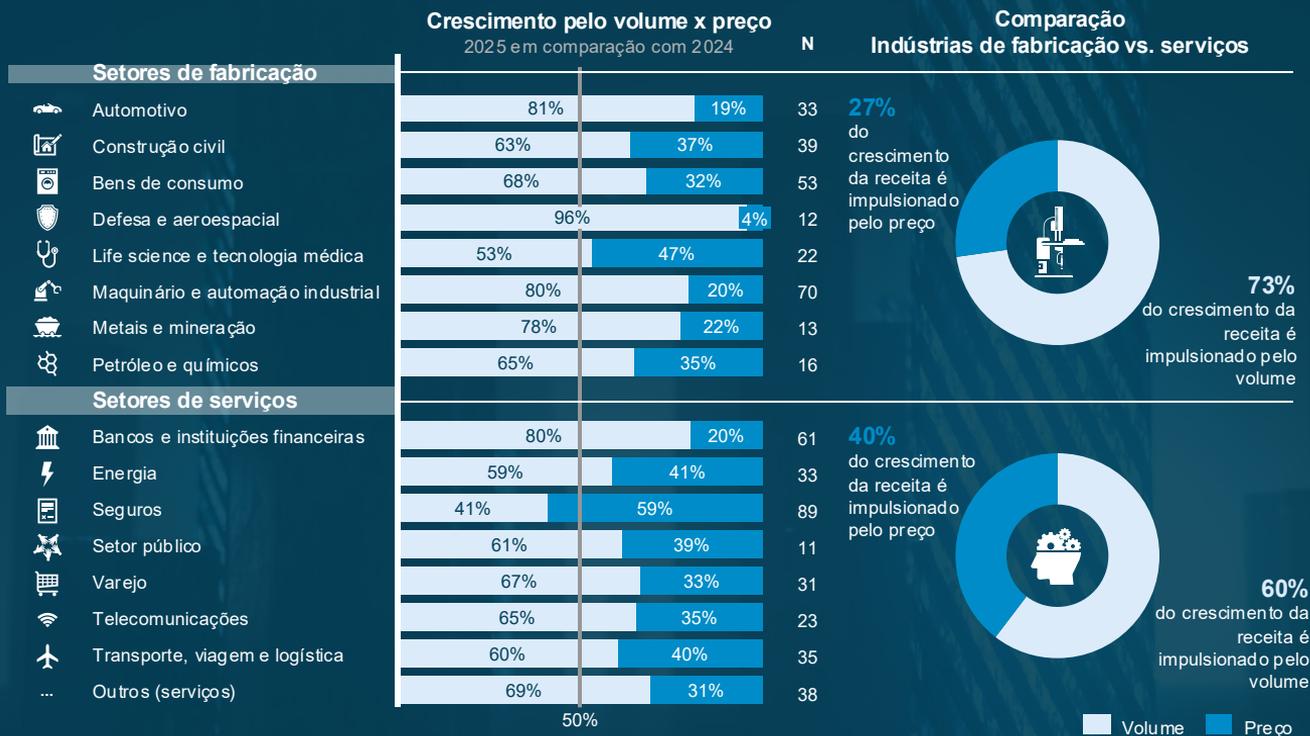
Valores discrepantes estatísticos excluídos. Podem ocorrer diferenças de arredondamento

O crescimento da receita é cada vez mais impulsionado pelo volume, tanto para a indústria de fabricação quanto para a de serviços



Principais conclusões

Participação no crescimento da receita/renda impulsionado pelo volume vs. preço¹



- A acentuada sensibilidade aos preços nas cadeias de abastecimento globais, as sobrecapacidades e a concorrência intensificada demonstram a possibilidade limitada de repassar os aumentos de preços
- A aderência ao crescimento impulsionado pelo volume pode representar também esforços para garantir o relacionamento com os clientes e manter a demanda antes de um futuro estreitamento do mercado
- Excepcionalmente, o crescimento impulsionado pelo volume na indústria de defesa e aeroespacial é baseado no aumento extensivo da demanda, ao invés capacidades restritas de precificação
- As indústrias de serviços mostram uma participação levemente maior no crescimento impulsionado pelo preço, mas o volume ainda domina, o que indica que o poder de fixação de preços é seletivo

N = 579

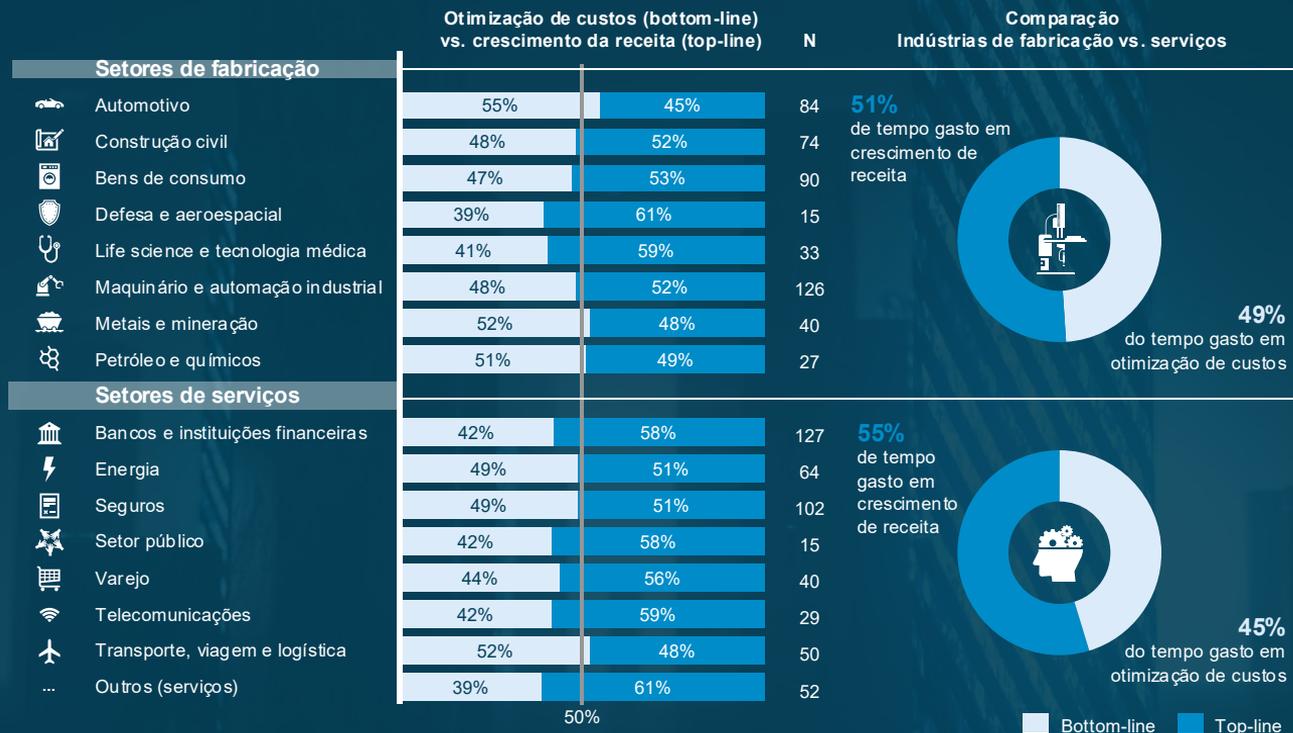
¹ Só inclui empresas com receita crescente de 2024 para 2025. Valores discrepantes estatísticos excluídos. Podem ocorrer diferenças de arredondamento

