

AUMENTANDO SUA LUCRATIVIDADE: EFICIÊNCIA EM VEZ DE EXPANSÃO

HLB PESQUISA DE LÍDERES EMPRESARIAIS 2025





ÍNDICE

- 04** PRINCIPAIS DESCOBERTAS
- 05** PREFÁCIO DO CEO CEO FOREWORD
- 06** DESEMPENHO EMPRESARIAL EM FOCO
- 07** TRÊS ALAVANCAS DE LUCRATIVIDADE: OPERAÇÕES, PESSOAS E INOVAÇÃO
- 08** MODELO OPERACIONAL ADEQUADO PARA O FUTURO
- 12** FORÇA DE TRABALHO PRODUTIVA E CAPACITADA
- 16** ESTIMULANDO A INOVAÇÃO
- 21** AUMENTANDO SUA LUCRATIVIDADE: A FÓRMULA PARA O SUCESSO
- 22** UMA FÓRMULA PARA A ACELERAÇÃO DOS LUCROS
- 24** METODOLOGIA DE PESQUISA
- 26** ENTREVISTAS APROFUNDADAS
- 28** RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS
- 29** NOTAS FINAIS
- 30** COMO A HLB PODE AJUDAR

PRINCIPAIS DESCOBERTAS

OS LÍDERES ESTÃO CONFIANTES, MAS CAUTELOSOS

46%

acreditam que a taxa de crescimento aumentará neste ano fiscal

85%

estão confiantes no crescimento dos negócios, apesar das preocupações econômicas

25%

aumento do risco ambiental / climático entre 2020 e 2025

A TECNOLOGIA EMERGENTE IMPULSIONA O DESEMPENHO

69%

classificam a IA como a tecnologia mais importante ao longo dos próximos 5 anos

71%

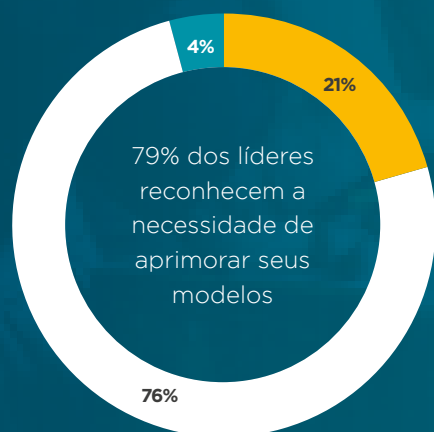
dos líderes que se concentram em análise preditiva estão usando IA para rastrear tendências futuras

55%

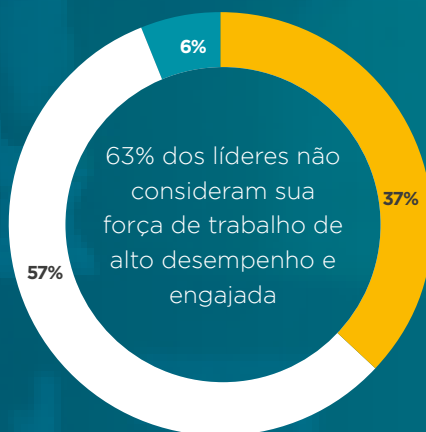
estão usando IA para aprimorar a agilidade dos negócios

TRÊS ALAVANCAS DE LUCRO

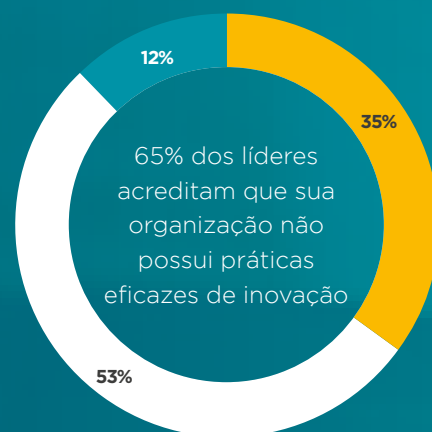
Operações



Pessoas



Inovação



■ Na melhor das hipóteses
■ Precisando de aprimoramento
■ Ineficaz

■ Alto desempenho e engajamento
■ Produtivo, dependendo das circunstâncias
■ Metas não atingidas e falta de engajamento

■ Bem sucedida
■ Variável
■ Difícil de fazer acontecer

PREFÁCIO DO DIRETOR-PRESIDENTE (CEO)

A lucratividade é essencial para o crescimento e a sustentabilidade de qualquer empresa, especialmente em meio a condições de mercado desafiadoras que exigem maior agilidade e inovação. Ela permite que as empresas enfrentem as incertezas com confiança. Na pesquisa deste ano, fica evidente uma mudança de foco: a lucratividade ocupa o lugar central em relação às altas taxas de crescimento.

Com os custos de empréstimos permanecendo elevados e o capital menos acessível, observamos muitas empresas se voltando para dentro. Elas estão refinando as operações, capacitando seu pessoal e aprimorando os recursos de inovação para impulsionar o crescimento. As tecnologias emergentes prometem altos retornos, mas frequentemente em um prazo prolongado, o que leva os líderes a equilibrar ambição com pragmatismo.

Nossa Pesquisa HLB de Líderes Empresariais 2025, que reúne percepções de mais de 1.200 líderes em mais de 50 países e é enriquecida por entrevistas com especialistas, põe o foco em o que impulsiona a lucratividade atualmente.

As descobertas são convincentes. As empresas mais lucrativas - aquelas com crescimento de lucro de 5% a 10% ou mais - destacam-se por sua agilidade e foco em tecnologia. Entre elas, 37% consideram seu modelo operacional ideal, em comparação com menos de 15% de seus pares, o que ressalta o valor da adaptabilidade. Na última década, as organizações ágeis com equipes capacitadas superaram seus pares de forma consistente, demonstrando uma capacidade única de se movimentar rapidamente e capitalizar as oportunidades emergentes. *transitioning from broad experimentation to targeted strategies aimed at enhancing human performance, analytics, and ultimately profitability.* Notably, 44% of highly profitable companies are ahead on the AI maturity curve.

Os avanços tecnológicos, como a duplicação do poder de processamento dos computadores a cada quatro anos, também estão acelerando os ciclos de inovação. Os líderes veem cada vez mais a inteligência artificial (IA) como um divisor de águas nos próximos cinco anos. Muitos refinaram sua abordagem,

fazendo a transição de uma ampla experimentação para estratégias direcionadas com o objetivo de aprimorar o desempenho humano, a análise e, por fim, a lucratividade. Notavelmente, 44% das empresas altamente lucrativas estão à frente na curva de maturidade da IA.

Além da tecnologia, a transformação cultural é fundamental. Empresas lucrativas são intencionais ao cultivar uma cultura de inovação—quebrando silos, incentivando a colaboração e aproveitando a IA e a análise de dados para entender as tendências do mercado e o comportamento do consumidor. Essas ações criam um terreno fértil para o lucro e o crescimento sustentáveis.

Gostaria de agradecer a todos que contribuíram com suas percepções para a pesquisa deste ano. Esperamos que este relatório ofereça uma orientação valiosa aos líderes empresariais que navegam pelas complexidades do mercado atual. Se alguma das descobertas repercutir, gostaríamos de ter a oportunidade de discuti-las mais detalhadamente.



Marco Donzelli

Global Chief Executive Officer, HLB



DESEMPENHO EMPRESARIAL EM FOCO

Os líderes empresariais se recusam a ser complacentes. Em um mundo de constantes interrupções, as empresas aprimoraram sua abordagem: manter-se preparadas para os riscos e, ao mesmo tempo, fazer movimentos financeiros calculados para proteger a lucratividade. Elas persistem em modernizar seus modelos operacionais para permitir novas formas de trabalho, novas ofertas voltadas para o cliente e inovação impulsionada pela tecnologia. Após as transformações bem-sucedidas, **85% se sentem confiantes na capacidade da sua empresa de aumentar as receitas em 2025.**

O desempenho do mercado inspira ainda mais otimismo. A contração da economia da UE chegou ao fundo do poço, e o crescimento do PIB deve aumentar para 1,5% em 2025¹. Espera-se que o crescimento do PIB dos EUA seja de 2,5% em 2025². A China alcançou um crescimento real do PIB de 4,9% em 2024, graças aos fortes números de exportação³. Em 2025, o crescimento do PIB regional na APAC pode chegar a 4,2%⁴. As economias da América Latina continuam a demonstrar forte resiliência, com um crescimento real do PIB de 2,2% previsto para 2025 na maioria dos mercados⁵. Com a queda da inflação e a aceleração do PIB, o otimismo aumenta. 46% dos líderes empresariais acreditam que a taxa de crescimento econômico global aumentará no próximo ano.

Para capitalizar totalmente a melhoria das condições de mercado, os líderes ainda precisam lidar com os pontos fracos operacionais e preparar seus modelos de negócios para o futuro contra riscos persistentes e emergentes.

