



Indústria Automotiva: Transformação, Desafios e a Liderança do Futuro

■ Por Fabio Nunes e Suzana Pacheco

A indústria automotiva global está passando por uma das transformações mais profundas de sua história. Pressionada pela necessidade de ser mais sustentável, pela evolução acelerada da tecnologia e pelas mudanças nas expectativas dos consumidores, ela enfrenta desafios complexos que exigirão tanto um reposicionamento estratégico das

companhias e lideranças capazes de navegar em um cenário muito volátil, especialmente nos países em desenvolvimento como o Brasil.

Exploramos os principais desafios e tendências da transformação deste setor, discutindo a mudança no posicionamento da liderança e compartilhando *insights* de alguns

de seus principais líderes. Eles trouxeram perspectivas sobre o futuro da mobilidade e o papel estratégico das lideranças no futuro frente a assuntos-chave, desde a transição energética, rentabilidade do negócio, transformação tecnológica e digitalização até a retenção de talentos e sucessão de liderança.

01

Expansão dos Veículos Híbridos Diante dos Desafios da Eletrificação

A transição para veículos elétricos é um dos maiores desafios enfrentados pela indústria automotiva. Embora o apelo popular seja grande sob o ponto de vista da sustentabilidade, sua viabilidade econômica e técnica para uma transição em escala ainda enfrenta desafios significativos. Barreiras incluem a mudança desafiadora de infraestrutura requerida ao longo de toda a cadeia, o elevado custo de produção e a resistência do mercado frente às soluções já conhecidas. São desafios que demandam dos líderes uma capacidade de equilibrar o benefício da inovação com sua viabilidade financeira.

No Brasil, as soluções híbridas que já combinam ou conjugam gasolina, biodiesel, etanol e elétrico são vistas como mais viáveis no curto e médio prazo. O biodiesel já é parte da mistura no diesel (fóssil). Já o etanol, especialmente o de segunda geração, é considerado um diferencial competitivo para o país não só porque permite reduzir a pegada de carbono de forma eficiente, mas por fazer parte da cultura automotiva e ter um parque fabril capaz de produzir numa faixa de mercado ajustada ao consumidor. Carros híbridos com autonomia de até 1.200 km já são apontados como a chave para o futuro, mas o caminho que equilibra o triênio “adaptação tecnológica, aumento da eficiência energética e custo” parece ser longo.

Esses desafios colocam os líderes do setor em uma posição delicada. Enquanto promovem avanços tecnológicos, principalmente os relacionados à eficiência energética—uma expectativa da sociedade e do mercado—precisam gerenciar expectativas de curto prazo dos investidores, garantindo a sustentabilidade do negócio.

02

Revisão da Rentabilidade, Modelo de Negócios, Competitividade e das Políticas Comerciais

Embora as mudanças em plataformas tecnológicas elevem o produto e gerem maior valor agregado aos consumidores, é preciso considerar seu impacto direto na cadeia de valor e na rentabilidade de uma montadora. Assim, o modelo de negócios do setor também está passando por transformação.

A transição para veículos elétricos (VEs) e a digitalização estão pressionando líderes a repensar o negócio. Aumentar as margens é essencial para compensar investimentos significativos em novas tecnologias e infraestrutura, além da perda de ocasionais receitas advindas do pós-vendas. Por exemplo, uma transição para a eletrificação tem como conceito menos emissões de carbono, manutenção reduzida e menor necessidade de uma estrutura de serviços. Nesse sentido, a atual configuração do pós-vendas (serviços, peças e acessórios), que hoje representa uma parte importante na receita das montadoras, seria eventualmente reposicionada ou teria sua rentabilidade reduzida em até 50% ao longo dos próximos 10 a 15 anos.

Intensificando a complexidade para os líderes do setor, a rentabilidade dos VEs continua limitada, uma vez que a baixa escala de produção mantém os custos unitários elevados. Isso eleva a resistência do mercado e exige que os líderes aprimorem suas estratégias de marketing ao consumidor—justamente em um momento em que precisam cortar gastos e aumentar a eficiência em suas estruturas de custos, incluindo pessoas, instalações e suprimentos.

Nesse contexto, as montadoras precisarão adotar novos modelos de negócios para impulsionar sua rentabilidade. Parcerias estratégicas com *players* do setor de mobilidade e a ampliação do ecossistema de serviços para além das ofertas tradicionais serão essenciais para compensar a perda de receitas e os desafios da eletrificação.

Por último, a mudança na concorrência global, especialmente com a popularização e internacionalização das montadoras chinesas, em particular de veículos elétricos, implicará que os líderes do setor tenham maior engajamento nas discussões de políticas públicas que garantam igualdade competitiva e apoiem a indústria nacional. Tanto o Brasil quanto outros países da América Latina precisarão decidir se desejam ser competitivos na indústria automotiva ou depender de importações—o que exigirá líderes com ótima capacidade de interação com agências e reguladores.

INSIGHT DE LIDERANÇA



Alexander Seitz
Executive Chairman
da Volkswagen América
do Sul

“A competitividade do Brasil no mercado automotivo depende de uma forte parceria entre montadoras, fornecedores e governos para garantir o avanço em tecnologia e produção.”