As discussões sobre crescimento de receita (top-line) e otimização de custos (bottom-line) têm recebido atenção equilibrada nas reuniões do conselho



Principais conclusões

Tempo dedicado às reuniões de conselho sobre otimização de custos vs. crescimento de receita



- Em média, empresas industriais mantêm equilíbrio entre estratégias de crescimento e eficiência financeira, com as reuniões do conselho dedicando tempo semelhante a ambos os temas, indicando a necessidade de equilibrar eficiência financeira com iniciativas de crescimento
- Indústrias de capital intensivo, como a automotiva, têm foco maior em tópicos bottom-line devido a uma maior necessidade de redução de custos
- Altos investimentos em P&D e longos processos regulatórios de aprovação fazem com que as indústrias de defesa, e life science e tecnologia médica priorizem o crescimento da receita em detrimento da lucratividade imediata
- Mais tempo do conselho é destinado ao crescimento top-line nas indústrias de serviços, onde criação de valor e competitividade dependem da experiência e retenção do cliente

N = 968
Valores discrepantes estatísticos excluídos. Podem ocorrer diferenças de arredondamento



As empresas contam com a penetração nos principais mercados como uma estratégia fundamental de crescimento da receita



Principais conclusões

Distribuição das estratégias de crescimento top-line¹ | Todos os setores



- **Empresas de serviços e fabricação mostram padrões similares de estratégia de crescimento**, com um foco comum na contenção de riscos
- **Uma forte preferência pela penetração no mercado** sinaliza um **foco no portfolio principal**. As firmas buscam assegurar e estender suas fatias com ofertas de alto valor. **O alvo são os mercados já conhecidos**, ao invés daqueles que envolvem entrar em território desconhecido
- **A diversificação atrai um interesse mínimo**, o que reflete uma abordagem cuidadosa ao investimento, já que muitas empresas não veem justificativa no risco de entrar em mercados desconhecidos com produtos ou serviços sem comprovação

Produtos / serviços

N = 882

¹ Crescimento estimado da receita acumulada nos próximos cinco anos atribuído a estratégias de crescimento

Valores discrepantes estatísticos excluídos. Podem ocorrer diferenças de arredondamento

