



28ª CEO Survey | 2025

A reinvenção batendo à porta



CEOs relatam ganhos de produtividade com a IA generativa e melhor retorno dos investimentos com baixo impacto climático. Não há alternativas: é ampliar o escopo e acelerar a transformação.



**Destques do segmento de
Produção Industrial no Brasil**

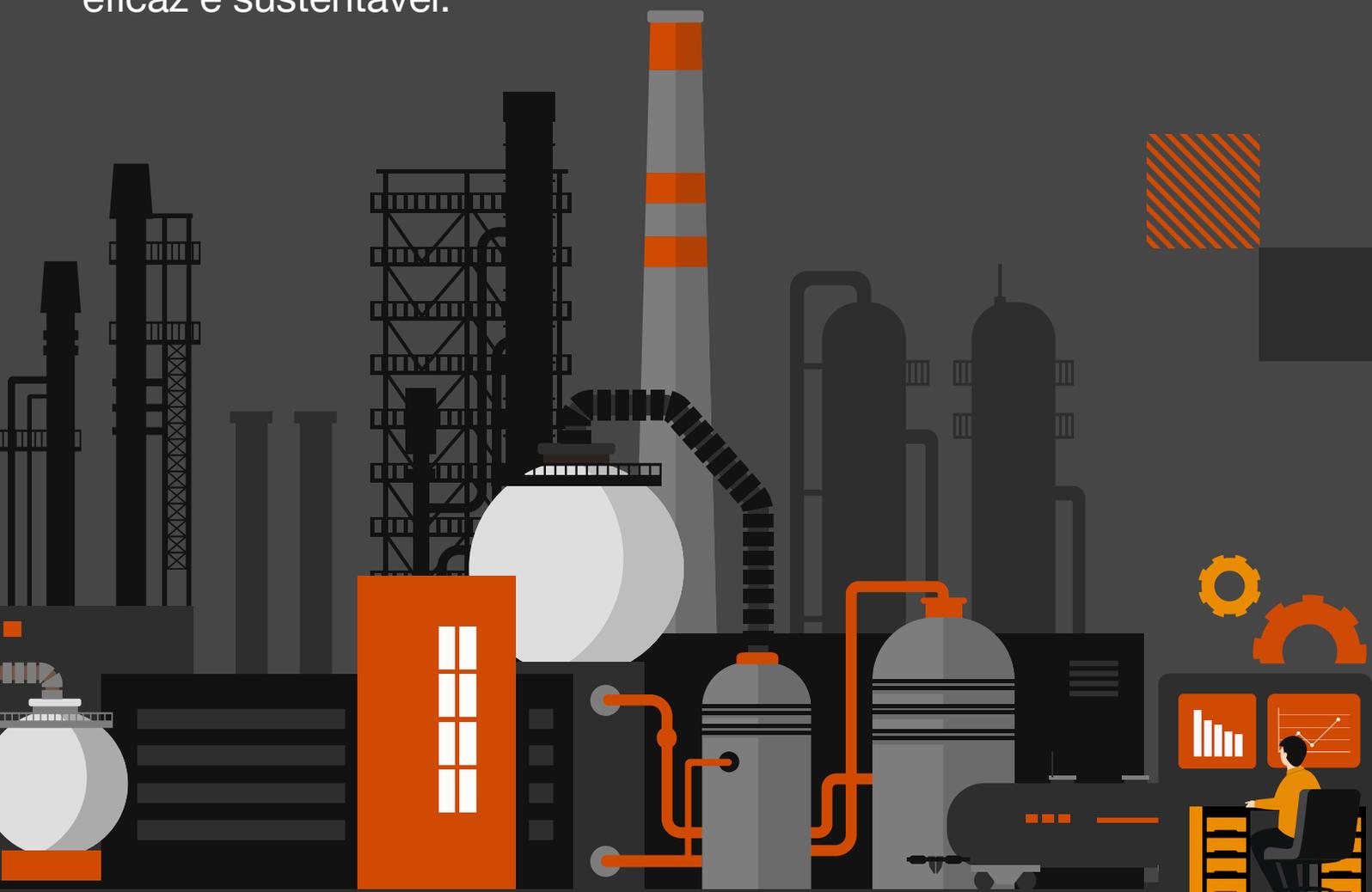


Apresentação

Os resultados da **28ª Global CEO Survey da PwC** mostram que parte dos CEOs avança rapidamente para explorar o potencial de crescimento e geração de valor das forças que definem o momento atual. Eles investem em inteligência artificial generativa, atuam para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças trazidas pelas mudanças climáticas e reinventam suas operações e modelos de negócios para gerar valor, inovação e sustentabilidade. Mas muitos ainda avançam lentamente, limitados por visões de liderança e processos que levam à inércia.

Para esse grupo, há apenas duas opções: acelerar a reinvenção ou apostar que, com alguns ajustes, os atuais modelos operacionais e de negócios continuem a gerar resultados, mesmo com a IA e a transição para uma economia de baixo carbono redefinindo as dinâmicas de valor no mercado.

No segmento de produção industrial no Brasil, nossa pesquisa mostra que a adoção de práticas inovadoras e colaborativas, aliada à reinvenção contínua, será crucial para garantir a viabilidade econômica e a competitividade diante das mudanças nas cadeias globais. Os CEOs devem assumir um papel proativo e de visão estratégica para liderar essas transformações de maneira eficaz e sustentável.





Destaques desta edição



Otimismo:

75% dos líderes do segmento de produção industrial no Brasil projetam uma aceleração da economia local nos próximos 12 meses, acima da média nacional de todos os setores (73%).



Viabilidade:

43% dos CEOs do setor acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas, um aumento em relação aos 40% de 2024.



Busca pela reinvenção:

mais da metade (52%) dos líderes no segmento de produção industrial no país desenvolveu ações para buscar uma nova base de clientes nos últimos cinco anos.



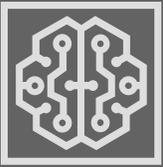
Preocupação com a economia

os CEOs do setor apontam a instabilidade econômica como a principal ameaça (33%), em nível maior do que a média geral dos CEOs nacionais (27%).



Investimentos climáticos:

28% relatam aumento de receita com investimentos climáticos nos últimos cinco anos, pouco abaixo da média nacional (30%).



Ganhos com a IA generativa:

a expectativa dos líderes de produção industrial sobre o impacto da IA generativa na lucratividade cresceu – 61% acreditam que esse indicador aumentará em 2025, ante 57% que esperavam o mesmo em relação a 2024.



Confiança na integração da IA:

65% dos CEOs do setor planejam investir na integração da IA com plataformas tecnológicas, em nível abaixo da média nacional (69%).



Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças

6



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas

14



Reinvenção contínua

19



Como acelerar a transformação

26



Considerações finais

29



Metodologia

31



Contato

33



Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





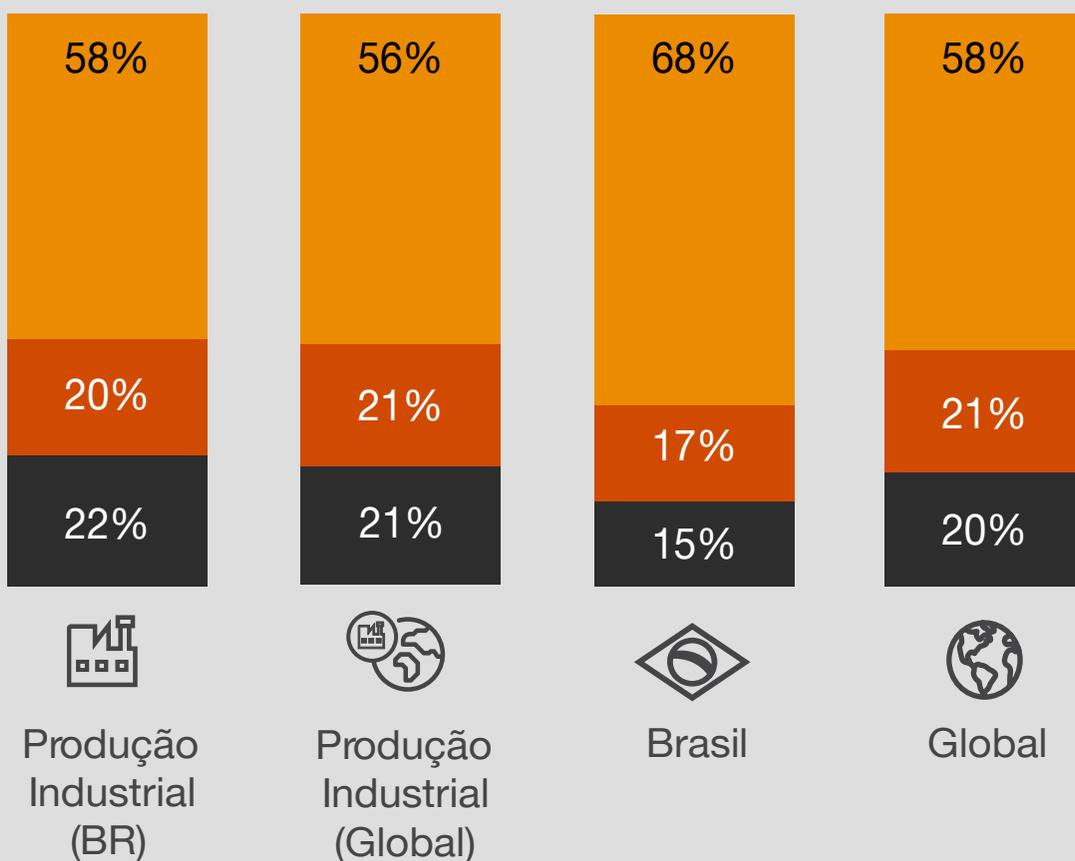
A maioria dos CEOs do segmento de produção industrial no Brasil está otimista em relação ao crescimento econômico: 58% dos líderes do setor projetam uma aceleração da economia global nos próximos 12 meses, índice igual ao da média global e semelhante ao dos seus pares no mundo (56%). O percentual, porém, está abaixo da média nacional (68%). A parcela dos que esperam desaceleração é a maior dos quatro recortes (setoriais Brasil e global; médias brasileira e global) analisados: 22%.

Em relação ao crescimento da economia local, o otimismo dos CEOs do setor no país é maior: 75% esperam aceleração da economia, ante 52% em 2024. No Brasil como um todo, 73% têm a mesma expectativa, bem acima da média global e do resultado registrado entre os líderes do segmento no mundo.

Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

∨ Desaceleração = Estabilidade ∨ Aceleração

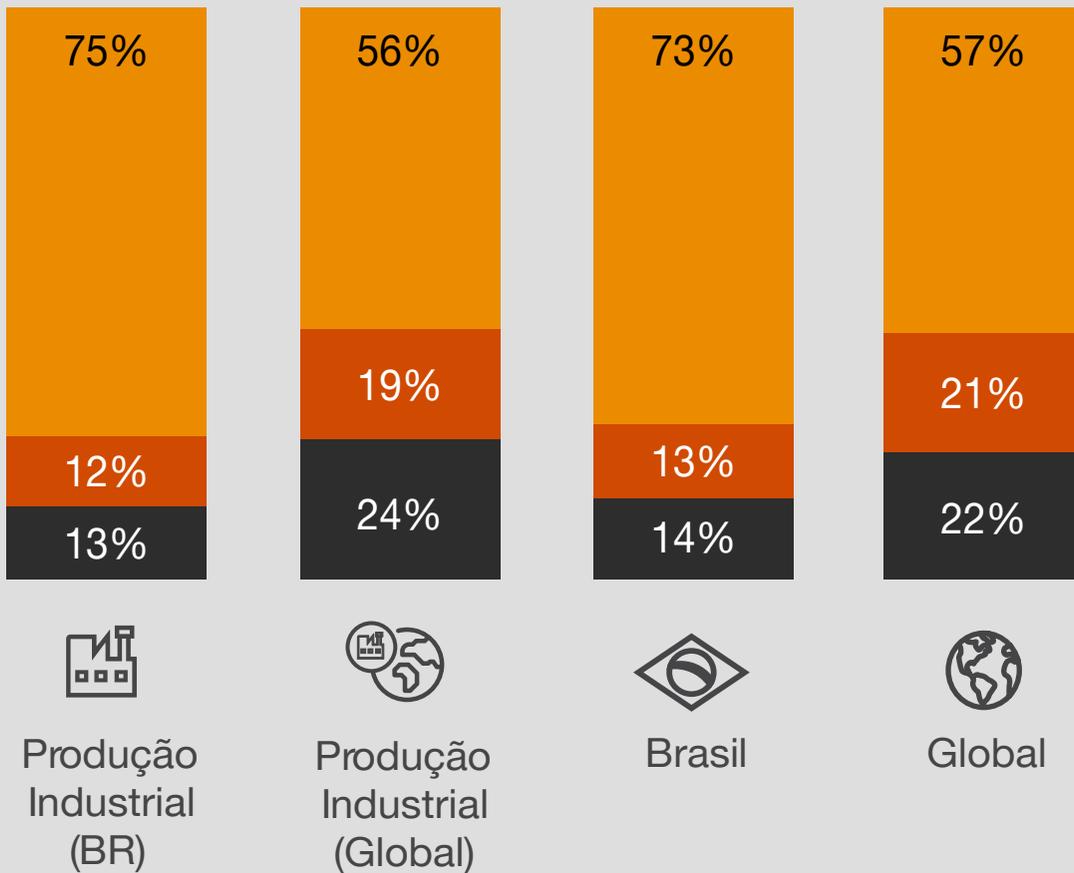
Crescimento global





∨ Desaceleração = Estabilidade ∨ Aceleração

Crescimento do próprio país do CEO



A confiança do segmento de produção industrial no crescimento da receita nos próximos 12 meses aumentou em relação ao ano anterior: 52%, ante 43% em 2024. O movimento é contrário ao da média geral de todos os setores no país, que caiu de 52% para 50%.

Além disso, 50% dos entrevistados no setor planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, enquanto 12% pretendem reduzir. Esse resultado está em linha com a média geral do Brasil, onde 53% das empresas planejam expandir suas equipes, mais que o triplo dos 14% que preveem cortes.

Em relação aos próximos três anos, a expectativa do setor no Brasil é inversa à registrada para o curto prazo: a confiança caiu de 60% para 54%, acompanhando a tendência da média nacional, que também registrou queda.



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

(respostas “muito” ou “extremamente”)



Prod. Industrial (BR)



Prod. Industrial (Global)

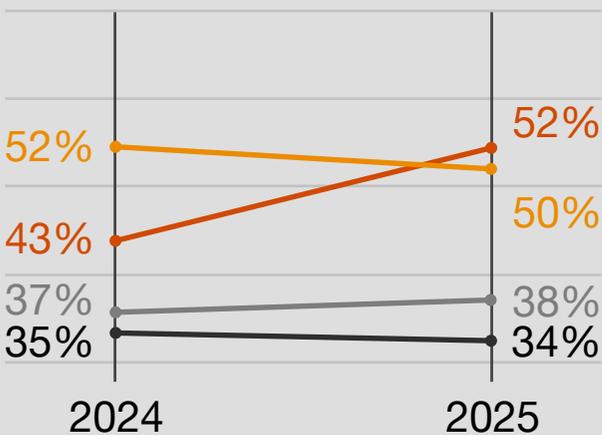


Brasil

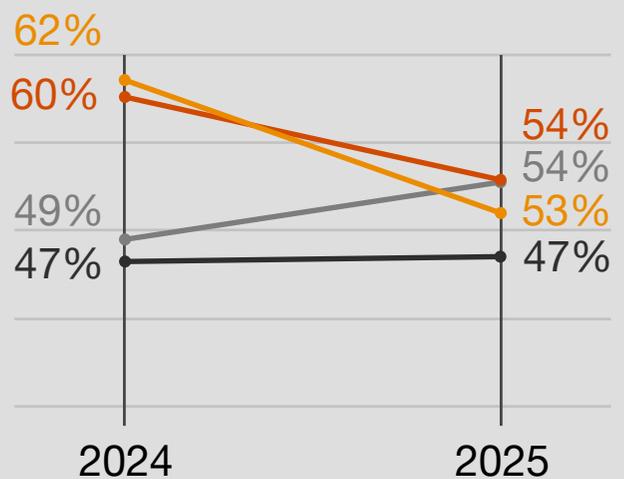


Global

Próximos 12 meses



Próximos 3 anos



Embora otimistas no curto prazo, os CEOs não estão alheios aos riscos. No segmento de produção industrial no Brasil, a instabilidade econômica (33%) é apontada como a principal ameaça, em nível maior do que a média geral dos CEOs nacionais (27%) e todos os outros recortes analisados.