03

Transformação Tecnológica e Digitalização

Outro ponto importante na transição do setor é o movimento de uma indústria que foca cada vez mais em *software* e menos em *hardware*, impulsionada pela tecnologia (digital) embarcada nos veículos e pelo nível de automação industrial do parque fabril, transformando a forma como as fábricas operam. Os automóveis estão se tornando cada vez mais dependentes de *software*. Por exemplo, sistemas de *infotainment*, assistências à condução e carros conectados estão deixando de ser apenas meios de transporte para se tornarem itens altamente personalizáveis, semelhantes a smartphones, adaptando-se às necessidades e preferências de cada usuário.

A evolução do mercado e das expectativas dos consumidores tem exigido uma adaptação acelerada por parte dos líderes; isso envolve rever a estratégia e o modelo de negócios, seja no desenvolvimento de produtos ou novos formatos de propriedade. Há, por exemplo, uma crescente demanda por soluções de mobilidade (além dos apps de transporte), como compartilhamento e aluguel de veículos ao invés de financiamentos tradicionais.

A tecnologia também está transformando a experiência de compra. A tradicional visita ao *showroom* tem sido cada vez mais completada por uma jornada digital, com a maior parte da pesquisa e interação acontecendo online antes mesmo de os consumidores visitarem fisicamente as lojas. Isso exige que os líderes da indústria forneçam plataformas digitais inovadoras e alinhadas à expectativa de uma experiência mais conectada e personalizada.

INSIGHT DE LIDERANÇA



Santiago Chamorro
Presidente de GM
América do Sul

“Em pouco tempo teremos jovens trabalhando numa garagem em uma tecnologia que mudará e integrará nosso negócio. O ponto é que estes jovens provavelmente não estarão trabalhando em um projeto mecânico, mas em um software ou tecnologia digital.”

A transformação digital também impulsiona ganhos de eficiência operacional, reduzindo custos e prazos – um diferencial essencial para montadoras incumbentes que carregam o peso de infraestruturas de legado e precisam competir com startups ágeis e fábricas equipadas com tecnologias de última geração.

No entanto, a mudança de patamar de tecnologia do setor não acontecerá somente com investimento em ativos e tecnologia proprietária; é fundamental o fortalecimento da cadeia de fornecedores e suprimentos, acompanhando a evolução do mercado e a capacitação e qualificação da base de talentos.

04

Formação e Retenção de Talentos

A formação e retenção de talentos é um desafio crítico para o setor, especialmente diante da competição com empresas de tecnologia, startups e outros setores mais atrativos para as gerações mais jovens.

A percepção de que o setor é tradicional e conservador dificulta a atração de jovens talentos que buscam culturas mais dinâmicas e inovadoras. No entanto, aqueles que ingressam na indústria logo percebem que estão atuando em um setor que impacta diretamente a sociedade e a economia global, lidando com desafios reais de mobilidade, sustentabilidade e inovação.

A inovação de produtos e as oportunidades de influenciar mudanças de comportamento de consumo na indústria têm se tornado fortes atrativos para talentos que buscam espaços de disrupção. O paralelo entre veículos cada vez mais personalizáveis e smartphones é um elemento real deste setor em transformação. Ele está não apenas redefinindo a mobilidade, mas também atraindo jovens profissionais motivados por gerar impacto e atuar em ecossistemas de inovação.

No seu esforço para se tornar mais atraente para novos talentos ou para profissionais de fora do setor, a indústria automotiva precisará enfrentar desafios estruturais, como rever sua rigidez organizacional (cultura “comando e controle”), a configuração dos espaços de trabalho e sua menor flexibilidade (estilos, espaços, gestão).

Criar uma cultura que equilibre colaboração, desempenho e um ambiente mais dinâmico será essencial para atrair e reter talentos no futuro. Igualmente importante será a busca de modelos de trabalho mais flexíveis que equilibrem a necessidade do setor de produzir com eficiência e as expectativas das novas gerações, não somente para aumentar a competitividade da indústria na busca por profissionais qualificados, mas também para formar equipes preparadas para o setor automotivo do futuro.

INSIGHT DE LIDERANÇA



Carlos Zarlenga
Ex-Vice-Presidente
Executivo e COO da
Stellantis North America

“As pessoas veem a indústria automotiva como tradicional e conservadora, mas essa é uma visão limitada. Somos um setor onde a tecnologia, a inovação e a emoção se encontram.”

INSIGHT DE LIDERANÇA



Ricardo Gondo
CEO da Renault
do Brasil

“Minha visão é que lidero uma empresa de tecnologia que produz automóveis. O nível de tecnologia embarcada nos automóveis é tamanho que o mercado futuro caminhará para uma elevada personalização; automóveis serão mais que um instrumento de mobilidade, se transformando em um produto personalizado para cada usuário.”

Talvez seja a primeira vez em sua história que a indústria automotiva reflete acerca de como as novas gerações (e futuros líderes seniores em um par de décadas) enxergarão no setor uma oportunidade atraente para construir trajetórias profissionais a longo prazo.