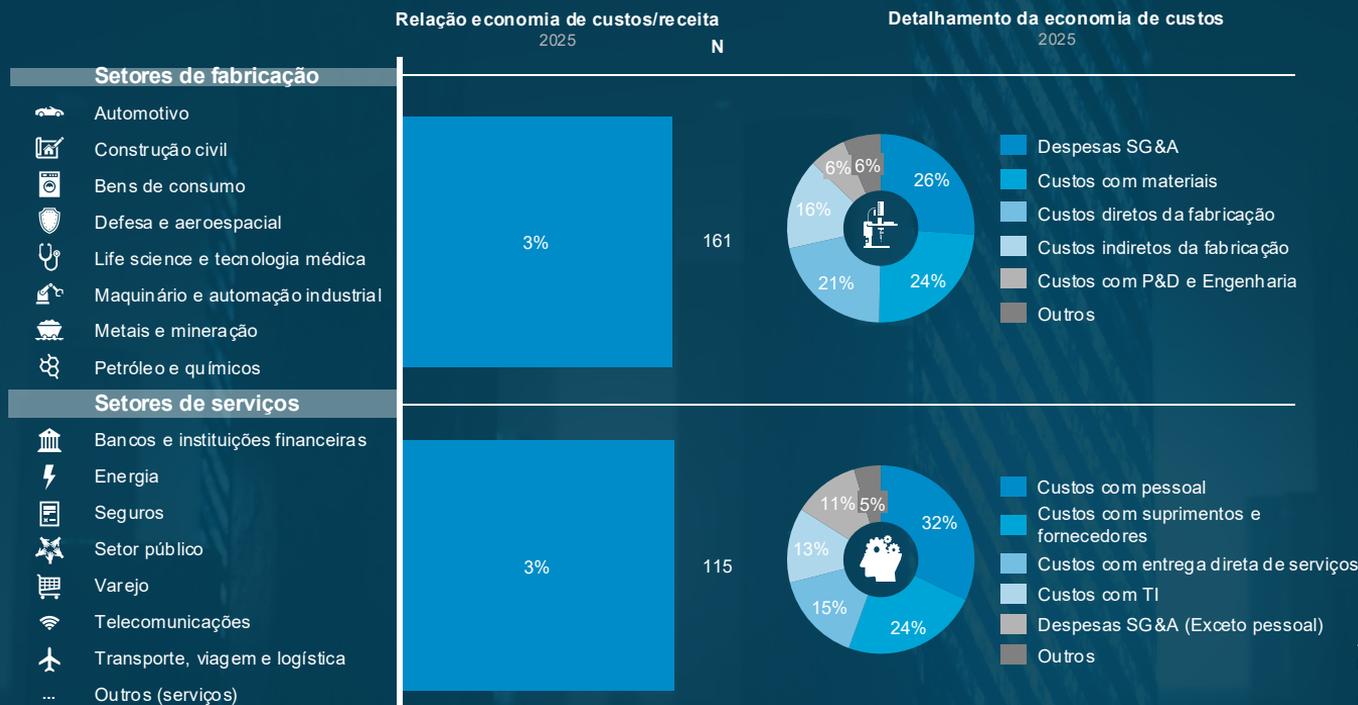


A redução de custo ocupa um lugar de destaque na agenda dos CxOs, com foco na eficiência estrutural



Principais conclusões

Metas de economia de custos¹ e detalhamento



- Tanto as indústrias de fabricação quanto as de serviços têm como meta atingir 3% de redução de custo em relação à receita, o que mostra um comprometimento conjunto com a racionalização de despesas e o fortalecimento da disciplina financeira
- As empresas de fabricação priorizam a redução dos custos com SG&A e materiais, enquanto as empresas de serviços se concentram em reduzir as despesas com pessoal, cada uma alinhada à sua alavancagem operacional e flexibilidade de curto-prazo
- Os esforços com redução de custos são amplamente distribuídos, indicando uma abordagem coordenada e multialavancada, em vez de cortes isolados
- Orçamentos de P&D se mantêm intocados em sua maioria, o que aponta uma escolha estratégica a fim de resguardar a inovação e sustentar a competitividade de longo-prazo

N = 276

¹ Média estimada de todas as empresas dentro de um cluster industrial específico

Valores discrepantes estatísticos excluídos. Podem ocorrer diferenças de arredondamento

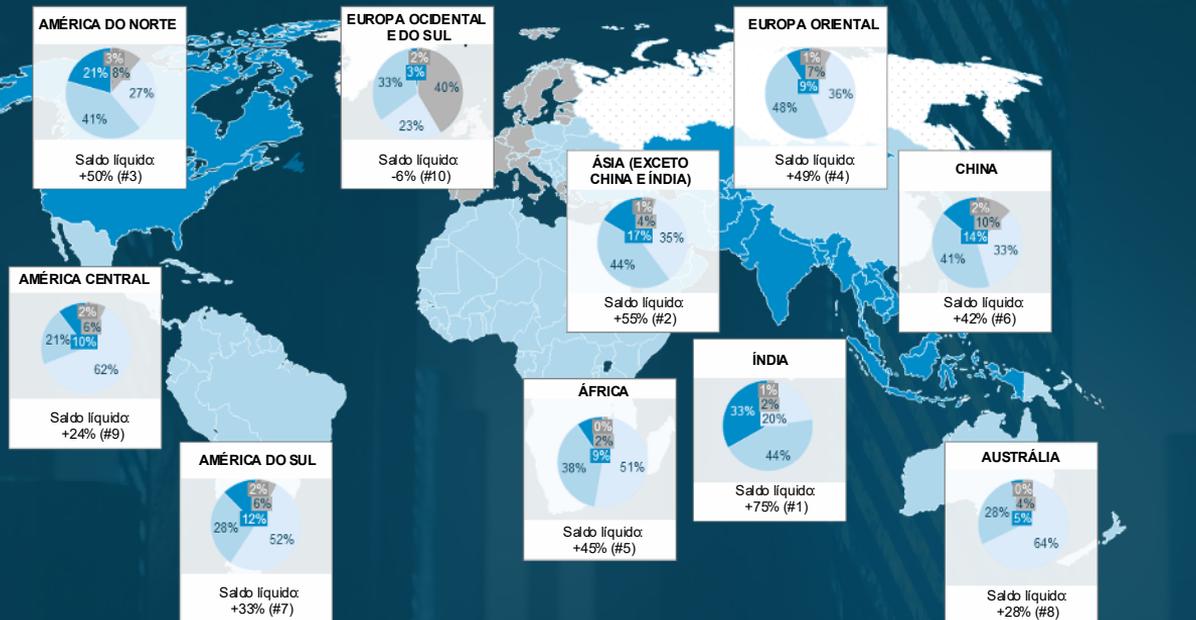


A Índia lidera as mudanças na força de trabalho, à medida que as empresas constroem operações mais competitivas.



Principais conclusões

Realocação da força de trabalho global nos próximos cinco anos^{1, 2} | Todos os setores



- O forte apelo da Índia continua impulsionando a realocação da força de trabalho à medida em que as empresas buscam talento e eficiência de custo
- O interesse crescente nos mercados asiáticos além da China e da Índia reflete um movimento abrangente em direção à diversificação regional, enquanto a América do Norte se mantém um destino estratégico apesar de seus altos níveis de custos
- Alternativas competitivas estão emergindo na Europa Oriental e na África, impulsionadas pela expansão dos talentos disponíveis e por estruturas de custo atrativas
- Apesar da maioria dos países da Europa Ocidental registrar entradas de profissionais, o saldo líquido torna-se negativo devido à saída significativa de talentos da Alemanha

N = 498

¹ Não incluiu os setores de Bancos e Instituições Financeiras, Energia, Seguros, Setor Público e Telecomunicações.

² Saldo líquido: diferença entre a porcentagem de respostas que indicam expansões planejadas e a porcentagem das que indicam reduções planejadas. Podem ocorrer diferenças de arredondamento.