A inflação também preocupa uma parcela maior de CEOs do segmento no Brasil (27%, ante 24% da média nacional, por exemplo). Entre as três principais ameaças apontadas pelos líderes de produção industrial brasileiros está ainda a dificuldade para encontrar profissionais capacitados (27%). O dado preocupa, pois esse problema pode afetar diretamente as operações e o crescimento do segmento.



Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



Prod. Industrial (BR)



Prod. Industrial (Global)



Brasil



Global

Instabilidade macroeconômica



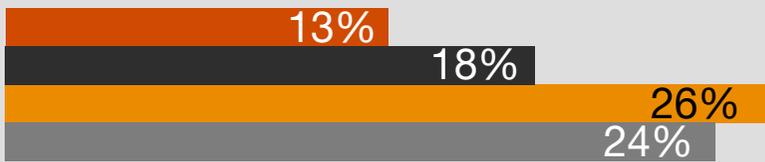
Baixa disponibilidade de mão de obra qualificada



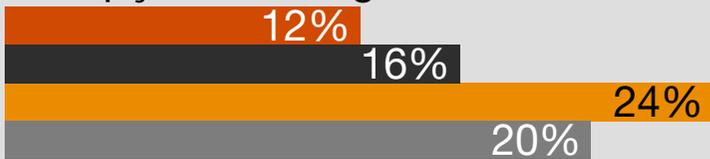
Inflação



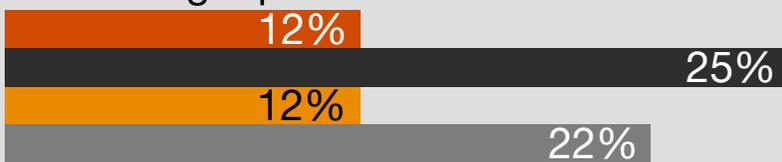
Riscos cibernéticos



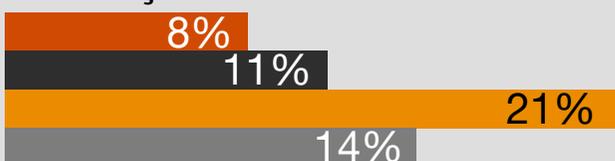
Disrupção tecnológica



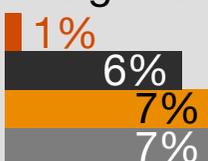
Conflitos geopolíticos



Mudanças climáticas



Desigualdade social



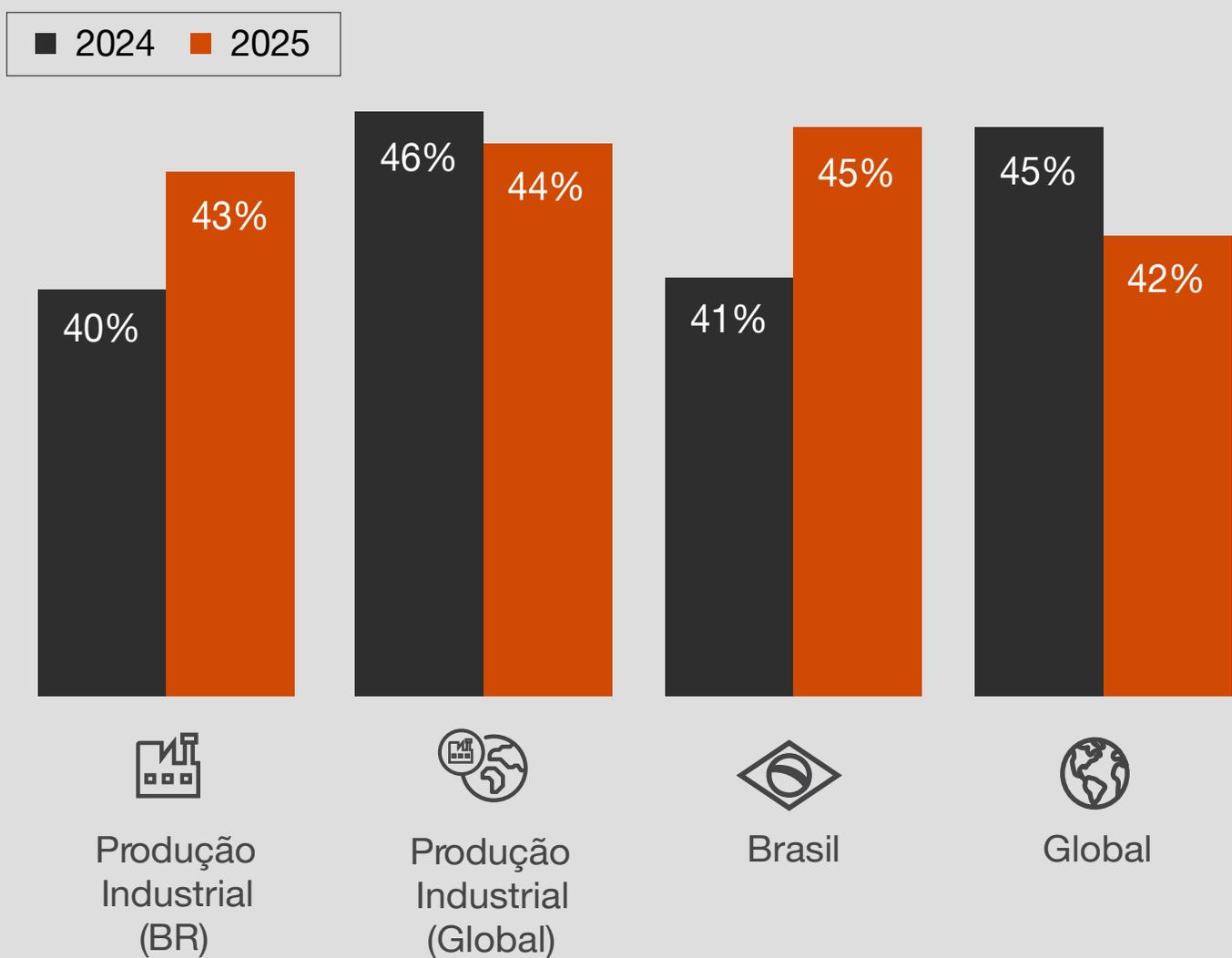
*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. No segmento de produção industrial no Brasil, 43% dos CEOs acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos se continuarem no caminho atual – eram 40% em 2024. O resultado é um pouco melhor do que a média nacional (45%) e a do segmento de produção industrial no mundo (44%).

Horizonte de viabilidade

Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se não se reinventar



Em relação à reinvenção estratégica, nos últimos cinco anos, o segmento de produção industrial no Brasil tem um empenho igual ou semelhante à média nacional – e muito superior aos recortes globais – em suas ações para buscar uma nova base de clientes, desenvolver produtos ou serviços inovadores e investir em novas estratégias de crescimento. Por outro lado, se mostra menos proativo em relação a parcerias com outras organizações e implementação de novos modelos de precificação.



Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos



Prod. Industrial (BR)



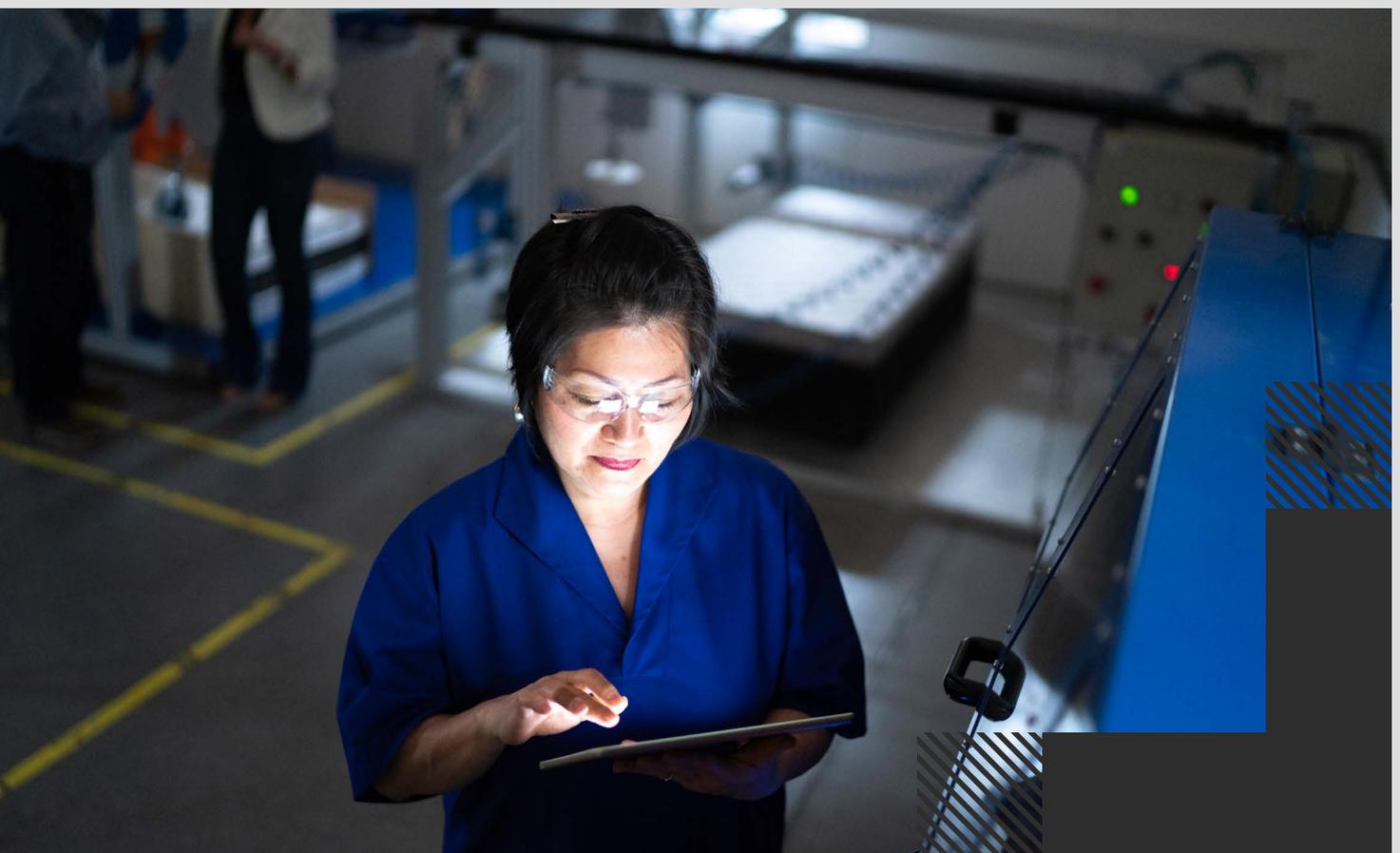
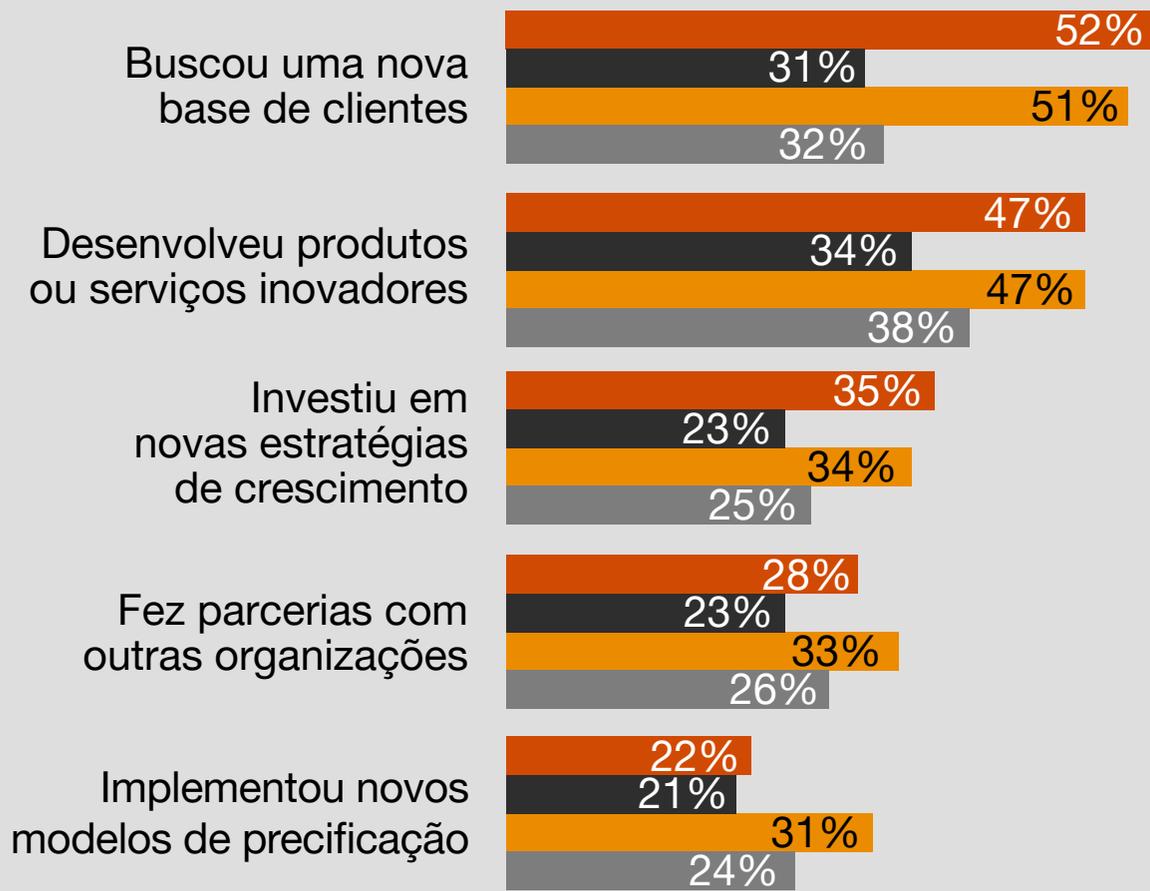
Prod. Industrial (Global)



Brasil



Global





A reconfiguração das fronteiras setoriais

Três décadas de digitalização já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia. No setor de produção industrial brasileiro, 42% dos CEOs dizem que suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – em contraste com 45% na média geral de todos os setores no país.

Isso se traduz em movimentos estratégicos como a diversificação de portfólios, a adoção de tecnologias como IA e IoT, e a formação de parcerias intersetoriais que impulsionam a inovação e abrem novos mercados. Empresas antes focadas exclusivamente em produção industrial agora exploram serviços digitais, soluções integradas para clientes e até mesmo a criação de ecossistemas que conectam diferentes cadeias de valor.