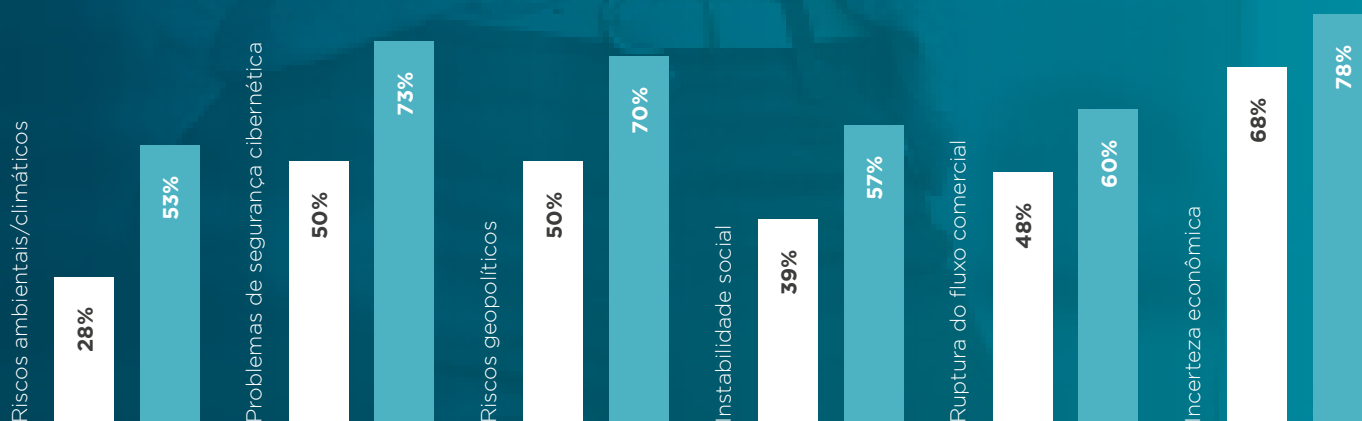
LÍDERES CONFIANTES MAS ENFRENTAM RISCOS CRESCENTES

Com o ritmo atual de mudanças e a natureza global dos negócios, é difícil prever o que o futuro reserva. As informações estão disponíveis instantaneamente e são facilmente divulgadas, muitas vezes criando uma reação impulsiva nos mercados. As preocupações com riscos cumulativos estão no nível mais alto, com um aumento de 58% desde que lançamos nossa pesquisa há 6 anos. A incerteza econômica continua a ser a principal preocupação, seguida pelas preocupações com a segurança cibernética, com um aumento de 23 pontos percentuais desde 2021. Os riscos ambientais e climáticos aumentaram 25 pontos percentuais em relação a 2020. A desinformação, as mudanças regulatórias e a evolução dos comportamentos dos consumidores são outros riscos crescentes.

A reação natural a qualquer perigo é lutar, fugir, congelar ou fraquejar - e as organizações mais bem-sucedidas escolhem a ação em vez da inércia. “Há muito medo de novas interrupções, o que impulsiona o desejo de incorporar a agilidade ao DNA da organização para que ela se adapte à medida que essas interrupções ocorrem”, diz **Colin Nelson, Consultor-chefe de Inovação da HYPE Innovation**. “Os ciclos de vida das organizações estão diminuindo ao longo do tempo e isso cria um motivo convincente para agir em termos de proteção do futuro da organização”.

OS RISCOS DE CRESCIMENTO MAIS RÁPIDO PARA AS EMPRESAS

P: Até que ponto os seguintes riscos para sua empresa o preocupam? (mostrando as respostas combinadas “preocupado” e “muito preocupado”)



TRÊS ALAVANCAS DE LUCRATIVIDADE: OPERAÇÕES, PESSOAS E INOVAÇÃO

O cenário de negócios do século XXI é tudo menos previsível. Novas tecnologias surgem em um piscar de olhos. As cadeias de suprimentos são reorganizadas e surgem desafios operacionais em resposta aos novos desejos dos consumidores e às mudanças nas expectativas da empresa. Apesar das interrupções, os fundamentos da criação de uma organização de alto desempenho ainda são verdadeiros e isso se reflete em nossos dados.

Este ano, perguntamos como os líderes empresariais impulsionarão o crescimento e aumentarão sua lucratividade - e surgiram três imperativos distintos: alta eficiência operacional, estratégia de pessoas orientada

para o engajamento e inovação centrada no cliente.

As empresas que relataram um aumento moderado ou significativo na margem de lucro no último ano são 3X

mais propensas a classificar seu modelo operacional como ideal 1,3 vezes mais chances de ter funcionários de alto desempenho e engajados, e 1,9 vezes mais chances de classificar sua inovação como bem-sucedida do que seus pares. Este relatório explora como outras empresas podem otimizar suas operações, formar equipes preparadas para o futuro e adotar inovações de forma ponderada.

ACÇÕES QUE OS LÍDERES ESTÃO REALIZANDO EM 2025



OPERAÇÕES

65%

planejam aprimorar a eficiência operacional

54%

planejam adotar novas tecnologias

50%

planejam gastar mais em automação e digitalização dos processos principais



PESSOAS

51%

planejam investir mais em seu pessoal

32%

planejam abordar as lacunas na aquisição de talentos

55%

focar em treinamento e desenvolvimento para incentivar o aprendizado contínuo



INOVAÇÃO

45%

incentivar uma cultura de inovação

71%

usar a análise preditiva para rastrear tendências futuras

67%

aproveitar da IA para criar seus laboratórios de inovação

MODELO OPERACIONAL ADEQUADO PARA O FUTURO

Três quartos dos líderes empresariais admitem que seu modelo operacional precisa de aprimoramentos. Em particular, 37% reconhecem pontos fracos na eficácia operacional, 32% na aquisição de talentos e 30% no gerenciamento de custos.



Assim, a excelência operacional interna surgiu como o principal alvo dos líderes em 2025. 65% estão buscando aprimoramentos na eficiência operacional e 51% - redução de custos, antes de lançar novos serviços (46%) ou buscar joint ventures (28%). Para otimizar seu modelo operacional, os líderes estão buscando aprimoramentos fundamentais e em larga escala. Quase metade (46%) planeja simplificar os processos, incluindo a padronização e a eliminação de redundâncias. Um número igual planeja aprimorar as estruturas organizacionais.



“Estamos sempre buscando maneiras de melhorar as coisas. Há uma pressão constante para que você se reinvente e aprimore a maneira como trabalha”.

Desiree Botica, CEO da Nova Zelândia/Austrália na Sysdocat Sysdoc

Sanjeevan Bala, antigo Diretor de Dados e IA do Grupo na ITV plc (uma empresa de mídia britânica), acredita que os líderes empresariais precisam de três componentes para aprimorar sua eficácia: escaneamento do horizonte, alocação enxuta de capital e ciclos de aprendizado mais rápidos. A análise do horizonte ajuda a ITV a acompanhar os recursos, as tecnologias, os comportamentos dos clientes e os modelos de negócios emergentes do setor que aparecem no mercado.

No entanto, saber o que está acontecendo no mercado não é suficiente - os líderes devem atuar com agilidade com base nesse conhecimento. “Muitas empresas têm ciclos de planejamento anuais”, diz Sanjeevan Bala. “Na era em que estamos nos aproximando, isso pode ser muito lento. Então, como adaptar a forma como você pensa sobre a alocação de capital e a alocação de ativos [rumo a novas prioridades]?” A última dimensão da eficácia são os ciclos de aprendizado. “Você consegue sentir o mercado? Você pode se adaptar em termos de alocação de capital e pode estreitar esses ciclos de aprendizado?” - essas são as chaves para o sucesso operacional, de acordo com Bala.

VISAR A EXCELÊNCIA OPERACIONAL

P: Quais das seguintes ações você planeja adotar nos próximos 12 meses para crescer?

		Variação anual em %
Melhoria da eficiência operacional	65%	-3% (↓)
Adoção de novas tecnologias	54%	-6% (↓)
Redução de custos	51%	1% (↑)
Investir em seu pessoal	51%	10% (↑)
Revisão da estratégia	48%	0% (→)
Lançando novos produtos ou serviços	46%	-3% (↓)
Desenvolvimento do crescimento orgânico	43%	0% (→)
Empreendimentos conjuntos ou alianças estratégicas	28%	-1% (↓)
Colaboração com empreendedores	20%	-4% (↓)
Terceirização	18%	-1% (↓)
Investir em novos mercados/segmentos	16%	NA (→)
Fusões e Aquisições	16%	-4% (↓)
Desinvestimento de uma empresa	12%	0% (→)

A TECNOLOGIA CONTINUA SENDO O PRINCIPAL IMPULSIONADOR DA TRANSFORMAÇÃO

Além das melhorias nos processos, a busca pela eficiência e pelo crescimento da receita também é apoiada pela adoção de novas tecnologias. 47% planejam atualizar os sistemas de tecnologia existentes e 40% querem aprimorar seus recursos de análise de dados. Dos que estão agindo, mais da metade está usando IA para apoiar seus esforços. Particularmente, 69% dos que estão trabalhando para aprimorar os recursos de análise de dados estão usando IA para apoiar os esforços, assim como 57% dos que estão fazendo atualizações de sistemas e 55% dos que visam melhorar a agilidade dos negócios. “Estamos analisando como podemos acelerar a prestação de serviços e o desenvolvimento para nossos clientes por meio da IA”, compartilhou Desiree Botica. “Outra coisa em que estamos muito focados é em ser mais eficientes e simplificar a maneira como trabalhamos”.

Os líderes veem a inteligência artificial (IA) como a tecnologia mais importante ao longo dos próximos cinco anos—e têm um número crescente de ferramentas em produção. “Nós temos usado a IA para aprimorar nossa recente jornada de recrutamento”, compartilhou um Diretor de Operações (COO) do setor de fabricação. “As descrições de cargos, cartas de oferta e listas de verificação para novos funcionários foram todas geradas por IA como ponto de partida e depois editadas por nossa equipe. Isso economizou horas de trabalho apenas nas últimas semanas”.

Uma empresa de varejo, por sua vez, usa “ferramentas de IA para criar um novo sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente. Isso reduz o tempo de administração para a equipe de vendas, para que ela possa se envolver mais com os clientes.” Um Diretor-Presidente (CEO) de uma empresa de energia da América Latina diz que está usando IA para realizar “pesquisas e análises específicas de estruturas jurídicas na Argentina, América do Norte, Europa, Ásia e Oceania”.