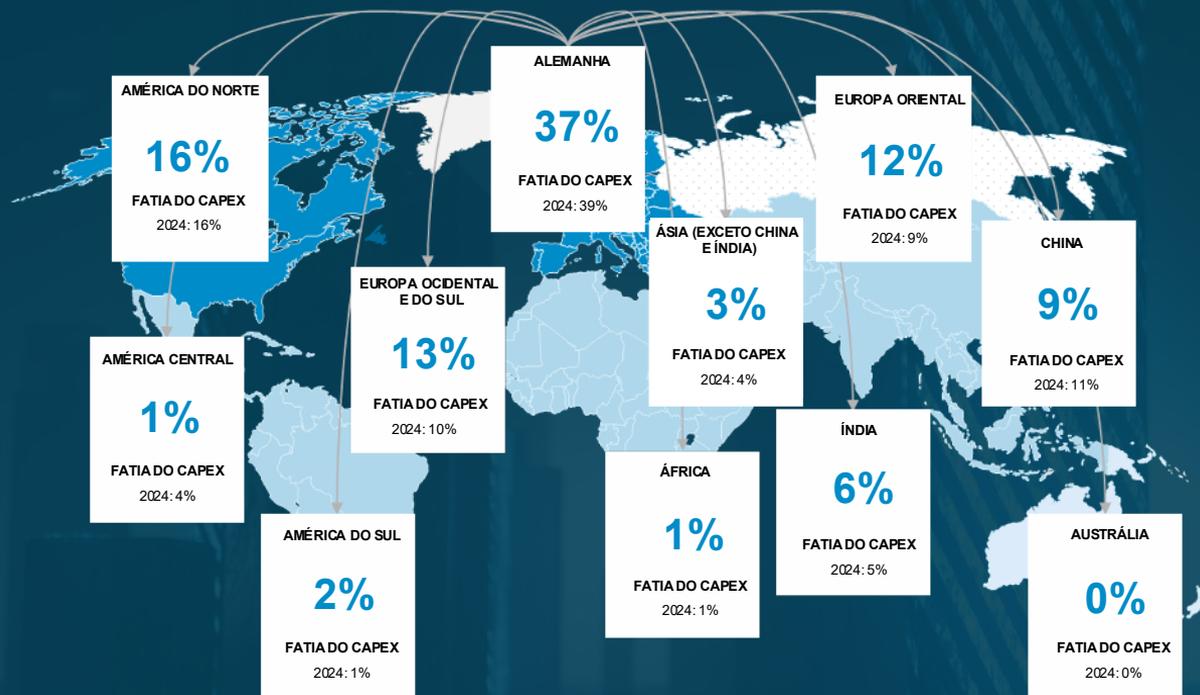


Empresas alemãs aumentam o CAPEX na Europa e mantêm aportes na América do Norte e na China.



Principais conclusões

Distribuição do orçamento de CAPEX nos próximos cinco anos^{1, 2} | Empresas sediadas na Alemanha



- A Alemanha se mantém como o melhor destino para CAPEX, embora os níveis de investimento estejam reduzidos se comparados aos do ano passado
- Por volta de dois terços do total de investimento são direcionados aos países europeus, com um aumento de 7% ano a ano
- Investimentos em fabricação e recursos administrativos na Europa Oriental e Ocidental estão aumentando devido à atratividade de custos. Empresas alemãs constroem cadeias de valor resilientes e regionalizadas
- A América do Norte atrai capital devido à sua balança de comércio e força de inovação, liderando entre as regiões fora da Europa
- Os investimentos na China continuam voltados para o aumento da competitividade de custos, e não para a retirada do mercado.

N = 161

¹ Não inclui os setores de Bancos e Instituições Financeiras, Energia, Seguros, Setor Público e Telecomunicações.² Ponderado pela receita. Podem ocorrer diferenças de arredondamento.