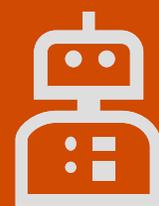




Dois temas cruciais:
IA e mudanças climáticas



Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas





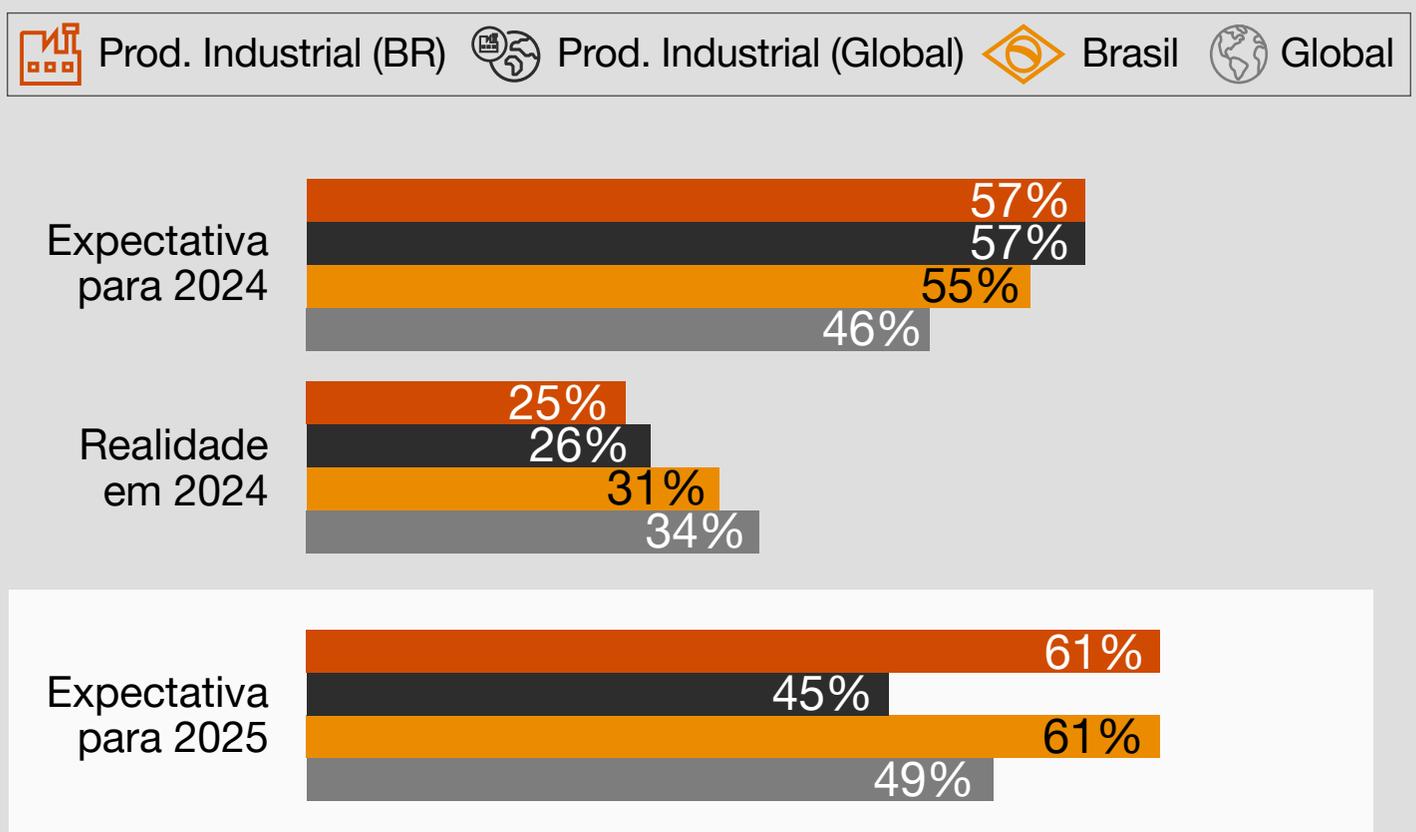
Primeiros ganhos com a IA generativa

Apenas dois anos após a IA generativa ter surgido no radar dos executivos, as empresas já estão adotando a tecnologia em grande escala. No segmento de produção industrial, 52% relatam que a IA generativa resultou em ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, pouco abaixo da média geral global (56%). Já 19% identificaram aumento na receita (32% na média global) e 25% na lucratividade (34% na média global).

Comparado à pesquisa anterior, o otimismo para o próximo ano aumentou: 61% dos CEOs do segmento esperam que a IA generativa impulse a lucratividade de suas empresas nos próximos 12 meses, mesmo índice da média nacional (61%) e acima da expectativa do segmento em 2024 (57%).

Expectativa sobre o impacto da IA generativa na lucratividade

Percentual de CEOs que esperavam aumento na lucratividade com a IA generativa em 2024 e 2025 e comparação com aumentos reais em 2024





Nosso estudo não indica uma alteração generalizada nas oportunidades de emprego. Enquanto 10% dos CEOs do segmento (13% na média nacional) dizem ter reduzido o quadro de funcionários devido à IA generativa, 13% (21% na média nacional) relatam um aumento no número de profissionais devido aos investimentos na tecnologia.

Em relação ao futuro, os CEOs do segmento de produção industrial revelam que sua maior prioridade nos próximos três anos envolve integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas (65%). É bem menor a proporção dos que pretendem integrar a nova tecnologia a processos de negócios e fluxos de trabalho (47%) e a áreas relacionadas a pessoal (38%).



Áreas prioritárias para integração da IA nos próximos três anos

Percentual de CEOs que esperam que a IA seja sistematicamente integrada às áreas de suas empresas nos próximos três anos



Prod. Industrial (BR)



Prod. Industrial (Global)

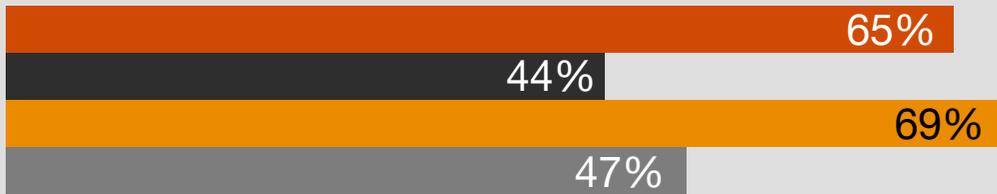


Brasil

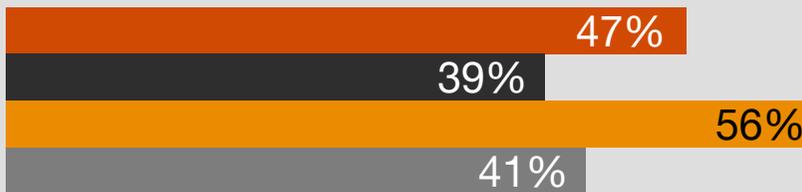


Global

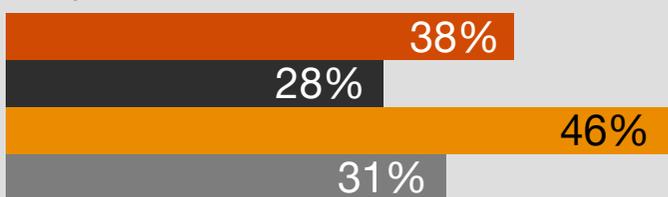
Plataformas tecnológicas



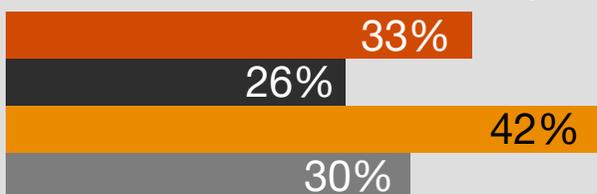
Processos de negócios e fluxos de trabalho