Em geral, as empresas mais avançadas na curva de maturidade da IA descobriram o valor da tecnologia aprimorando os processos operacionais e acelerando seus recursos de P&D. Por outro lado, os conservadores de IA - 21% dos entrevistados que são cautelosos ou duvidosos sobre os impactos da IA - estão mais focados na automação orientada por funções, implantando a IA principalmente para tarefas de atendimento ao cliente, treinamento de funcionários e análise de clientes.

Desiree Botica, CEO da Nova Zelândia/Austrália na Sysdoc, (uma consultoria de transformação de negócios) acredita que, para maximizar o valor da IA, as empresas precisam ter processos de negócios realmente sólidos, o que nem sempre é o caso. Em seguida, aplicar a IA como uma “camada” extra para acelerar e aprimorar os fluxos de trabalho existentes.

“Em resposta ao clima econômico atual, as empresas estão procurando maneiras mais baratas de resolver problemas. A IA pode desempenhar um papel importante

EMPRESAS LUCRATIVAS BUSCAM UM MODELO OPERACIONAL DIGITAL

A modernização de seu modelo operacional pode aumentar suas margens de lucro em um valor significativo. Os Aceleradores de Lucros, que representam 25% do total de entrevistados, viram suas margens de lucro aumentarem de 5% a 10% ou mais. Os Estabilizadores de Lucros, que representam 52% do total de entrevistados, tiveram suas margens de lucro mantidas estáveis ou cresceram em menos de 5%. Os Defensores de Lucros, que representam 14% do total de entrevistados, viram suas margens de lucro caírem entre 5% e 10% ou mais no último ano. 9% preferiram não divulgar as informações.

37% dos Aceleradores de Lucros afirmam que seu modelo operacional está no nível ideal. Em contrapartida, 85% das empresas cujas margens de lucro caíram 5% ou mais afirmam que seu modelo operacional precisa ser aprimorado.

Embora a aprimoramento da eficiência operacional continue sendo a área de maior prioridade para os Aceleradores de Lucros, ela é menos incômoda em comparação com outras. Ao contrário dos Defensores de Lucros, dos quais 66% se concentram na redução de custos e 58% em revisões de estratégia, os Aceleradores de Lucros visam à ação. 61% planejam adotar novas tecnologias para crescer este ano e 56% investem mais em seu pessoal.

Os Aceleradores de Lucros também são mais voltados para a tecnologia quando se trata da transformação do modelo operacional.

69% planejam gastar mais no aprimoramento da segurança cibernética e da infraestrutura de TI. Três quartos dos que têm como objetivo melhorar a análise de dados e 71% dos que buscam melhorias na agilidade dos negócios estão usando IA para isso.

A empresa farmacêutica francesa Sanofi, por exemplo, adotou a IA para acelerar a descoberta de medicamentos e as aprovações regulatórias. Os algoritmos ajudam a identificar mecanismos de doenças, projetar novas moléculas com menos efeitos colaterais e otimizar os processos de ensaios clínicos. A empresa identificou 90 novos alvos de intervenção terapêutica com IA e aplica algoritmos a 75% do portfólio de descoberta de medicamentos de moléculas pequenas. IA generativa também ajudou a automatizar cerca de 60% da geração de relatórios para aprovações regulatórias, economizando cerca de 40% do tempo produtivo das equipes clínicas.

SEGMENTAÇÃO DO DESEMPENHO DOS LUCROS

P: No último ano fiscal, como foi a variação de sua margem de lucro?

Aceleradores de Lucros: Empresas com crescimento de lucro superior a 5% (n=313)

Estabilizadores de Lucros: Empresas com variação de lucro de -5% a +5% (n=641)

Defensores de Lucros: Empresas com queda de lucro superior a 5% (n=170)



Os Defensores de Lucros são mais centrados nas operações, priorizando os aprimoramentos nos processos e na estrutura organizacional em detrimento das atualizações dos sistemas tecnológicos. Semelhante aos Aceleradores de Lucros, 64% querem aproveitar a IA para melhorar a análise de dados e 39% também a veem como uma ferramenta para simplificar o gerenciamento de riscos. É interessante notar que apenas 39% dos Defensores de Lucros estão considerando a IA como uma opção para simplificar os fluxos de trabalho, o que pode ser um equívoco.

“As tecnologias de IA estão cada vez mais desempenhando um papel no aumento da lucratividade porque podemos simplesmente fazer coisas que não podíamos fazer antes”, diz Colin Nelson. “Eu Suspeitei que as maiores vitórias virão em lugares

como o setor de serviços, onde podemos começar a transferir as pessoas de tarefas de baixo valor para tarefas de valor muito mais alto e automatizar aquelas que exigiriam muito tempo e custo no passado”. De fato, a automação de processos é o principal caso de uso de IA entre os Aceleradores de Lucros, seguido por “análise de clientes” e “atendimento ao cliente” - processos tradicionalmente intensivos em mão de obra.

No entanto, nem a IA nem qualquer outra tecnologia pode transformar um setor por si só. Para operar de forma ideal, os líderes precisam ter seu pessoal envolvido, tanto em termos de mentalidade quanto de conjuntos de habilidades.

FORÇA DE TRABALHO PRODUTIVA E CAPACITADA

A importância de investir em pessoas aumentou em 10% este ano. 51% dos líderes estão agindo nesse sentido para crescer. A evolução tecnológica exige novas competências no local de trabalho

De acordo com o LinkedIn, cerca de 25% das habilidades necessárias para o desempenho no trabalho mudaram e, até 2030, outros 65% mudarão ainda mais⁶. Sem investimentos suficientes na força de trabalho, os líderes correm o risco de perder o ímpeto de crescimento viabilizado pela tecnologia devido à escassez generalizada de habilidades e às altas taxas de atrito da equipe.



“Sinto que o investimento das pessoas se tornou uma causalidade da economia”, compartilhou Melissa Clark-Reynolds, Diretora da Atkins Ranch Inc. “O que estou vendo agora é que os funcionários se tornaram quase outra mercadoria. Mais empregadores esperam que as pessoas aprimorem suas habilidades por conta própria e não há investimentos suficientes a longo prazo nas metas das pessoas.” Isso leva a desequilíbrios contínuos nos mercados de trabalho.

A escassez de habilidades de TI continuará sendo um problema para pelo menos 90% das empresas em todo o mundo até 2026. Da mesma forma, apenas 1 em cada 8 trabalhadores atuais tem uma ou mais “habilidades verdes” relacionadas a design sustentável, energia renovável e eficiência energética⁸. Essa dinâmica de mercado funil ampulheta, com um esvaziamento do meio da força de trabalho e disponibilidade limitada de talentos altamente qualificados, representa riscos existenciais substanciais para as empresas. Em breve, elas poderão se ver ainda mais pressionadas pelas forças do mercado de trabalho e de consumo. Os riscos de instabilidade social cresceram 19% desde 2020, e as preocupações com desinformação e polarização aumentaram 8 pontos percentuais desde 2023.

Para preparar sua força de trabalho para o futuro, 55% dos líderes estão investindo em treinamento e desenvolvimento para incentivar o aprendizado contínuo. As iniciativas internas podem ajudar as empresas a garantir os conjuntos de habilidades que estão em demanda, especialmente em relação à IA. “Eu diria que a IA é, sem dúvida, uma área em que os líderes estão carentes, não apenas de capacidade, mas também de habilidade. Muitos não têm as habilidades necessárias para ao menos saber por onde começar”, observa Desiree Botica. Os investimentos em aprendizado e desenvolvimento (L&D) são fundamentais para cultivar essas capacidades. A TE Connectivity, fabricante de sensores e eletrônicos, lançou um programa de treinamento em quatro níveis, que abrange tudo, desde a alfabetização digital básica e o uso de IA no local de trabalho até a aquisição de habilidades especializadas em TI e desenvolvimento de modelos. No geral, 47% dos líderes empresariais planejam aumentar os gastos com programas de aprimoramento e requalificação em 2025.

Ao aprimorar progressivamente seus talentos, os líderes também podem incutir outra ideia importante de que “a mudança é normal, a interrupção é normal”, observa Colin



“Há um desequilíbrio de habilidades digitais, há mais demanda do que oferta, e isso também cria uma série de desafios estruturais no mercado”.

Sanjeevan Bala, antigo Diretor de Dados e IA do Grupo (CDAIO), ITV e FTSE NED

Nelson. “Queremos garantir que as pessoas sintam que podem desafiar as ortodoxias e as formas convencionais, porque os modelos de negócios que tivemos no passado provavelmente não nos sustentarão no futuro.”

A cultura pode ser um importante impulsionador ou inibidor da eficiência e da inovação. Especialmente quando a força de trabalho não só carece das habilidades, mas também de uma conexão emocional com a missão da empresa e, portanto, de motivação para apoiar iniciativas ambiciosas da liderança.

As taxas de engajamento dos funcionários estão em mínimos históricos e a desaceleração do mercado de trabalho está deixando os trabalhadores mais insatisfeitos, pois muitos lutam para encontrar uma nova oportunidade ou se sentem presos em uma função que não os satisfaz.

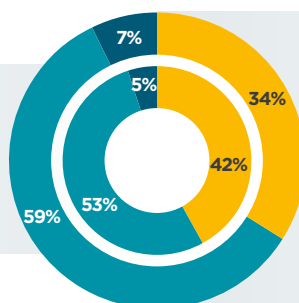
Entre os entrevistados, apenas 37% classificam sua força de trabalho como de alto desempenho e engajada, enquanto 57% consideram seu pessoal mais produtivo, dependendo das circunstâncias. No entanto, isso varia de acordo com o setor: 43% das organizações do setor de tecnologia têm altas taxas de engajamento, contra 34% no varejo e na construção. É interessante notar que as pequenas e médias empresas (PMEs) com receita inferior a US\$ 99 milhões têm maior probabilidade de enfrentar problemas de engajamento no local de trabalho do que as grandes corporações.

O ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS VARIA DE ACORDO COM O TAMANHO DA EMPRESA

P: Em sua opinião, seu pessoal geralmente é ...

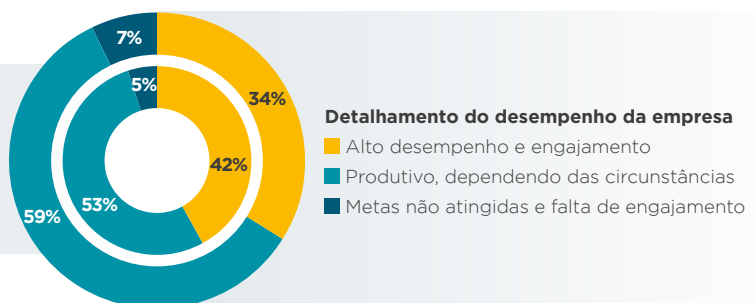
Detalhamento do desempenho das PMEs

- Alto desempenho e engajado Produtivo
- Dependendo das circunstâncias Metas
- Não atingidas e desengajado



Detalhamento do desempenho da empresa

- Alto desempenho e engajamento
- Produtivo, dependendo das circunstâncias
- Metas não atingidas e falta de engajamento



CRIANDO UMA FORÇA DE TRABALHO ENGAJADA

Para aumentar a produtividade e o engajamento da força de trabalho, as organizações planejam se concentrar em melhorar os programas de treinamento e desenvolvimento da equipe (55%), a cultura e o propósito da empresa (47%), o gerenciamento de desempenho (44%), o engajamento das pessoas e as comunicações internas (44%) e o bem-estar no local de trabalho (42%).

“Quando falamos de cultura, primeiro precisamos pensar em comportamentos”, enfatiza Colin Nelson. “Não há mudança cultural sem mudança comportamental”. De acordo com Nelson, muitas organizações ainda lutam para articular como as mudanças mais amplas afetarão os funcionários, reforçando sua confiança não apenas na visão corporativa, mas em como a empresa continuará sendo um bom lugar para trabalhar e construir sua carreira.

O engajamento é um pilar importante da retenção de talentos. As empresas não têm necessariamente falta de pessoal, mas muitas vezes enfrentam uma escassez de talentos no meio do caminho, especialmente quando se trata de reter talentos com habilidades digitais sob demanda. O moral baixo, o estresse contínuo e a falta de adesão à visão da empresa podem resultar em desgaste.

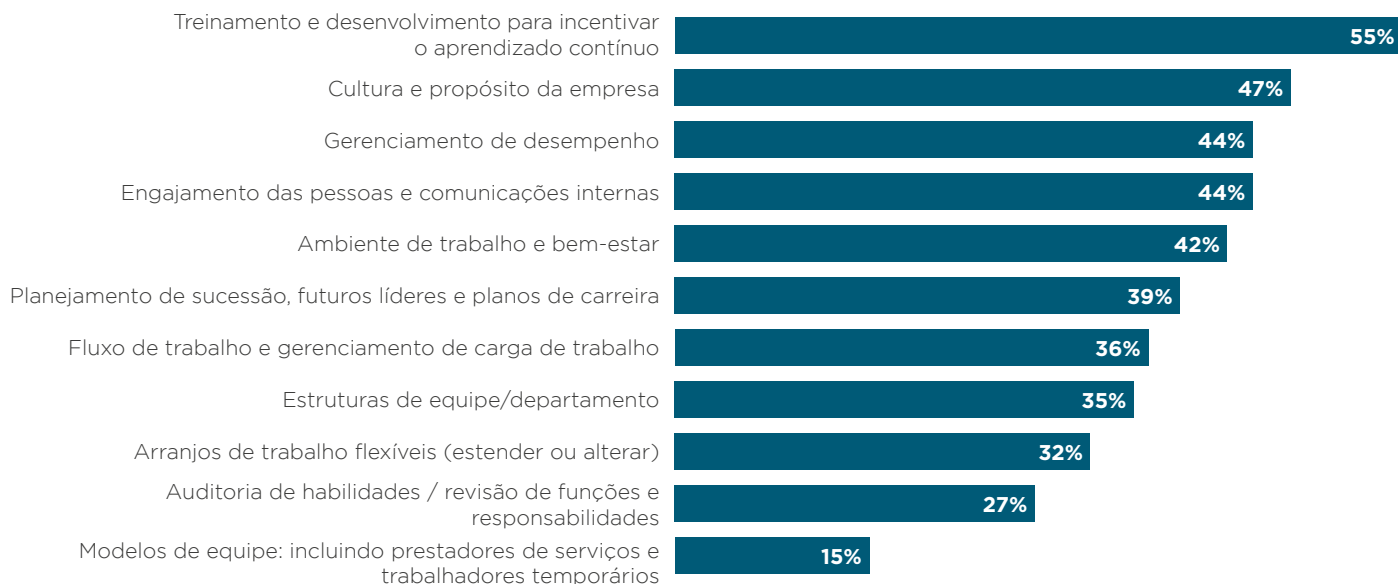
As pessoas tiveram que superar a pandemia, se adaptar ao trabalho remoto e, agora, ao trabalho híbrido, e se familiarizar com tecnologias de nuvem, análises de dados mais avançadas e, ultimamente, sistemas de IA em vários anos, muitas vezes com apoio insuficiente da liderança. Consequentemente, dois terços dos funcionários estão sofrendo com a fadiga da mudança.

Tecnologias emergentes, como a IA, podem ajudar os líderes a entender melhor as capacidades e necessidades de seus funcionários e vinculá-las a metas organizacionais mais amplas. Embora não sejam as principais áreas de foco para aprimoramento, dos líderes que trabalham para melhorar o fluxo de trabalho e o gerenciamento da carga de trabalho, metade está usando IA para dar apoio a isso. Para aqueles que buscam modelos de pessoal e auditorias de habilidades, a IA está apoiando 47% e 45% desses negócios, respectivamente. “A capacidade algorítmica de processar grandes quantidades de dados e de se envolver em um planejamento de cenário mais complexo pode ajudar os líderes a tomar decisões mais informadas sobre o gerenciamento da força de trabalho.

Recentemente, o Hospital Lucerne Cantonal implantou um sistema de agendamento com tecnologia de IA para gerar rascunhos de agendamentos que levam em conta as preferências da equipe e os requisitos legais. Ele reduz os esforços de planejamento em dois terços, além de promover um melhor bem-estar para os funcionários. O JPMorgan Chase adotou um assistente IA de local de trabalho para monitorar a saúde mental dos funcionários e fornecer suporte sob demanda. O chatbot oferece conselhos sobretudo, desde melhorar o sono, reduzir o estresse e desenvolver inteligência emocional. Ele também fornece informações sobre a ansiedade, a depressão e o risco de esgotamento dos funcionários. Desde o lançamento do programa, o JPMorgan Chase relatou uma redução de 22% nos níveis de ansiedade e esgotamento e uma melhoria de 40% na resiliência geral.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA INCENTIVAR O APRENDIZADO CONTÍNUO PRIORIDADE PARA APRIMORAMENTO

P: Em quais das seguintes áreas você está focando para melhorar a eficácia e o engajamento da força de trabalho?





63%

das Aceleradoras de Lucro pretendem aumentar remuneração e recompensas dos funcionários em 2025

PEOPLE INVESTMENT CORRELATES WITH PROFIT GROWTH

Nossos dados sugerem uma clara correlação entre lucratividade e engajamento da força de trabalho. Empresas com alto crescimento da margem de lucro têm uma probabilidade 1,3 vezes maior de operar com uma força de trabalho altamente engajada e produtiva.

Os Aceleradores de Lucros estão investindo mais ativamente em seu pessoal. 64% planejam gastar mais em P&D. 50% estão melhorando o gerenciamento de desempenho e 47% estão trabalhando para melhorar o planejamento de sucessão. Um número notável de 63% dos nossos entrevistados também planeja aumentar a remuneração e as recompensas dos funcionários em 2025.

As empresas cujos lucros caíram no ano passado parecem menos proativas em relação à aquisição ou retenção de talentos. Enquanto 56% dos Aceleradores de Lucros planejam aumentar os orçamentos de contratação, esse número cai para 25% no caso dos Defensores de Lucros. Apenas um terço dos Defensores de Lucros planeja focar em estimular futuros líderes e desenvolver novos caminhos de carreira ou melhorar o bem-estar e o ambiente da força de trabalho. Em vez disso, as principais áreas de foco são as melhorias na

cultura e no propósito da empresa (49%), seguidas por P&D.

Sanjeevan Bala, no entanto, adverte os líderes para que não desviem o orçamento do investimento em pessoas. “Acho que o mercado sentiu que a tecnologia seria uma peça-chave [da lucratividade] e exagerou nos investimentos em tecnologia”, diz ele. “Mas o que muitos agora percebem é que nenhum dos ganhos de valor ocorrerá sem mudanças no lado das pessoas.” Bala acredita que a grande parte de uma maior lucratividade estará relacionada a “capacitar os líderes, depois de passarem por um programa de aprimoramento, com as habilidades e ferramentas certas para determinar o que vai gerar valor em sua área organizacional”.

Os investimentos em tecnologia para apoiar o gerenciamento de sua força de trabalho são meio para atingir um fim. A implantação desses recursos nos locais certos acaba criando a capacidade para que os funcionários implementem e mantenham processos aprimorados, preencham suas lacunas de habilidades e criem oportunidades de aprendizado que apoiem uma cultura de curiosidade e inovação.