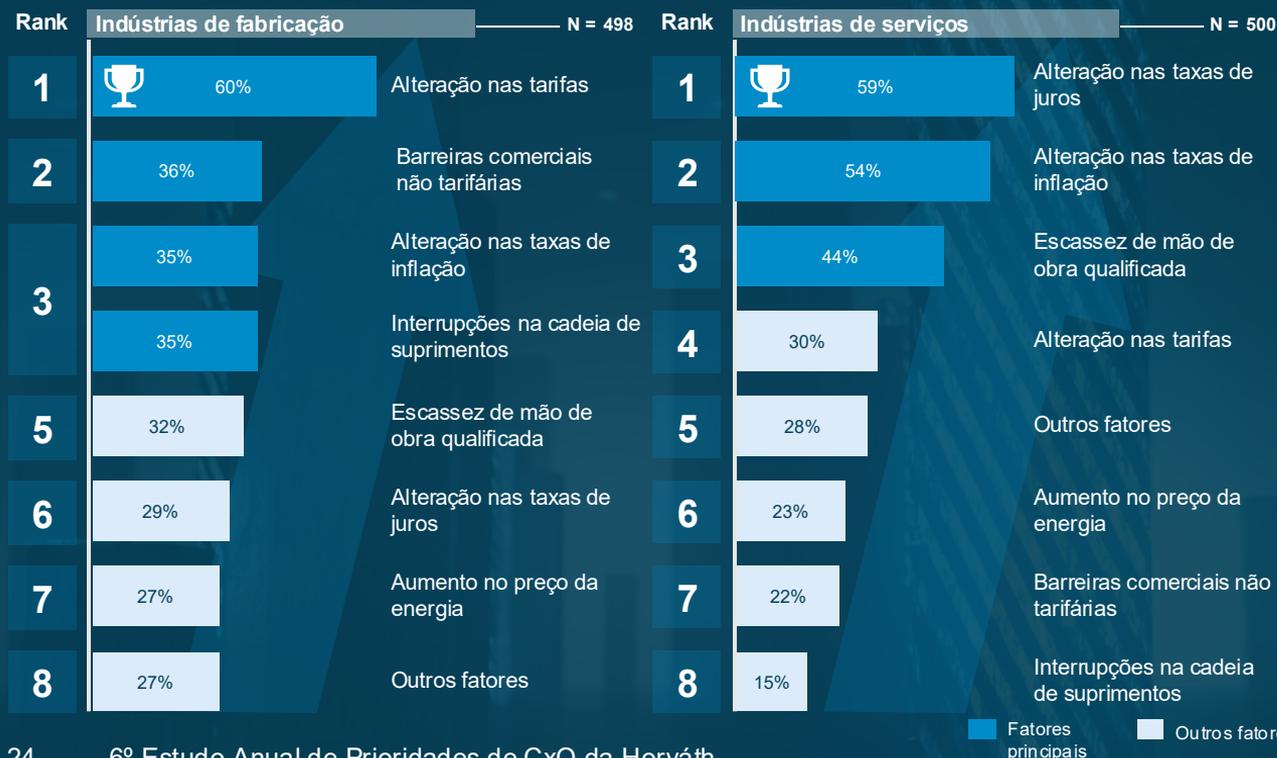


Tarifas, taxas de juros e inflação emergem em 2025 como os principais riscos macroeconômicos em todos os setores



Principais conclusões

Principais fatores macroeconômicos que impactam a performance das empresas em 2025



- Tarifas são a principal preocupação para as indústrias de fabricação. 60% delas veem um grande impacto no desempenho, o que reforça a exposição do setor para as incertezas do comércio internacional
- Refletindo o papel crucial do movimento de mercadorias físicas nas operações, as barreiras comerciais não tarifárias, regulamentações e interrupções na cadeia de suprimentos são desafios adicionais para os fabricantes
- Empresas de serviços são mais sensíveis às taxas de juros e inflação, o que indica que estão altamente sujeitas às flutuações do mercado financeiro e às condições da economia doméstica.
- A escassez de habilidades se mantém como um desafio estrutural compartilhado pelas indústrias, e está entre os cinco maiores para os dois setores, devido à atual restrição do mercado global.

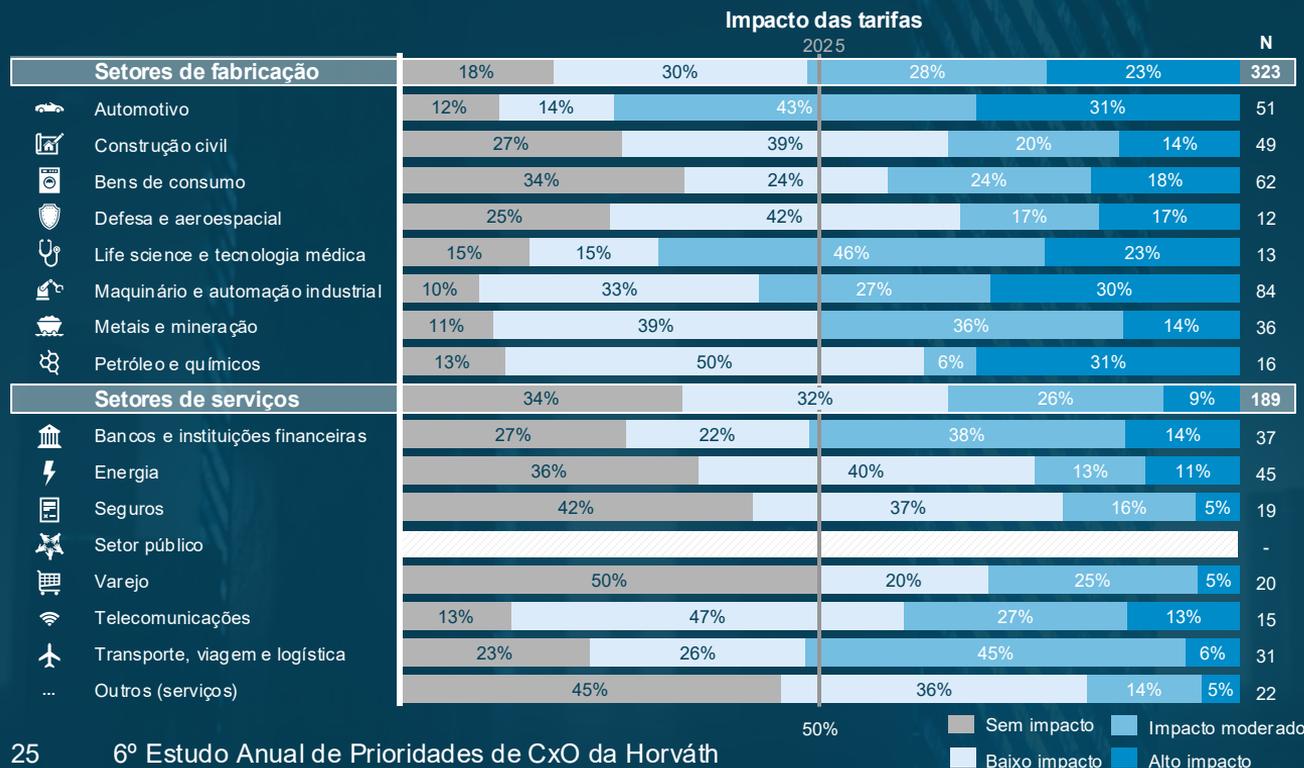
N = 998
Podem ocorrer diferenças devido ao arredondamento

Tarifas dos EUA desafiam a estabilidade da receita das empresas europeias na América



Principais conclusões

Impacto das tarifas dos EUA sobre os produtos da EU na receita comercial dos EUA^{1, 2}



- A maioria das empresas europeias esperam que haja impactos relacionados às tarifas em seus negócios nos EUA, o que destaca a relevância atual da política comercial dos EUA para os exportadores europeus
- No entanto, muitas empresas permanecem cautelosamente otimistas, já que quase um em cada dois líderes de produção e dois terços dos líderes de serviços relatam baixo ou mesmo nenhum impacto na receita
- O variado grau de impacto sugere uma exposição específica de alguns setores. Algumas empresas só lidam com efeitos isolados, enquanto outras, especificamente aquelas com maiores volumes comerciais ou cadeias de suprimento integradas, experienciam maiores riscos à receita nos EUA.