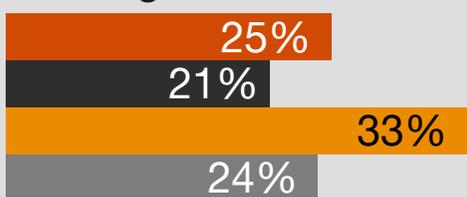
Força de trabalho e competências



Desenvolvimento de novos produtos/serviços



Estratégia do *core business*



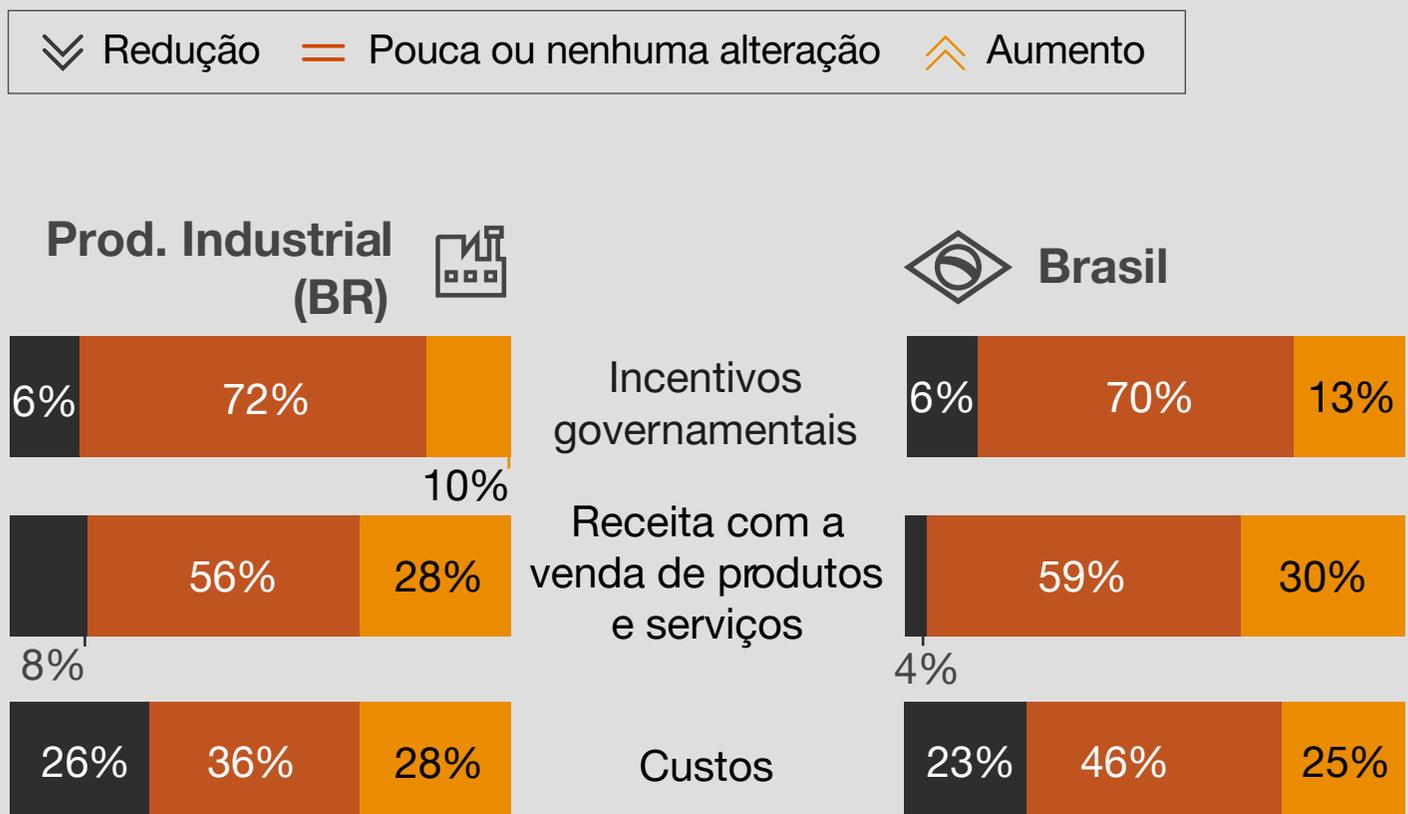


Vantagens da ação climática

Ao pedir aos CEOs um balanço do resultado financeiro dos investimentos com baixo impacto climático nos últimos cinco anos, constatamos que a probabilidade dessas iniciativas terem aumentado a receita com a venda de produtos e serviços no segmento de produção industrial no país é de 28%. Mais da metade (56%), porém, considera que houve pouco ou nenhum impacto, como mostra o gráfico a seguir. No total, 62% dos executivos do setor relataram que esses investimentos levaram à redução nos custos ou não tiveram impacto relevante, índice abaixo da média geral no Brasil (69%).

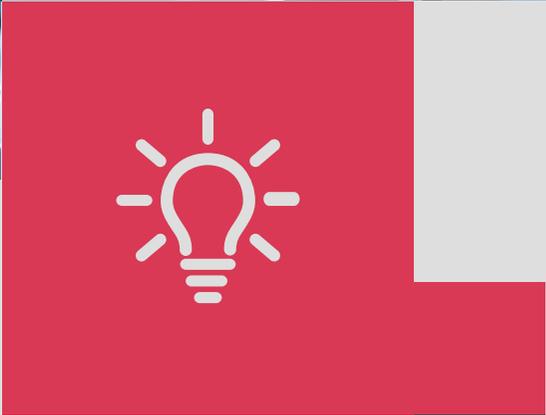
Menos de um terço dos CEOs do segmento afirma que investimentos climáticos aumentaram seus custos e impulsionaram a receita

Percentual de CEOs que relatam impactos financeiros de investimentos climáticos nos últimos cinco anos





Reinvenção contínua





Foco na qualidade das decisões

Liderar uma empresa em tempos de disrupção exige processos de decisão bem fundamentados e imparciais. Práticas como transparência nos critérios adotados, busca de pontos de vista alternativos e questionamento de hipóteses ajudam a reduzir o viés de confirmação. Os resultados da pesquisa revelam um cenário promissor para o segmento de produção industrial no Brasil, destacando a adoção de práticas que priorizam a qualidade do processo decisório como um diferencial competitivo.

Por exemplo, 72% buscam transparência nos critérios de decisão, enquanto 55% incentivam pontos de vista alternativos, índices semelhantes aos da média nacional. Além disso, 67% discutem decisões no contexto do portfólio geral, acima da média nacional (65%), mas abaixo dos resultados dos recortes globais.

Quase metade (48%) afirma que determina a qualidade da decisão pelo seu resultado, e não pelo processo – pouco abaixo da média nacional (51%). Esse é um aspecto preocupante, pois o foco no processo permite identificar áreas de melhoria, mesmo quando os resultados são positivos.





Há espaço para melhorias na qualidade do processo de decisões estratégicas

Percentual de CEOs que realizam cada ação pelo menos 60% das vezes ao tomar decisões estratégicas



Prod. Industrial (BR)



Prod. Industrial (Global)



Brasil



Global

Tornar transparentes os critérios para determinar a decisão



Discutir a decisão considerando o conjunto geral de decisões da empresa



Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Determinar a qualidade da decisão pelo seu resultado e não pelo seu processo



Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



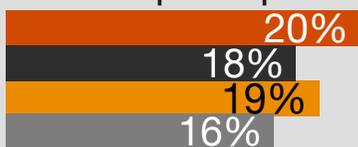
Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa

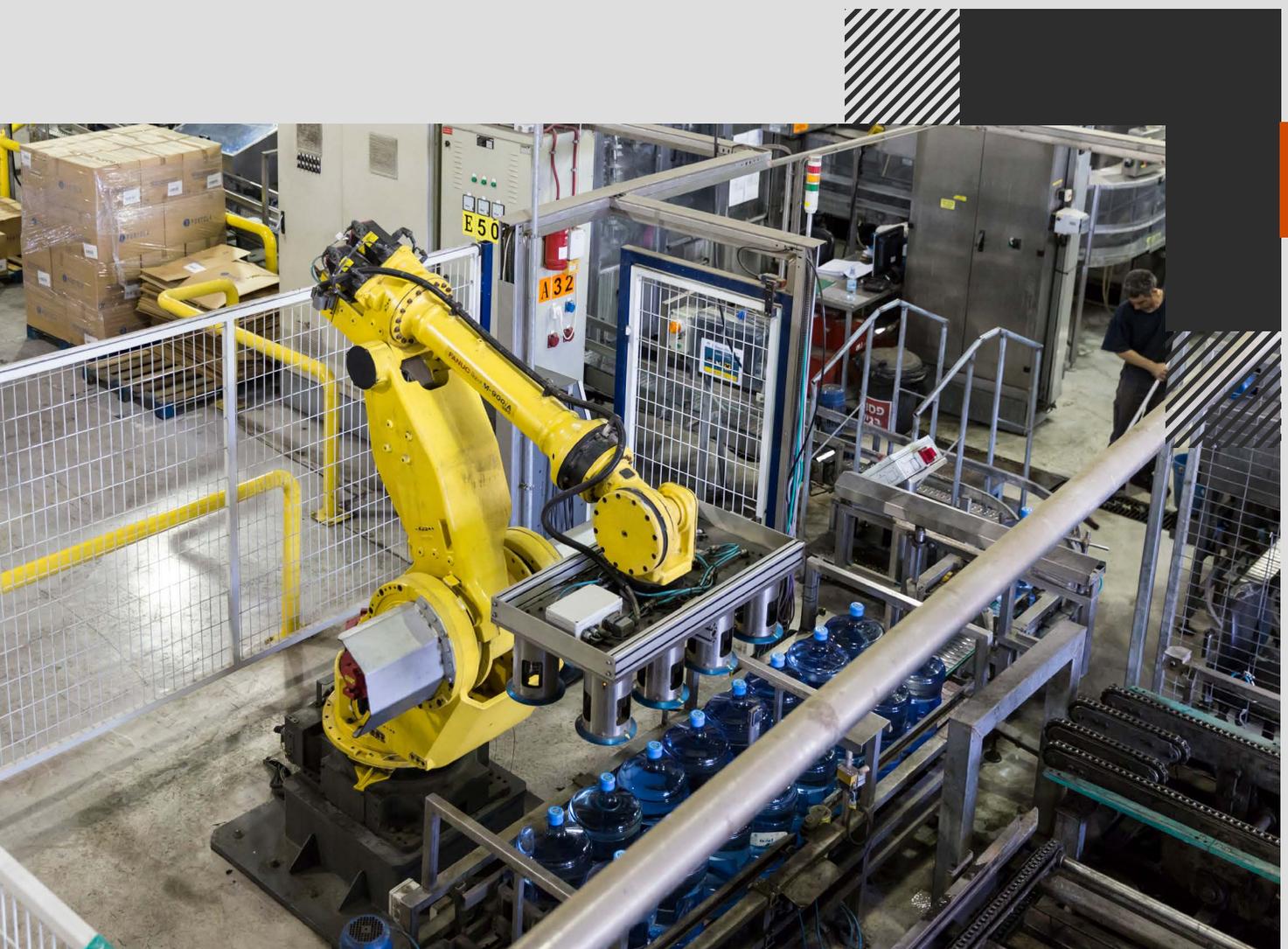




Realocar para reinventar

A realocação dinâmica de recursos é uma condição essencial para a reinvenção. Desenvolver rapidamente um novo negócio em escala, por exemplo, exige a capacidade de redirecionar recursos de projetos de menor prioridade para iniciativas estratégicas. No entanto, a maioria das empresas ainda carece de agilidade nesse aspecto.

No segmento de produção industrial no Brasil, apenas 30% dos CEOs realocam mais de 20% dos recursos financeiros ano a ano – pouco abaixo da média geral do país, mas acima dos níveis globais. Em relação aos recursos humanos, 36% dos CEOs do setor indicaram uma realocação acima de 20%, em um resultado melhor do que todos os outros recortes analisados. De modo geral, esses dados evidenciam uma oportunidade de aprimoramento para empresas que buscam maior flexibilidade e eficiência na alocação de seus ativos.





A maioria dos CEOs relata uma realocação de recursos limitada a 20%, o que indica oportunidades para uma abordagem mais agressiva

Proporção de recursos realocados entre unidades de negócios entre o último ano fiscal e o atual



Prod. Industrial (BR)



Prod. Industrial (Global)



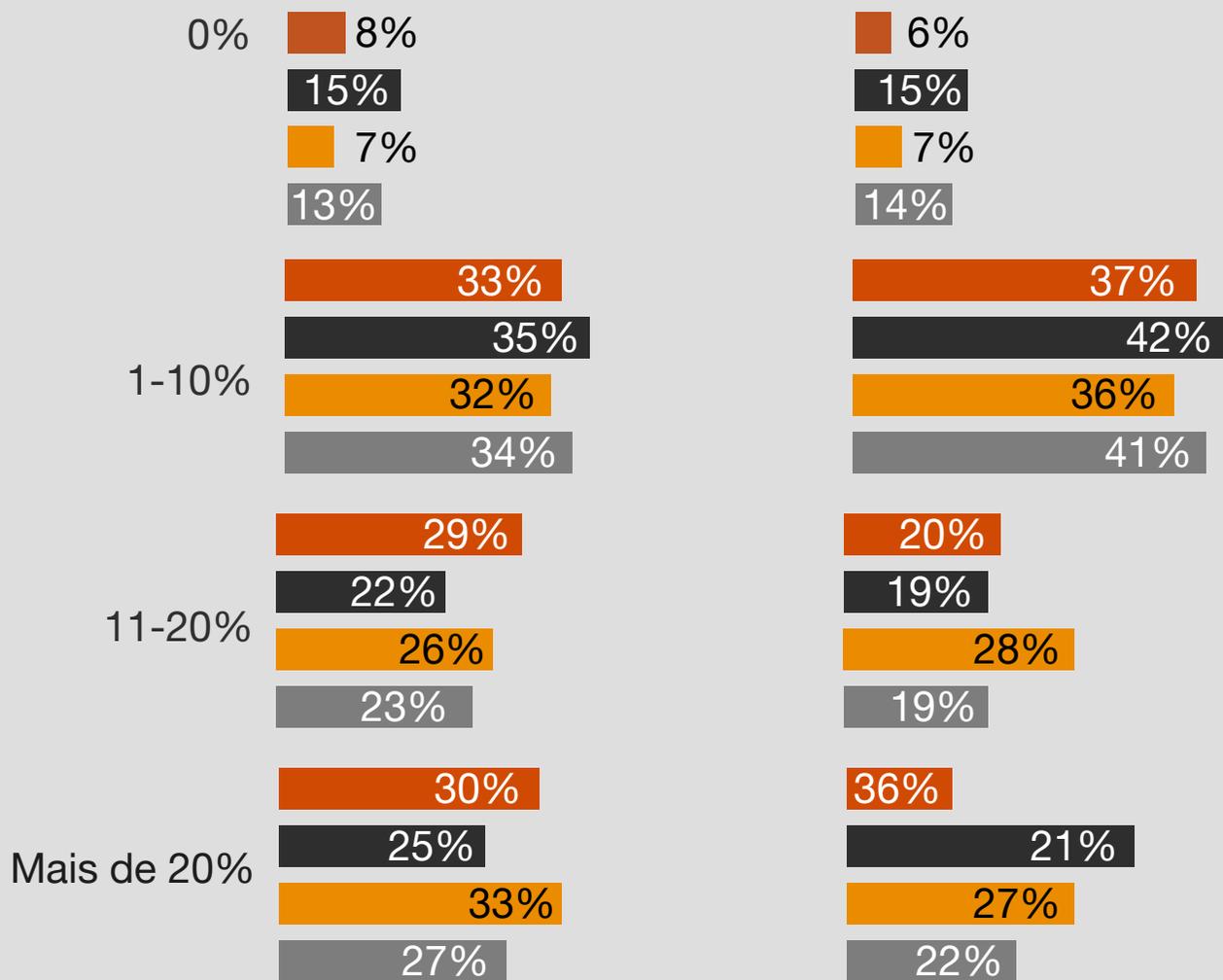
Brasil



Global

Recursos financeiros

Recursos humanos





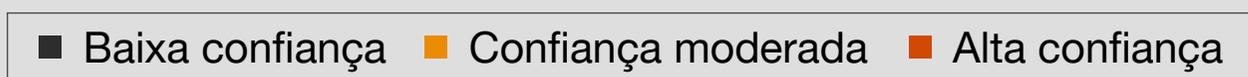
Construindo confiança para uma nova era

O nível de confiança dos CEOs do segmento de produção industrial em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é menor que o da média geral brasileira: 42% estão altamente confiantes, ante 51% do conjunto dos executivos no país. Os dados da pesquisa global mostram que CEOs que confiam na IA relatam maiores ganhos com a IA generativa nos últimos 12 meses e expectativas mais altas para a tecnologia no próximo ano.

Para os CEOs com baixos níveis de confiança, a questão é se eles estão trabalhando para entender e resolver os problemas ou deixando o ceticismo comprometer a oportunidade. Nesta fase inicial do desenvolvimento da IA generativa, o otimismo moderado parece ser a postura mais apropriada.