ESTIMULANDO A INOVAÇÃO

A inovação tornou-se uma métrica fundamental para muitos negócios, especialmente para empresas já estabelecidas, que sentem a pressão crescente de novos concorrentes, corroendo sua participação no mercado. No entanto, apenas 35% dos líderes empresariais afirmaram que a inovação é bem-sucedida em sua organização. A maioria, 53%, classifica seus esforços como variáveis. O grau de inovação bem-sucedida diminui para apenas 18% entre os Defensores de Lucros.



“Algumas empresas normalmente não precisavam inovar ou sobreviver”, diz Colin Nelson. “Portanto, eles não têm necessariamente aquele mecanismo de inovação que lhes dá a agilidade natural que você pode ver em outros setores”. No entanto, o desenvolvimento de um é agora fundamental devido às mudanças mais amplas nas condições de mercado e nas demandas dos clientes. “Tivemos crises de crédito, tivemos pandemias globais, tivemos guerras e essas interrupções estão se tornando mais regulares. Ao mesmo tempo, as tecnologias de IA estão surgindo e há um movimento em direção a uma economia mais sustentável”, acrescenta Nelson. Isso torna a inovação vital para a agilidade e a prosperidade contínua.

Para acelerar seu mecanismo de inovação, 45% dos líderes planejam incentivar uma cultura de inovação. Mas o que isso significa na prática? Sanjeevan Bala diz que há três fases típicas da inovação: Ideação, em que os líderes apresentam muitas ideias. Depois, a experimentação, em que as empresas tentam algo novo. A terceira fase é a dispersão - na qual você desenvolve recursos para dimensionar a inovação de forma sustentável em toda a empresa. “E é nesse ponto que muitas empresas fracassam”, diz Bala.

Para evitar esses cenários, ele incentiva os líderes a pensar no “porquê”. Sua empresa quer buscar essa oportunidade por causa de uma ameaça existencial ao modelo de negócios, uma mudança no mercado ou devido a alguma necessidade interna? “A segunda coisa a partir daí, uma vez que o porquê esteja bem claro, é concentrar-se em uma estratégia geradora de valor - uma estratégia que impulse o crescimento da linha superior ou inferior em termos de margens”, diz Bala. Ele recomenda que os líderes mapeiem casos de valor, em vez de casos de uso, para cada ideia considerada, a fim de priorizá-las e medir seus impactos. “Uma vez que você tenha os mapas de valor, é mais fácil definir os objetivos e KPIs corretos para impulsionar novos comportamentos organizacionais.”

Além disso, 37% dos líderes querem incentivar uma melhor colaboração multifuncional - uma meta que também é apoiada por melhorias mais amplas nas estruturas organizacionais e nos fluxos de trabalho. Sanjeevan Bala concorda que essa é uma etapa importante, pois muitos líderes costumam desenvolver uma visão muito insular sobre problemas comerciais específicos por estarem no mesmo setor há anos. “Os líderes precisam desenvolver uma mentalidade de crescimento - uma forma de lançar uma perspectiva externa sobre a função financeira, por exemplo, ou a função de marketing. É muito importante olhar para além da mesma área em que você está trabalhando e trazer algumas ideias externas para [permanecer inovador].”



“Onde está o maior rendimento? Onde está o maior valor para um cliente? Como podemos nos certificar de que obteremos o maior retorno possível? Acho que você vê empresas enfrentarem dificuldades quando tentam fazer as duas coisas. Você precisa escolher uma dessas opções e ser incrivelmente bom nela”.

Melissa Clark-Reynolds ONZM, ChFInstDm, Director, Atkins Ranch Inc.

FOCO NO CLIENTE; FATOR-CHAVE

A coleta e a análise de dados sobre o comportamento do cliente é um recurso que 35% dos líderes desejam aprimorar para se tornarem mais inovadores. “Nos últimos dez anos, nossa organização deixou de ser muito voltada para o produto e passou a ser muito voltada para o cliente, o que está impulsionando nossa inovação”, compartilhou Melissa Clark-Reynolds. De acordo com sua experiência, as transformações mais bem-sucedidas começaram com um profundo entendimento do valor do cliente e seu subsequente alinhamento com o modelo de negócios.

A IA aumentou drasticamente a velocidade, a amplitude e a profundidade da análise de clientes que as empresas podem executar para informar sua estratégia. O varejista australiano Kmart adotou uma nova plataforma de dados de clientes para interagir melhor com seu grupo de clientes endereçáveis por meio de vários canais (e-mail, internet e celular). Usando uma análise melhor e dados consolidados, o varejista obteve uma compreensão mais profunda do comportamento do cliente, programou recomendações de produtos mais personalizadas e introduziu ofertas dinâmicas, o que levou a uma melhoria de 20 vezes nas taxas de engajamento e, por fim, na lucratividade.

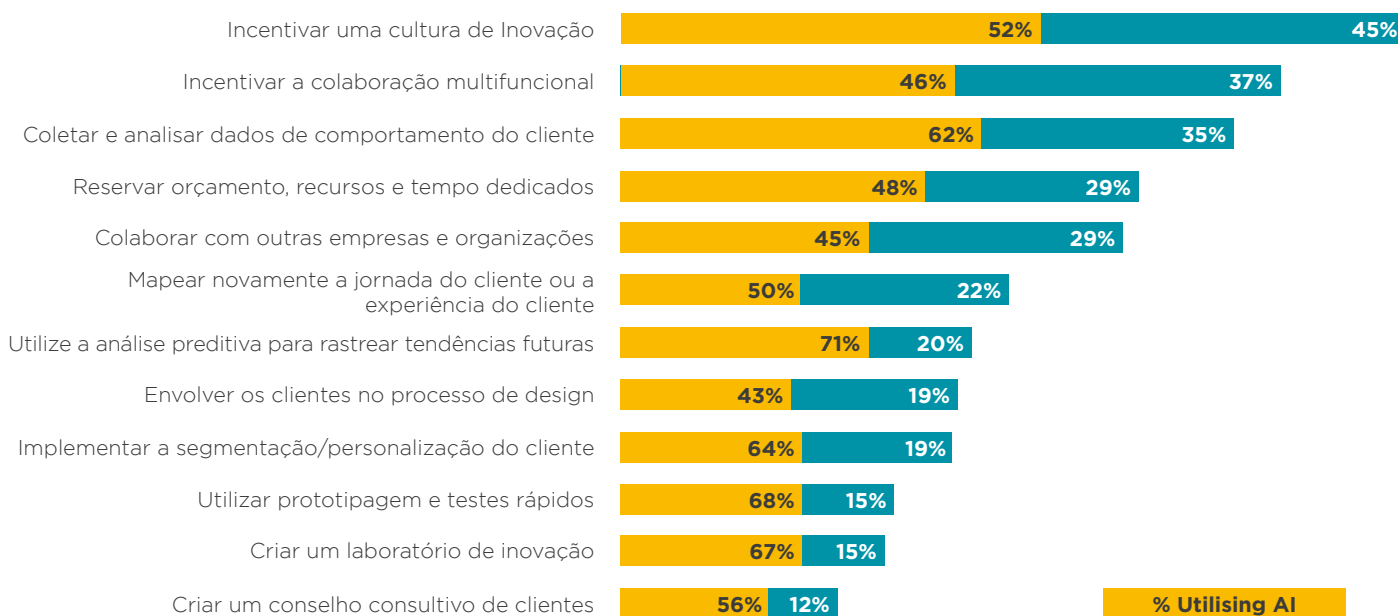
Além de otimizar seus recursos atuais, os líderes também estão usando a IA para obter uma melhor previsão operacional e se moverem em velocidades mais rápidas. Embora não esteja nas principais áreas de foco para aprimoramentos na inovação, a IA está sendo usada para apoiar os líderes de negócios que estão se esforçando para rastrear tendências futuras usando análise preditiva (71% estão usando IA para apoiar isso), bem como para apoiar a prototipagem e os testes rápidos (68%) e a criação de um laboratório de inovação (67%).

“Eu focaria mais na criação de um Laboratório de Inovação”, incentiva Desiree Botica. “Acho que os líderes devem ser mais deliberados em relação ao incentivo à inovação, porque ela não acontece por mágica. Precisamos estabelecer

projetos, precisamos ter orçamentos, precisamos ter planos de projeto e precisamos ter um conjunto muito claro de ações para garantir que cheguemos onde precisamos, do ponto de vista da inovação”.

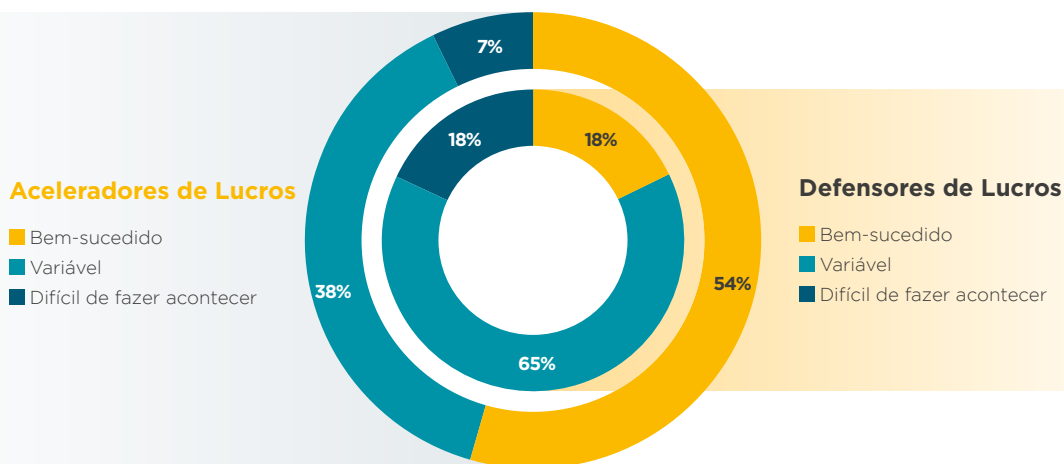
A IA ESTÁ SENDO IMPLEMENTADA PARA OBTER PREVISÕES E AUMENTAR A AGILIDADE DA INOVAÇÃO

P: Quais das seguintes ações você está adotando este ano para melhorar a forma como sua organização inova?