N = 512

¹ Só foram incluídas empresas sediadas na UE

² Setor público foi excluído

Podem haver diferenças devido ao arredondamento

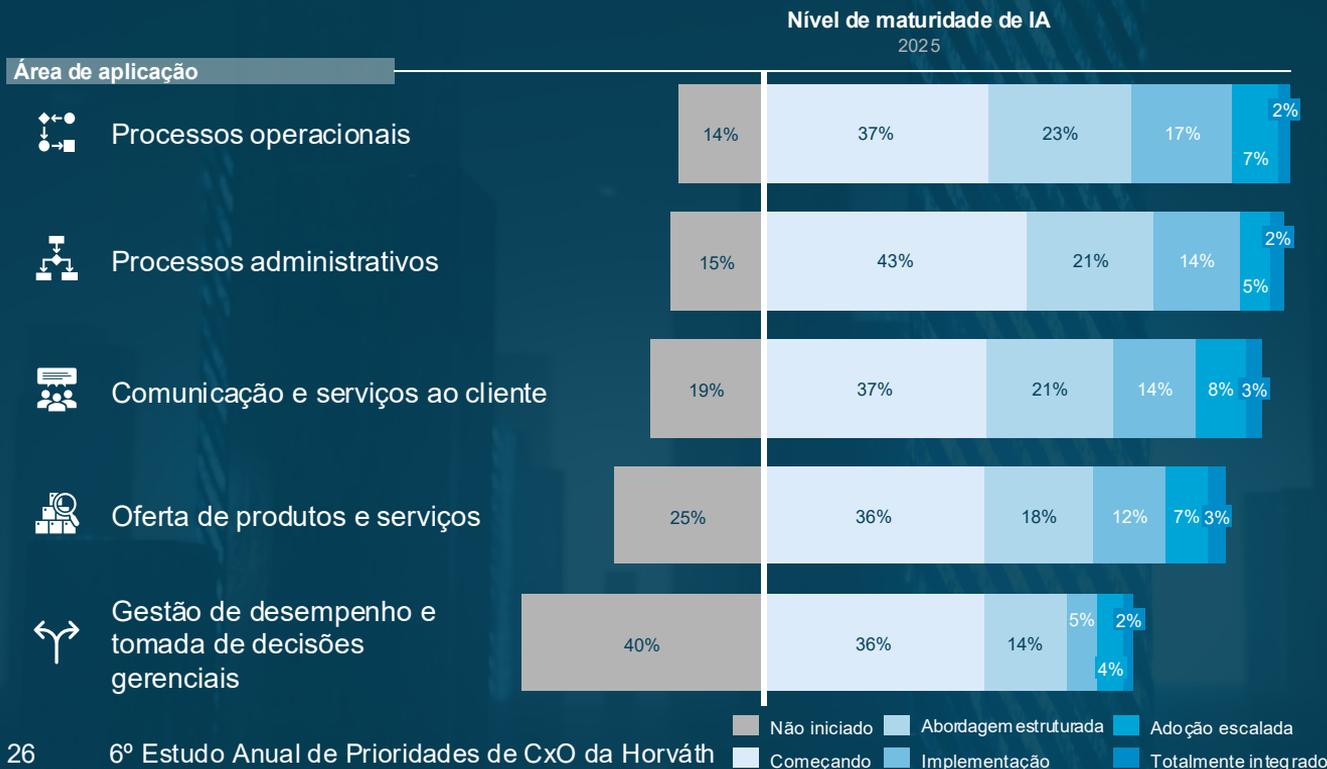


Quando o assunto é a maturidade da IA, os processos operacionais ainda lideram, enquanto a tomada de decisão e a inovação ficam para trás



Principais conclusões

Níveis de maturidade de IA nas empresas | Todos os setores



- **Empresas demonstram mais maturidade de IA em processos operacionais**, o que aponta um grande foco na eficiência e na automação das atividades centrais de negócio
- **A IA em processos administrativos é cada vez mais aproveitada para otimizar os fluxos de trabalho internos e reduzir as despesas gerais**
- **Uso da IA na comunicação e serviços ao cliente ainda é limitada**, com desafios relacionados à complexidade da personalização e governança de dados
- **A oferta de produtos e serviços, bem como a gestão de desempenho e tomada de decisões gerenciais, mostram menos maturidade**. Isso ocorre porque muitas empresas ainda estão começando a explorar a IA em áreas estratégicas, e naquelas orientadas pela inovação.

N = 969
Podem haver diferenças devido ao arredondamento

A transformação digital impulsiona os gastos com IA à medida que a indústria alcança os setores de serviços



Principais conclusões

Desenvolvimento do volume de investimento em IA¹

	Investimentos em IA – em relação à receita 2024	N	Investimentos em IA – em relação à receita 2025	N	Mudança 2024 para 2025
Setores de fabricação	0.3%	255	0.4%	225	+21%
Automotivo	0.2%	32	0.3%	22	+48%
Construção civil	0.4%	44	0.5%	42	+24%
Bens de consumo	0.3%	52	0.2%	44	-37%
Defesa e aeroespacial	0.4%	5	0.6%	6	+46%
Life science e tecnologia médica	0.6%	19	0.7%	19	+36%
Maquinário e automação industrial	0.2%	72	0.3%	67	+36%
Metais e mineração	0.2%	19	0.2%	15	+14%
Petróleo e químicos	0.1%	12	0.1%	10	+47%
Setores de serviços	0.5%	227	0.6%	212	+9%
Bancos e instituições financeiras	0.2%	44	0.3%	38	+39%
Energia	0.8%	38	1.0%	33	+23%
Seguros	0.3%	31	0.3%	30	-21%
Setor público	0.3%	7	0.2%	7	-15%
Varejo	0.4%	29	0.4%	26	-10%
Telecomunicações	1.3%	19	1.3%	20	-1%
Transporte, viagem e logística	0.4%	29	0.3%	27	-13%
Outros (serviços)	0.6%	30	0.7%	31	+21%