Nível de confiança na integração da IA em processos-chave

Proporção de CEOs que confiam pessoalmente na incorporação da IA aos principais processos de suas empresas



Produção Industrial (BR)



Produção Industrial (Global)



Brasil



Global



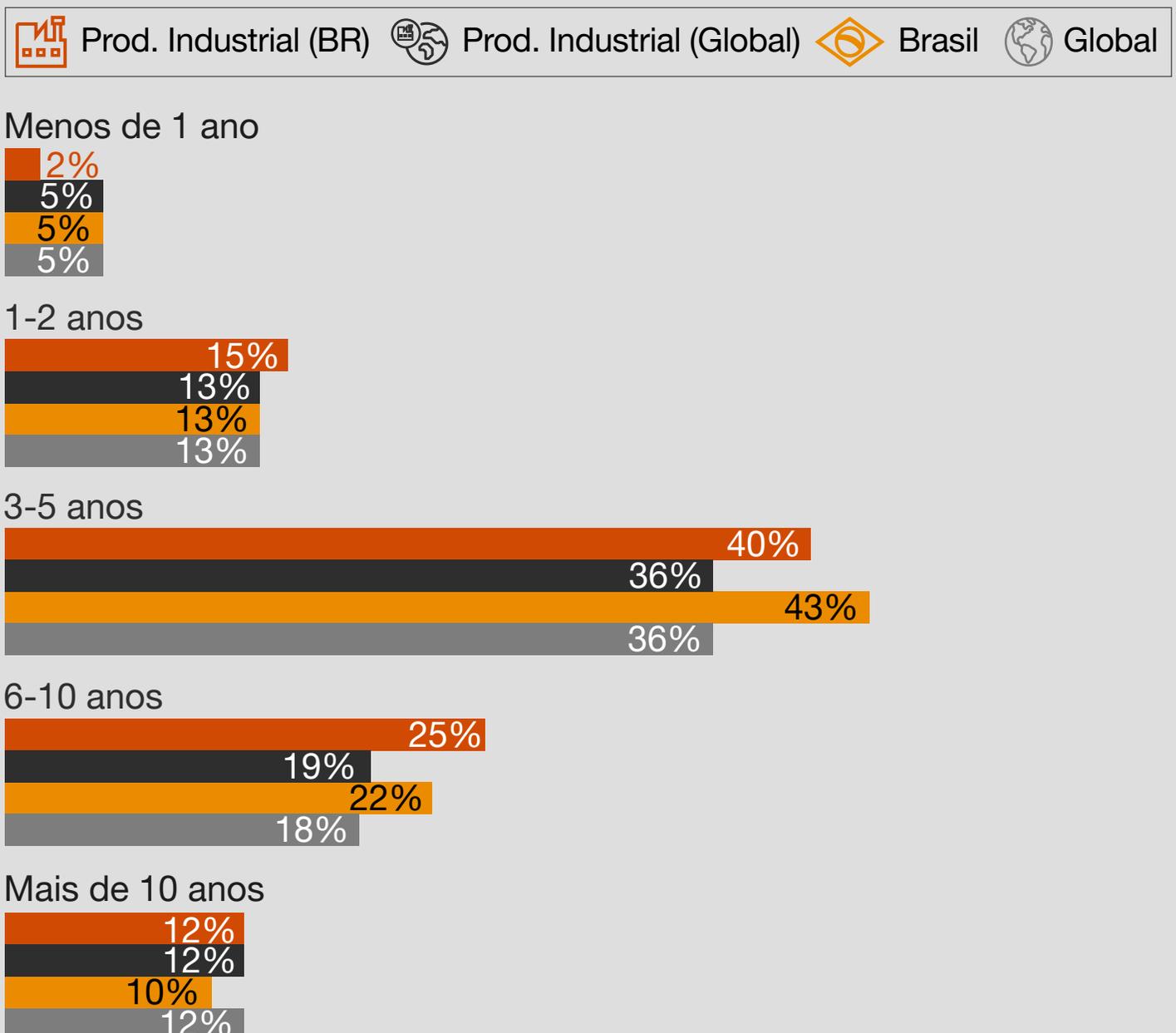


Atenção à duração do mandato

Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. Mais da metade dos CEOs no segmento de produção industrial (57%, ante 61% no Brasil) acredita que permanecerá em seus cargos por no máximo cinco anos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando. Esses dados ressaltam um dilema de governança corporativa que, embora não seja novidade, ganha peso adicional neste momento crucial para o rumo dos negócios.

Apesar da pressão para reinventar seus modelos de negócios a longo prazo, a maioria dos CEOs espera permanecer em seus cargos por menos de cinco anos

Expectativa de permanência dos CEOs no cargo atual





Como acelerar a transformação



Como acelerar a transformação?





As empresas do setor de produção industrial com mais chances de sucesso serão aquelas que agirem rapidamente para entender de que maneira forças transformadoras, como os avanços tecnológicos e a transição para práticas ESG, impactarão suas operações. É essencial repensar os modelos de negócios para atender à crescente demanda por eficiência, sustentabilidade e resiliência em um mercado cada vez mais dinâmico, otimizando o uso de tecnologia, automação e inteligência baseada em dados.

Perguntas essenciais para os CEOs do setor de produção industrial



Você está avançando com rapidez e disciplina para integrar tecnologias emergentes como inteligência artificial (especialmente IA generativa), IoT e automação avançada aos processos de produção? Como sua empresa está otimizando operações, reduzindo desperdícios e melhorando a qualidade dos produtos ao mesmo tempo em que gerencia os riscos associados a essas tecnologias? A adoção da IA responsável está sendo priorizada para garantir confiança de clientes, parceiros e reguladores?



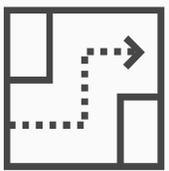
Quais oportunidades ainda não exploradas podem impulsionar o crescimento e a lucratividade no setor industrial? Sua empresa está investindo em novos produtos, serviços ou soluções integradas que atendam às demandas crescentes por eficiência energética, descarbonização e customização de produtos?



Você tem uma visão clara de como as fronteiras do setor industrial estão mudando? Como sua empresa está adaptando suas operações e capacidades para enfrentar a digitalização acelerada, a integração com outros setores (como tecnologia e consumo), e as mudanças na geopolítica das cadeias de suprimentos?



Você está investindo o suficiente (e alocando os melhores talentos) em suas prioridades estratégicas? Está priorizando iniciativas que aumentem a agilidade, promovam inovações nos processos produtivos e fortaleçam a colaboração com parceiros ao longo da cadeia de valor em um ambiente global altamente competitivo?



Para CEOs com mandatos relativamente curtos: se você permanecesse no cargo por mais tempo, o que faria de diferente?





Considerações finais





O segmento de produção industrial no Brasil combina otimismo em relação ao crescimento econômico com desafios substanciais. Os CEOs demonstram confiança na capacidade de integrar tecnologias emergentes, como a IA generativa, e de explorar novas oportunidades, como soluções digitais e automação avançada, enquanto enfrentam pressões associadas à instabilidade econômica, inflação e escassez de profissionais capacitados.

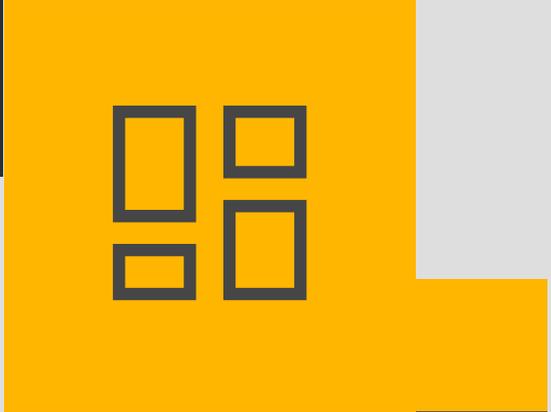
A visão para os próximos anos reflete a necessidade de garantir a viabilidade das empresas diante de mudanças globais. Além disso, a entrada de competidores de setores adjacentes, como tecnologia e consumo, reforça a importância de diversificação, inovação estratégica e colaboração intersetorial para manter a competitividade.

O momento exige liderança ousada e decisões estratégicas para equilibrar inovação, eficiência e resiliência. A capacidade de adotar tecnologias disruptivas, como IA e IoT, integrar práticas sustentáveis e estabelecer parcerias eficazes será crucial para assegurar a relevância e o crescimento do setor de produção industrial em um cenário global cada vez mais dinâmico e competitivo.





Metodologia





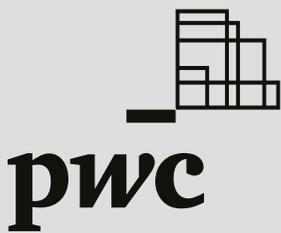
A PwC ouviu mais de 4.700 executivos, em mais de 100 países e territórios, de outubro ao início de novembro de 2024. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB nominal dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.



Contato



Carolina Godoy
Sócia e líder do setor de
Produção Industrial
carolina.godoy@pwc.com



Acesse o site:

www.pwc.com.br

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.