

IMPULSIONANDO SEU MECANISMO DE INOVAÇÃO

HLB PESQUISA DE LÍDERES EMPRESARIAIS 2022



TOGETHER WE
MAKE IT HAPPEN

ÍNDICE

PREFÁCIO DO CEO	03
PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES	04
O IMPERATIVO DA INOVAÇÃO	06
BUSCAR RECURSOS PARA IMPULSIONAR A INOVAÇÃO	10
ENCONTRAR PESSOAS INOVADORAS E RETÊ-LAS	14
BARREIRAS ORGANIZACIONAIS PARA UMA INOVAÇÃO BEM-SUCEDIDA	19
INOVAÇÃO E TECNOLOGIA: UNIDAS DESDE SEMPRE	22
CONCLUSÃO: REFINAR SEU RADAR DE RISCO	26
METODOLOGIA DE PESQUISA	28
ENTREVISTAS DETALHADAS	30
RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS	32



PREFÁCIO DO CEO

A pandemia, aliada à digitalização acelerada e emprego da tecnologia, mostrou como toda indústria pode se tornar inovadora em questão de meses. Desde atores adaptando peças centenárias a serem apresentadas no Zoom até centros de pesquisa pioneiros em vacinas e testes rápidos em tempo recorde — o grau de transformação que conseguimos realizar coletivamente é verdadeiramente espantoso.

No entanto, para alcançar este crescimento, muitas organizações terão que substituir os “andaimes” que instalaram para continuar os negócios como de costume por estruturas operacionais mais permanentes, porém inovadoras. Como implementar novas formas de fazer as coisas em maior escala? A tecnologia por si só será suficiente para reinventar as operações corporativas? Como poderíamos garantir que nosso pessoal esteja capacitado para fazer seu melhor trabalho?

Na pesquisa do ano passado, os líderes empresariais nos disseram que seu foco para 2021 era uma estratégia de “defesa”, que pressupunha uma contenção assertiva de custos, aliada a um forte compromisso para melhorar a eficácia operacional em toda a cadeia de valor. Entretanto, a concentração prolongada em um único fator de estresse — embora grave e complexo, como a pandemia — pode diminuir a capacidade dos líderes de preparar seus negócios para o próximo capítulo.

As decisões que os líderes tomarão dentro dos próximos 12 meses são cruciais para determinar quais organizações emergem como líderes dentro do novo ciclo econômico. Novas ideias são agora operacionalizadas em menos tempo, graças a modelos operacionais mais ágeis e tecnologias digitais. Mas as estratégias de inovação que aumentam o valor ainda exigem tempo e recursos financeiros e humanos para a execução - os principais obstáculos levantados nas discussões deste ano.

Neste ano, em nossa Pesquisa Global de Líderes Empresariais, exploramos como os executivos estão enfrentando o desafio de acelerar a inovação em meio a flutuações contínuas nas condições de mercado, mudanças nos sentimentos dos consumidores e interrupções na cadeia de fornecimento. Foram entrevistados 586 líderes empresariais de 46 países durante 2021 para entender como eles planejam avançar em um futuro em que a inovação deve ser executada em grande velocidade e através de múltiplos vetores — talento, tecnologia, processos operacionais e sustentabilidade.

Além de nossas pesquisas quantitativas, convidamos colaboradores externos do meio acadêmico e do setor privado para fornecer sua interpretação da inovação como um mecanismo essencial para o sucesso empresarial.

O que descobrimos é que os líderes empresariais estão expressando níveis mais altos de confiança em sua capacidade de inovar em comparação com os níveis pré-pandêmicos, o que também se traduz em sua capacidade de crescer nos próximos 12 meses, mesmo diante da persistente incerteza econômica. Entretanto, os níveis de otimismo são mais moderados quando se trata da avaliação dos líderes sobre suas capacidades de talento, bem como dos meios financeiros para financiar projetos inovadores. O radar de risco global para os líderes este ano também mudou de abordar as implicações diretas da pandemia, para melhorar o acesso a talentos e abordar questões macro como o aumento das taxas de inflação, mudanças regulatórias e riscos climáticos.