- As indústrias de fabricação demonstram um forte impulso, por exemplo, na indústria automotiva, onde os casos de uso de IA estão se tornando mais integrais, ao mesmo tempo que exigem maiores recursos de capital
- Com o setor de Telecomunicações alocando consistentemente mais de 1% da receita, as indústrias de serviços continuam liderando o investimento em IA, refletindo a transformação digital contínua das interfaces com clientes e ambientes com uso intensivo de dados.
- A redução dos investimentos em IA em indústrias como as de bens de consumo ou transporte, viagem e logística indicam mudanças nas prioridades de orçamento ou atraso ao escalar as iniciativas de IA além das fases piloto iniciais

N = 482

¹Média estimada de todas as empresas dentro de um setor específico, ponderada pela receita

Valores discrepantes estatísticos excluídos, podem ocorrer diferenças de arredondamento

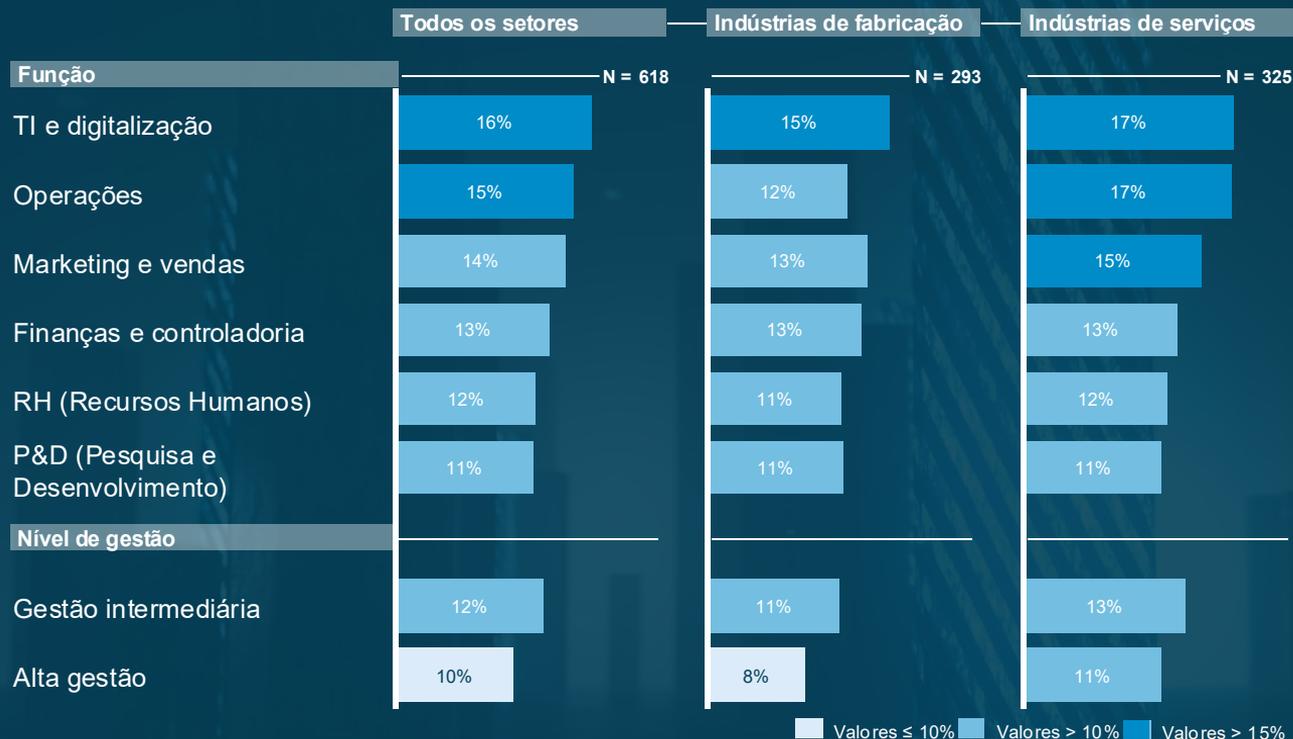


Os ganhos de produtividade do trabalho por meio da IA são esperados principalmente em fluxos de trabalho de TI e operacionais



Principais conclusões

Aumento da produtividade do trabalho resultante de soluções de IA nos próximos três anos