Essa reflexão passará por uma reflexão sobre o estilo de gestão e a mentalidade dos líderes em ambientes historicamente baseados no comando e controle. Indubitavelmente, a discussão convida a liderança sênior a se posicionar de maneira mais adaptativa, seja no desenvolvimento de jovens talentos ou na criação de espaços para diálogo e troca de ideias.

05

Sucessão de Altas Lideranças

Investir no planejamento sucessório e no desenvolvimento de futuros líderes é essencial para preparar a próxima geração para os desafios do setor. No entanto, a indústria ainda avança lentamente nesse processo, com a formação de executivos ocorrendo de forma limitada.

A histórica bivalência de um setor que é ao mesmo tempo indústria manufatureira pesada (da linha de produção ao pátio de veículos) e varejo competitivo (distribuição e venda de veículos) sempre fez com que a indústria valorizasse, principalmente, lideranças com uma visão multidisciplinar que equilibre inovação tecnológica, comercial e gestão estratégica de pessoas.

Contudo, líderes atuais devem ir além. Eles precisam adaptar seu próprio estilo de liderança para um setor que está em mudança acelerada. Devem aprimorar habilidades como agilidade na tomada de decisão, gestão de

incertezas e da vulnerabilidade, além da mentalidade digital. Além disso, devem fortalecer parcerias dentro e fora da organização, trazendo uma visão mais ampla sobre mobilidade e digitalização para sua estratégia de negócio.

A partir de agora, mais do que entregar resultados que combinem produção industrial eficiente e vendas ao consumidor, os atuais líderes precisarão formar equipes e sucessores com trajetórias e experiências que ajudem a enfrentar as complexidades de um futuro como novos modelos de negócios (alguns a serem inventados) e produtos ainda em desenvolvimento (cada vez mais digitais e com matriz energética variável). Esta próxima geração de líderes precisará exercitar cada vez mais sua resiliência, abertura a novas ideias e capacidade de escuta. São habilidades imprescindíveis para adaptar um setor com forte base operacional a um mercado que requererá cada vez mais adaptabilidade no longo prazo.

INSIGHT DE LIDERANÇA



Ciro Possobom
CEO & Presidente da
Volkswagen do Brasil

“É fundamental ter orgulho e conhecer o passado que nos trouxe até aqui, mas precisamos claramente transformar no ambiente de trabalho num lugar moderno. Vamos aprender a ser 'cool'.”

CONCLUSÃO

O Futuro do Setor Automotivo Depende de Lideranças Adaptáveis

O futuro da indústria automotiva depende da capacidade das lideranças de enfrentar as mudanças constantes e implementar soluções eficazes na velocidade necessária. A eletrificação e a digitalização estão redefinindo o setor hoje, mas são apenas o início de outras mudanças que ocorrerão cada vez mais rápido. Aqueles com alta capacidade de adaptação estarão melhor posicionados para garantir a competitividade e impulsionar a inovação das empresas.

Pensando nisso, é essencial investir na formação e retenção de talentos, na velocidade de adaptação às novas tecnologias e no fortalecimento de parcerias dentro da cadeia. As lideranças do setor automotivo precisam exercitar sua visão de longo prazo, sendo mais adaptáveis em seu modelo de gestão e tomada de decisão, buscando integrar de perspectivas multidisciplinares, tanto internas quanto externas ao negócio.

Os próximos anos representam uma janela de oportunidade para líderes que conseguirem alinhar adaptabilidade, inovação e propósito, posicionando-se à frente de um mercado em constante evolução.

O futuro da indústria automotiva pertence aos líderes que conseguirem equilibrar ambição tecnológica com responsabilidade econômica e social. Afinal, suas decisões não só geram impacto aos investidores, fábricas e escritórios das montadoras; elas têm poder de influenciar a forma como as pessoas se movem e vivem em sociedade.

Em um momento tão significativo de transição, a renovação do modelo de liderança não é apenas uma vantagem competitiva — é uma necessidade existencial.

Sobre a Egon Zehnder

A Egon Zehnder é a mais proeminente empresa de consultoria de liderança do mundo e inspira líderes a tratar questões complexas com respostas humanas. Ajudamos as organizações a chegar ao cerne de seus desafios de liderança e oferecemos insights e feedback sincero para ajudar os líderes a concretizar seu verdadeiro potencial e seu verdadeiro propósito. Nossos mais de 600 consultores em 67 escritórios e 36 países são ex-líderes setoriais e funcionais que colaboram naturalmente entre si em todas as regiões geográficas, setores e funções para entregar todo o poder da Firma a todos os clientes, sempre. Acreditamos que, juntos, podemos transformar pessoas, organizações e o mundo por meio da liderança.

Presente no Brasil desde 1975, a Egon Zehnder conta com 17 consultores em São Paulo e atua em parceria com as maiores empresas do Brasil, em todos os setores da economia.

Para mais informações, visite egonzehnder.com e siga-nos no [LinkedIn](#).

Para mais informações:



Fabio Nunes
São Paulo
fabio.nunes@egonzehnder.com