ACELERADORES DE LUCROS: ABRAÇANDO A TECNOLOGIA - IMPULSIONANDO A INOVAÇÃO

P: Como você descreveria a inovação em sua organização?



TECNOLOGIAS IMPULSIONAM A INOVAÇÃO

Mais da metade dos Aceleradores de Lucros classificam sua inovação como bem-sucedida. Eles são mais propensos a adotar novas tecnologias e mais ansiosos para investir em novos mercados e segmentos.

Curiosamente, os Aceleradores de Lucros e os Defensores de Lucros compartilham um apetite semelhante pelo lançamento de novos produtos ou serviços - 50% contra 42% - e pelo crescimento orgânico - 50% contra 47%. No entanto, eles parecem ter abordagens diferentes para esses objetivos.

Dos 22% dos Aceleradores de Lucros que estão montando um laboratório de inovação para melhorar sua capacidade de inovação, 81% estão usando IA para isso. Talvez para se tornar mais intencional com a alocação de tempo, esforço e financiamento para atividades de P&D. Sanjeevan Bala concorda que a IA pode proporcionar uma vantagem competitiva a muitas empresas. Mas sua adoção também requer “mudança de processo e mudança de cultura para que os líderes passem pelo volante do aprendizado em ciclos mais rápidos”, e é isso que as empresas lucrativas parecem estar fazendo. ‘Elas têm duas vezes mais probabilidade de usar IA para prototipagem rápida do que os Defensores de Lucros. Uma proporção maior de líderes está criando um conselho consultivo de clientes e implantando modelos de segmentação e personalização baseados em IA.

Os Defensores de Lucros parecem estar certos de que maiores eficiências operacionais os levarão a um caminho de lucratividade. Mas é um pouco menos provável que eles reservem um orçamento, um recurso e um tempo dedicados à inovação. Sem essa deliberação, o progresso provavelmente ficará estagnado, pois suas equipes estarão mais inclinadas a lidar com prioridades imediatas e de curto prazo.

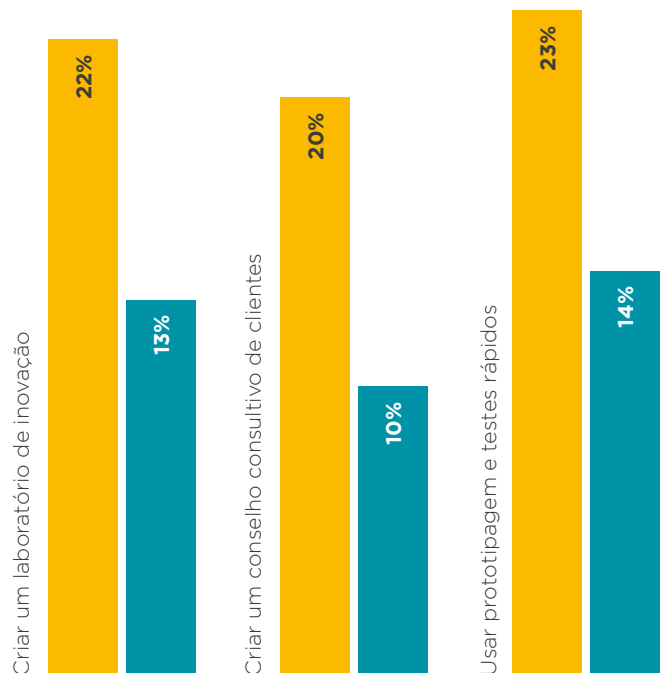
Encontrar recursos adicionais, no entanto, pode ser um desafio. Especialmente, quando os primeiros pilotos não entregaram de maneira total os resultados esperados. “A realidade é que sempre há algumas áreas de transformação digital que talvez não tenham entregado o que você esperava ou que não sejam muito fáceis de usar ou que não sejam tão eficientes”, diz Desiree Botica. “Acho que a IA permite que você direcione essas áreas e melhore gradativamente onde talvez outra abordagem, como a transformação digital, não tenha dado conta do recado.”

81%

dos Aceleradores de Lucros que criam um laboratório de inovação estão usando IA para aprimorar seus esforços

É MAIS PROVÁVEL QUE OS ACELERADORES DE LUCROS CRIEM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO ENTRE OUTROS MEIOS PARA INOVAR

P: Quais das seguintes ações você está adotando este ano para melhorar a forma como sua organização inova?



■ Aceleradores de Lucro ■ Estabilizadores de Lucro e Defensores de Lucro





“O que eu vejo é um movimento em direção a mais modelos de negócios em rede, em que somos uma parte de um sistema geral e mudamos organicamente os parceiros e as organizações com as quais trabalhamos para fornecer uma capacidade, à medida que surgem novas necessidades”.

Colin Nelson, Consultor-chefe de Inovação, HYPE Innovation

As empresas lucrativas também percebem que a inovação é um esforço conjunto, muitas vezes aproveitando os pontos fortes de seus parceiros para obter os recursos ou as capacidades que faltam para a produção. É mais provável que colaborem com outras organizações. Parcerias estratégicas podem ajudar as empresas a se tornarem “mais leves em ativos”, direcionando mais recursos para áreas essenciais, em vez de se dispersarem em múltiplas frentes. Essa abordagem está funcionando para a NVIDIA, cujas margens de lucro bruto estão entre as mais altas do setor de semicondutores - 75% contra 46% da Intel ou 40% da Advanced Micro Devices Inc. A alta demanda e o design inovador são certamente parte da maior lucratividade, mas também o é o fato de a NVIDIA usar parceiros estratégicos para fabricar seus chips de computador de alto desempenho.

HLB PESQUISA DE LÍDERES EMPRESARIAIS 2025

O equivalente à abordagem “sem fábrica” da NVIDIA, em que as empresas se concentram apenas no design e nas vendas de hardware, em vez de na fabricação, também está presente em outros setores. As empresas automotivas se concentram no design de veículos e no desenvolvimento de software, enquanto usam parceiros para produzir novos componentes de bateria. No setor de serviços, mais empresas estão criando ecossistemas de parceria para expandir seus portfólios de serviços e adquirir recursos ausentes.

AUMENTANDO SUA LUCRATIVIDADE: A FÓRMULA PARA O SUCESSO

As empresas têm se recuperado arduamente de crises múltiplas e inter-relacionadas. Elas enfrentam objetivos de desempenho mais elevados e precisarão elevar suas metas e aumentar sua lucratividade. Para permanecerem bem-sucedidas, os líderes empresariais estão mantendo um foco incansável no cliente, simplificando os modelos operacionais e investindo em aprimorar a eficácia de seu pessoal.

Como se isso não bastasse, as empresas estão ocupadas tentando descobrir onde e como implantar novas tecnologias - agora o diferencial crítico. Encontrar o equilíbrio certo entre essas prioridades concorrentes será essencial para atingir os objetivos de desempenho mais altos necessários para competir e ter sucesso no novo cenário de negócios hiper-competitivo.

A análise das intenções das empresas mais lucrativas de nossa amostra nos fornece informações valiosas sobre quais prioridades estão proporcionando os melhores resultados de desempenho: as margens mais altas e a confiança no crescimento futuro. É verdade que os 313 Aceleradores de Lucros têm uma representação ligeiramente maior de empresas maiores do que nossa amostra geral de 1.242 entrevistados. Entretanto, a representação entre regiões e setores é bastante semelhante entre os dois segmentos. Então, algo mais deve estar acontecendo?

Nossa Fórmula para aceleração de lucros fornece mais detalhes sobre os diferenciais. Está claro que essas entidades são mais voltadas para o futuro, orientadas para a tecnologia e centradas no talento. 67% planejam aumentar seus orçamentos para transformação digital e adoção de tecnologia em 2025, além de investir mais

em seu pessoal e melhorar sua capacidade de inovar.

Em comparação com seus pares, eles estão mais comprometidos em fortalecer o gerenciamento de riscos, aprimorar a sustentabilidade e otimizar as cadeias de suprimentos como parte da transformação de seu modelo operacional (os números indicam a diferença na porcentagem de entrevistados que estão focando em cada área). Os usos mais avançados das tecnologias de IA, como análise de dados, atualizações de sistemas e suporte a recursos de sustentabilidade, parecem estar proporcionando uma vantagem competitiva.

Da mesma forma, o grupo mais lucrativo é mais ativo no apoio ao seu pessoal por meio de aprimoramento de habilidades, gerenciamento de desempenho e melhor planejamento de sucessão, alocando mais fundos para aumentar a remuneração dos funcionários, novas iniciativas de P&D e contratações adicionais. Ao mesmo tempo, elas estão implantando a IA de forma eficaz para dar suporte a novos modelos de equipe, realizar auditorias de habilidades internas e otimizar o gerenciamento da carga de trabalho.

Posteriormente, as empresas que relatam um aumento moderado ou significativo em sua margem de lucro ao longo do período relatam níveis mais altos de confiança no crescimento dos negócios em 2025.

UMA FÓRMULA PARA A ACELERAÇÃO DOS LUCROS

O que você pode aprender com os Aceleradores de Lucros para impulsionar seu sucesso? Resumimos suas ações de crescimento para 2025, as principais áreas de foco nas três alavancas de lucratividade e sua abordagem para implantar a IA.