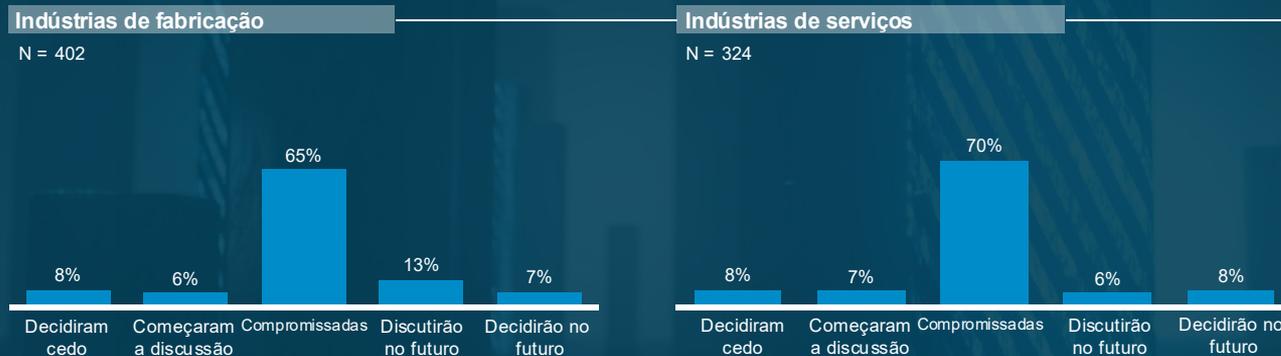
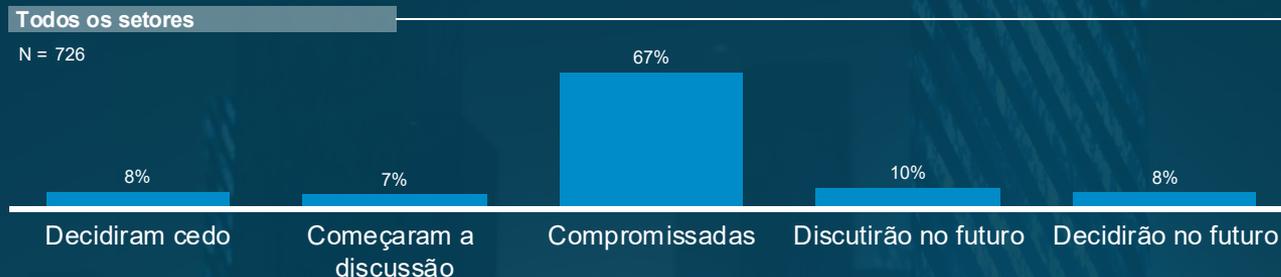
- Melhorias na produtividade do trabalho são esperadas em todas as funções, com TI e digitalização liderando, destacando o potencial de melhorias na produtividade e no fluxo de trabalho por meio da tecnologia
- Indústrias de serviços mostram mais otimismo do que as de fabricação, especialmente em TI, operações e vendas, reforçando o destaque de uma agenda digital ambiciosa
- Expectativas consistentes de produtividade em funções de suporte como finanças e RH demonstram grande confiança no papel da IA como um facilitador do crescimento das empresas
- A gerência intermediária é uma alavanca para ganhos de produtividade, enquanto a alta gerência vê ganhos mais modestos devido à natureza de suas responsabilidades estratégicas e de supervisão

Valores discrepantes estatísticos excluídos, podem ocorrer diferenças de arredondamento



Embora a maioria das empresas continue no caminho para o zero líquido, uma em cada cinco está tomando medidas para adiar a transição

Compromisso com a meta de zero emissões líquidas



- **A maioria das empresas está comprometida com suas metas de atingir o zero líquido**, o que indica que a sustentabilidade ainda faz parte do planejamento estratégico das indústrias, apesar da crescente pressão pelos custos
- **Algumas empresas planejam acelerar seus esforços para o zero líquido**, posicionando a sustentabilidade como uma vantagem competitiva
- **Uma em cinco empresas está considerando adiamentos**, o que reflete a incerteza e prioridades comerciais conflitantes
- **O compromisso é levemente maior em indústrias de serviços do que nas de fabricação**, devido a diferenças na intensidade das emissões e na complexidade da transição

Podem ocorrer diferenças de arredondamento



Perguntamos para CxOs quais iniciativas estratégicas devem ser priorizadas para garantir crescimento estável de médio e longo prazo

Explicações das diferentes prioridades estratégicas



Segurança cibernética

Desenvolvimento de competências, políticas, papel da indústria, esforços para melhorar a segurança cibernética, localização do servidor



Transformação digital

Utilização da tecnologia Gen AI, modelos de negócios, produtos/serviços, interação com o cliente, cadeia de valor, organização ágil, dados e algoritmos, uso de tecnologia, parceiros do ecossistema



Orientação de sustentabilidade ecológica

Neutralidade climática / zero líquido, descarbonização, economia circular, estratégia / medidas / modelos de negócios de sustentabilidade, ancoragem na medição de desempenho, cumprimento das normas de sustentabilidade



Melhorias nas estruturas de custo e lucro

Ajuste de estruturas de despesas gerais, SG&A, otimização de portfólio, compras, otimização do ponto de equilíbrio



Melhoria no desempenho financeiro e da gestão de risco

Conceito de direção, gestão de desempenho operacional, integração de dados, modelagem de cenários, sistemas de alerta precoce, relatórios em tempo real



Inovação e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)

Investimento em P&D, tecnologias de ponta, inovação de produtos e serviços, adoção de tecnologias emergentes, prototipagem rápida, prospecção de tecnologia



Fusões e aquisições ou desinvestimentos de áreas de negócio

Transações de fusões e aquisições horizontais ou verticais, alianças estratégicas, joint ventures, alienação de áreas de negócios e subsidiárias



Otimização da cadeia de suprimentos e estrutura produtiva

Fornecimento duplo/múltiplo, fornecimento regional, aumento da capacidade de armazenamento, pegada de produção, rede de produção



Temas voltados para as pessoas

Escassez de mão de obra qualificada, diversidade e inclusão corporativa, novos modelos de colaboração, competências necessárias/novas, liderança, motivação dos funcionários, saúde dos funcionários, marca do empregador, trabalho flexível



Realinhamento da estratégia de grupo e modelo de negócio

Metas de receita e lucratividade, portfólio de produtos/serviços, clientes-alvo, mercados-alvo, estratégia de internacionalização, ecossistemas, modelos de negócios digitais



Realinhamento dos modelos de precificação e receita

Posicionamento, preços, modelos de assinatura, pacotes de produtos/serviços



Reorganização de estruturas e processos

Centralização vs. descentralização, papel da sede, regiões, funções e unidades de negócios, serviços compartilhados, amplitude de controle



Melhoria da faixa de liquidez

Capital de giro, estrutura de financiamento, fluxo de caixa operacional

Diferenciamos entre indústrias de fabricação e serviços

Sub-setores dos cluesters da indústria de fabricação e serviços



Indústrias de fabricação



Automotivo



Construção civil



Bens de consumo



Defesa e aeroespacial



Life Science e tecnologia médica



Maquinário e automação industrial



Metais e mineração



Petróleo e químicos

N = 560



Indústrias de serviços



Bancos e instituições financeiras



Energia



Seguros



Telecomunicações



Transporte, viagem e logística



Varejo



Setor público

N = 511