OPERAÇÕES

PRINCIPAIS AÇÕES QUE OS ACELERADORES DE LUCROS ESTÃO ADOTANDO PARA MELHORAR OS MODELOS OPERACIONAIS

1 Atualização de sistemas de tecnologia

2 Aprimoramento da estrutura organizacional

3 Fortalecimento do gerenciamento de risco

USANDO A IA PARA POTENCIALIZAR AS OPERAÇÕES



Recursos de análise de dados



Melhorar a agilidade dos negócios



Atualização de sistemas

PESSOAS

PRINCIPAIS AÇÕES QUE OS ACELERADORES DE LUCROS ESTÃO ADOTANDO PARA MELHORAR A FORÇA DE TRABALHOPESSOAS

1 Treinamento e desenvolvimento para incentivar o aprendizado contínuo

2 Gerenciamento de desempenho

3 Planejamento de sucessão futuros líderes e planos de carreira

USANDO A IA PARA FORTALECER AS PESSOAS



Modelos de equipe (incluindo prestadores de serviços e trabalhadores



Fluxo de trabalho e gerenciamento de carga de trabalho



Auditorias de habilidades INOVAÇÃO

INOVAÇÃO

PRINCIPAIS AÇÕES QUE OS ACELERADORES DE LUCROS ESTÃO ADOTANDO PARA MELHORAR A INOVAÇÃO

1 Incentivar uma cultura de inovação

2 Incentivar a colaboração multifuncional

3 Coleta e análise de dados de clientes

USANDO A IA PARA FORTALECER AS PESSOAS



Criação de um laboratório de inovação



Prototipagem e testes repetidos



Análise preditiva para rastrear tendências futuras

QUAIS DAS SEGUINTE AÇÕES VOCÊ IRÁ ADOTAR NOS PRÓXIMOS 12 MESES PARA CRESCER?



64%

Melhoria da eficiência
operacional



61%

Adoção de novas



56%

Investimento
em pessoas



50%

Lançamento de
novos produtos



50%

desenvolvimento
do crescimento
orgânico

313 LÍDERES SÃO

ACELERADORES DE LUCROS*

(25% DO TOTAL DE ENTREVISTADOS).

O QUE OS DIFERENCIA:

MODELOS OPERACIONAIS OTIMIZADOS

37%

dos Aceleradores de Lucros estão
executando modelos operacionais
em um nível ideal

vs 14% Estabilizadores de Lucro e Defensores de Lucro

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

45%

dos Aceleradores de Lucros
relatam ter uma força de trabalho
de alto desempenho e engajada

versus 33% Estabilizadores de Lucros e
Defensores de Lucros

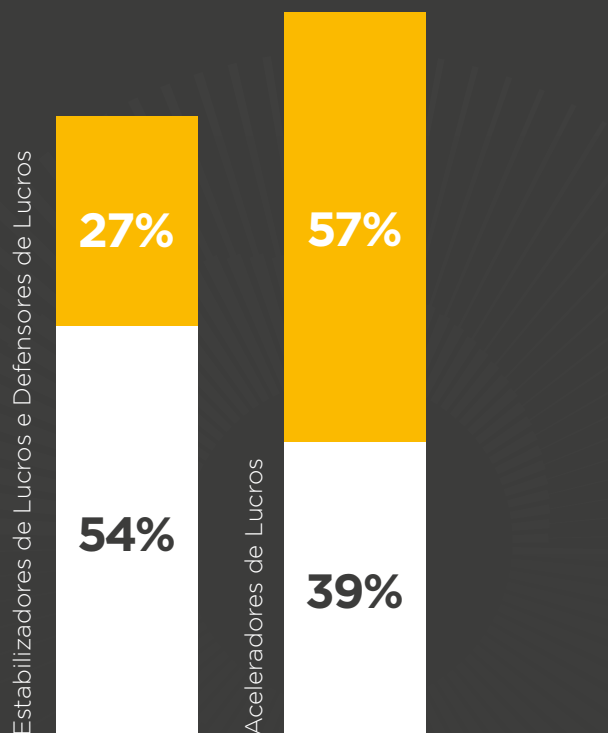
MODELOS OPERACIONAIS OTIMIZADOS

54%

dos Aceleradores de Lucros são
inovadores de sucesso

versus 28% Estabilizadores de Lucros e
Defensores de Lucros

MAIOR CONFIANÇA NA CAPACIDADE DA EMPRESA DE AUMENTAR A RECEITA EM 2025



■ Muito confiante ■ Um pouco confiante

* Os Aceleradores de Lucros têm um crescimento de margem de lucro superior a 5% (muitos apresentam um crescimento de mais de 10% nas margens)

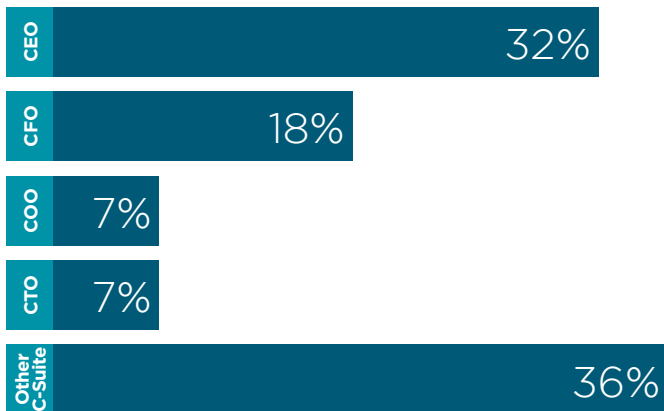
METODOLOGIA DE PESQUISA

Entre setembro e novembro de 2024, a HLB coletou 1.242 respostas de pesquisa de líderes empresariais de 55 países e de uma ampla gama de experiências na indústria. As respostas foram coletadas através de uma ferramenta de pesquisa on-line ou entrevista por telefone. A amostra da pesquisa foi selecionada e controlada via empresas HLB a partir de seus dados de CRM e complementada com respostas do mercado externo. Além dos dados quantitativos, foram realizadas quatro entrevistas aprofundadas por meio de chamadas de vídeo com vários especialistas no assunto. A base para todos os valores é de 1.242, salvo indicação em contrário.

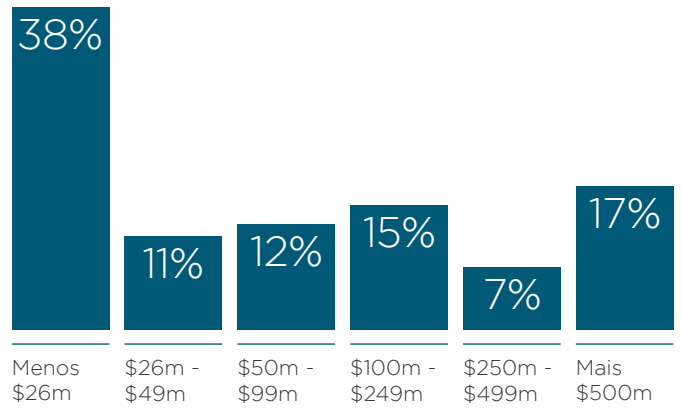
Observe que nem todos os números deste relatório somam até 100% como resultado de porcentagens de arredondamento, excluindo respostas neutras ou quando os respondentes poderiam escolher mais de uma resposta. Mais dados e informações sobre esta pesquisa estão disponíveis mediante solicitação. Por favor, entre em contato:

Lesley Hornung
Diretor(a) de Marketing
+44 (0)20 7881 1100
l.hornung@hlb.global

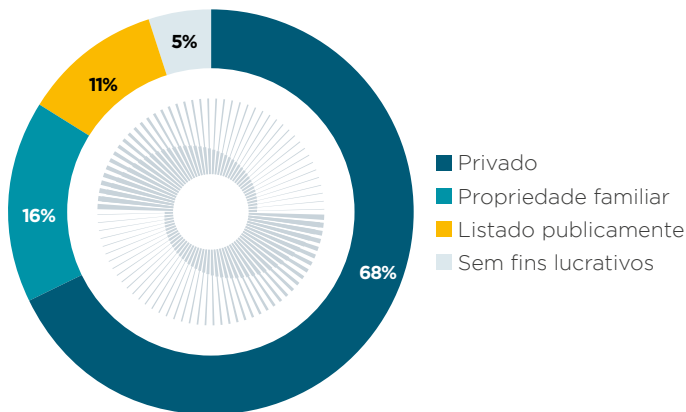
ENTREVISTADOS POR TÍTULO



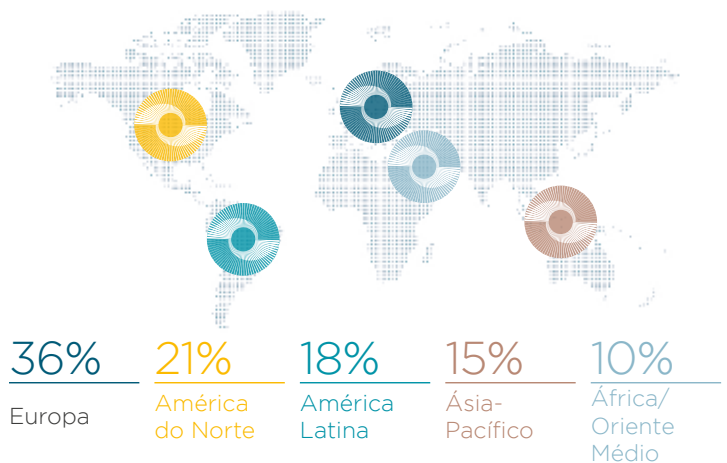
TAMANHO DA EMPRESA POR RECEITA ANUAL US\$



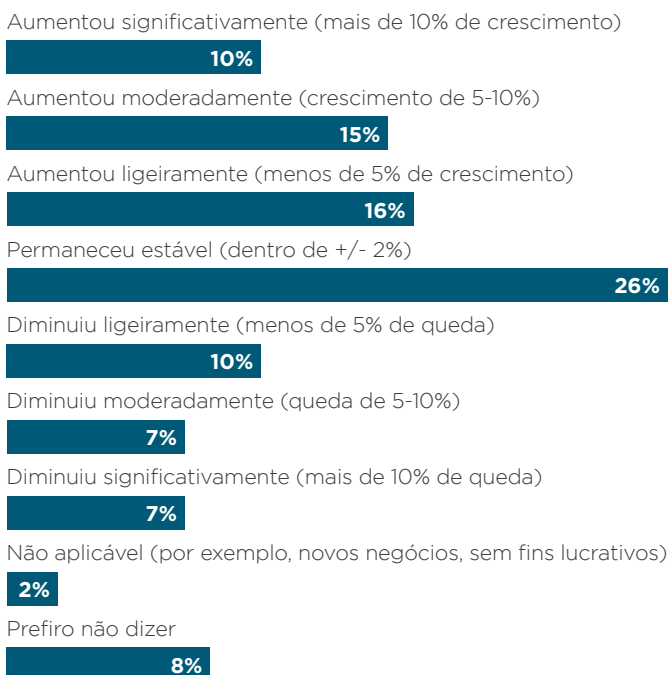
ENTREVISTADOS POR TIPO DE EMPRESA



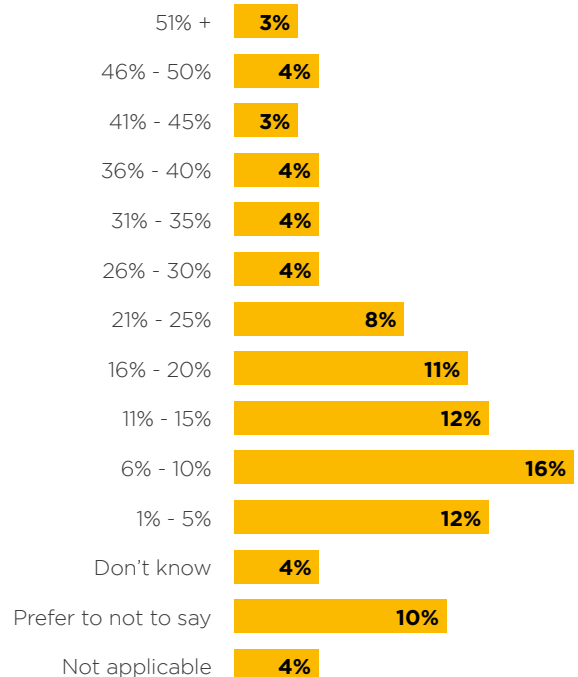
SEDE DA EMPRESA



MUDANÇA NA MARGEM DE LUCRO



PERCENTUAL DE MARGEM DE LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS



ENTREVISTAS APROFUNDADAS



Além de nossa pesquisa quantitativa, este ano entrevistamos quatro especialistas no assunto sobre os tópicos de IA, transformação digital nos negócios e pessoas. Cada entrevista de 45 minutos foi realizada no final de novembro. Os resultados da pesquisa foram compartilhados com os entrevistados para obter feedback e perspectiva.



Melissa Clark-Reynolds ONZM
ChFInstDm, Diretora, Atkins Ranch Inc.

Melissa é uma futurista certificada, reconhecida por sua experiência em tecnologia, inovação e empreendedorismo. Reconhecida com o título de Diretora da Ordem de Mérito da Nova Zelândia em 2015 por suas contribuições à tecnologia, ela aconselhou governos, Iwi, empresas da Fortune 500 e startups sobre como lidar com a incerteza e promover a inovação. Morando na Nova Zelândia, Melissa combina uma perspectiva global com um histórico moldado por sua criação e educação nos Estados Unidos e na Nova Zelândia.



Colin Nelson
Consultor-Chefe de Inovação, HYPE Innovation

Colin tem mais de 20 anos de experiência em inovação corporativa e comunitária, começando como empreendedor no setor de tecnologia antes de fazer a transição para consultoria. Um cientista social de coração, e líder de pensamento em inovação colaborativa, ele tem sido fundamental para ajudar organizações e comunidades a aproveitar a inteligência coletiva para gerar um impacto significativo.



Desiree Botica
CEO - Nova Zelândia/Austrália, Sysdoc

Desiree é sócia fundadora da Sysdoc e desempenhou um papel fundamental no crescimento da organização nos últimos 33 anos. Nomeada CEO da Nova Zelândia e Austrália em 2016, ela lidera a equipe de liderança regional e atua no conselho global. Em sua função, ela supervisiona as operações comerciais da Sysdoc, conduz a direção estratégica da empresa e garante a excelência operacional em toda a organização.



Sanjeevan Bala
Antigo Diretor de Dados e AI do Grupo (CDAIO), ITV e FTSE NED

Sanjeevan é um líder visionário em estratégias de dados com experiência executiva em vários setores, incluindo varejo, saúde, serviços financeiros, mídia e tecnologia. Ele ocupou cargos internacionais sênior, impulsionando o crescimento por meio de iniciativas de dados inovadoras e orientadas por valor e atua em vários conselhos consultivos. Nomeado duas vezes como membro do conselho da FTSE, ele ensina IA para alunos do GEMBA no INSEAD e é reconhecido mundialmente como um dos principais líderes de pensamento em IA, recebendo vários prêmios por inovação e diversidade.

RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS

Paul Ashburn

Tom Barry

Jim Bourke

Cristina Bové

Mark Butler

Christine Cai

Rita Carolan

Bettina Cassegrain

Jennifer Chowhan

Mary Cloonan

Joe Diston

Marco Donzelli

Martin Ellis

Chip Hoebeke

Lesley Hornung

Yun A Kang

Pablo Kaplan

Manoj Kumar

Jude Lau

Coco Ke Liu

Natalia Lizaran Perez

Pablo Maldonado

Yusuf Malik

Ralph Mitchison

Renato Sella

Shannon Smith

Susanna Spada

Nikola Verespejova

Bart de Volder

NOTAS FINAIS

1. European Commission. 2024. Autumn 2024 Economic Forecast. Available at <https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en> .Retrieved 16 December 2024].
2. Goldman Sachs. 2024. The global economy is forecast to grow solidly in 2025. Available at <<https://www.goldmansachs.com/insights/articles/the-global-economy-is-forecast-to-grow-solidly-in-2025>> .[Retrieved 16 December 2024].
3. Goldman Sachs. 2024. China's economic stimulus to partially offset US tariffs in 2025. Available at <<https://www.goldmansachs.com/insights/articles/chinas-economic-stimulus-to-partially-offset-us-tariffs-in-2025>> [Retrieved 16 December 2024].
4. S&P Global. 2024. Economic Outlook Asia-Pacific Q1 2025. Available at <<https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/241124-economic-research-economic-outlook-asia-pacific-q1-2025-u-s-trade-shift-blurs-the-horizon-13331648>> [Retrieved 16 December 2024].
5. SwissRe. 2024. Latin America market report 2024. Available at <<https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/economy-and-insurance-outlook/latin-america-market-report-2024.html>> [Retrieved 16 December 2024].
6. Microsoft. 2023. Why Adaptability Is the Skill of the Moment. Available at <<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/podcast/linkedin-vp-aneesh-raman-on-why-adaptability-is-the-skill-of-the-moment>> [Retrieved 16 December 2024].
7. IDC. 2024. IT Skills Shortage Expected to Impact Nine out of Ten Organizations. Available at < <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS52128824>> [Retrieved 16 December 2024].
8. LinkedIn. 2023. Global Green Skills Report 2023. Available at <<https://economicgraph.linkedin.com/research/global-green-skills-report>> [Retrieved 16 December 2024].
9. Gartner. 2024. Top HR Focus Areas for 2025. Available at <<https://www.gartner.com/en/articles/top-hr-focus-areas-for-2025>> [Retrieved 16 December 2024].

COMO A HLB PODE AJUDAR

Com os avanços tecnológicos evoluindo a uma velocidade cada vez maior, as empresas estão procurando entender a vantagem competitiva que as novas tecnologias digitais, como a IA, podem oferecer a elas. Nossas descobertas sugerem diferenças significativas nos possíveis resultados comerciais entre as empresas que adotam as tecnologias de IA e aquelas mais cautelosas quanto à adoção. É necessária uma abordagem estruturada para reduzir efetivamente os riscos e obter o ROI dos esforços de transformação digital. Se você quiser explorar as descobertas deste relatório e como elas influenciam sua próxima fase de transformação e crescimento, gostaríamos de ter a oportunidade de discuti-las com você.

[www.hlb.global /surveyofbusinessleaders](http://www.hlb.global/surveyofbusinessleaders)

TOGETHER WE MAKE IT HAPPEN



**THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK**

www.hlb.global

© 2025 HLB International Limited. Todos os direitos reservados

HLB refere-se à rede HLB International e/ou uma ou mais de suas firmas-membro, sendo, cada, uma entidade legal separada. A HLB International é uma rede global de empresas independentes de consultoria e contabilidade, cada uma das quais é uma entidade legal separada e independente e, como tal, não se responsabiliza pelos atos e omissões de qualquer outro membro. A HLB International Limited é uma sociedade inglesa limitada por garantia que coordena as atividades internacionais da rede HLB International, mas não fornece, supervisiona ou administra serviços profissionais para clientes. Dessa forma, a HLB International Limited não se responsabiliza pelos atos e omissões de qualquer membro da rede da HLB International e vice-versa.