Gostaria de agradecer a todos os líderes empresariais que dedicaram seu tempo para responder à nossa pesquisa. Esperamos que este relatório lhe proporcione um insight para que você solidifique sua estratégia de inovação e obtenha frutos a partir dela. Se você gostaria de discutir qualquer uma das constatações ou questões levantadas em nosso relatório, estaremos ao seu total dispor.

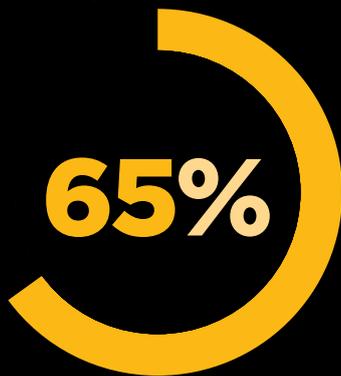


Marco Donzelli
CEO Global

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES

Líderes querem inovar com rapidez sendo movidos pela tecnologia

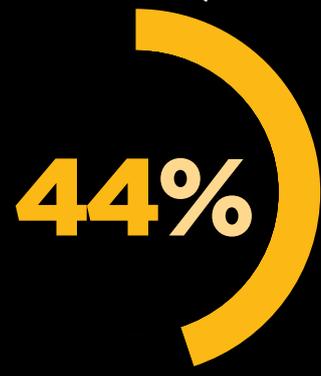
Os líderes acreditam que são mais inovadores do que seus competidores



A confiança na própria capacidade de crescer é maior do que no ano passado



Acesso às tecnologias emergentes Principal facilitador de inovação



A pandemia salienta a necessidade de inovação

Uma inovação mais rápida e eficaz é fundamental para um crescimento futuro



Você se sente confiante para desafiar a forma como as coisas são feitas em sua organização



A turbulência no mercado motiva você a inovar



Uma força de trabalho mais diversificada melhora sua capacidade de inovar



■ De certo modo concordo ■ Concordo ■ Concordo plenamente

No entanto, as barreiras econômicas e organizacionais persistem

Líder empresarial com orçamento de inovação alocado



A incerteza econômica é a maior preocupação no radar de risco



Capacitação das pessoas é a maior barreira à inovação



"O QUE SURPREENDEU VÁRIOS LÍDERES EMPRESARIAIS DURANTE A PANDEMIA FOI A CAPACIDADE DE SUAS ORGANIZAÇÕES DE INOVAR, SOB PRESSÃO E SOB COAÇÃO".

David Sales, Chefe de Treinamento,
Centro de Inovação St John's,
Cambridge.



O IMPERATIVO DA INOVAÇÃO

As empresas se saíram muito bem em mais um ano precário, emergindo mais resistentes e com níveis mais altos de maturidade digital. No entanto, o próximo ciclo de crescimento exigirá que os líderes globais se tornem mais determinados sobre sua capacidade de inovar se quiserem avançar ainda mais em seus negócios.

Tem sido dito que sobreviver a uma crise o torna mais forte. Isto certamente se aplica aos desafios que as empresas enfrentaram durante a pandemia. Nos últimos dois anos, os líderes empresariais estão aproveitando ao máximo as novas oportunidades que se apresentam em pontos de ruptura e mudança. Assistimos a uma redução do tempo de comercialização de vacinas por um fator de dez, a rápida adoção de tecnologias digitais para agilizar a forma como trabalhamos, compramos, colaboramos e socializamos, aliada a uma transição acelerada para metas Zero Carbono. Com os mercados ainda em constante mudança, 83% dos líderes empresariais que entrevistamos concordam que uma inovação mais rápida e eficaz é fundamental para o crescimento futuro.

Entretanto, à medida que a turbulência da pandemia se transforma em negócios, os líderes precisarão de estratégias mais permanentes para a criação de valor, que correspondam aos novos imperativos do mercado e às mudanças no comportamento do consumidor. Enquanto 69% dos líderes concordam que a perturbação do mercado os motivou a inovar, apenas 55% têm orçamentos reservados para a atividade inovadora em 2022.

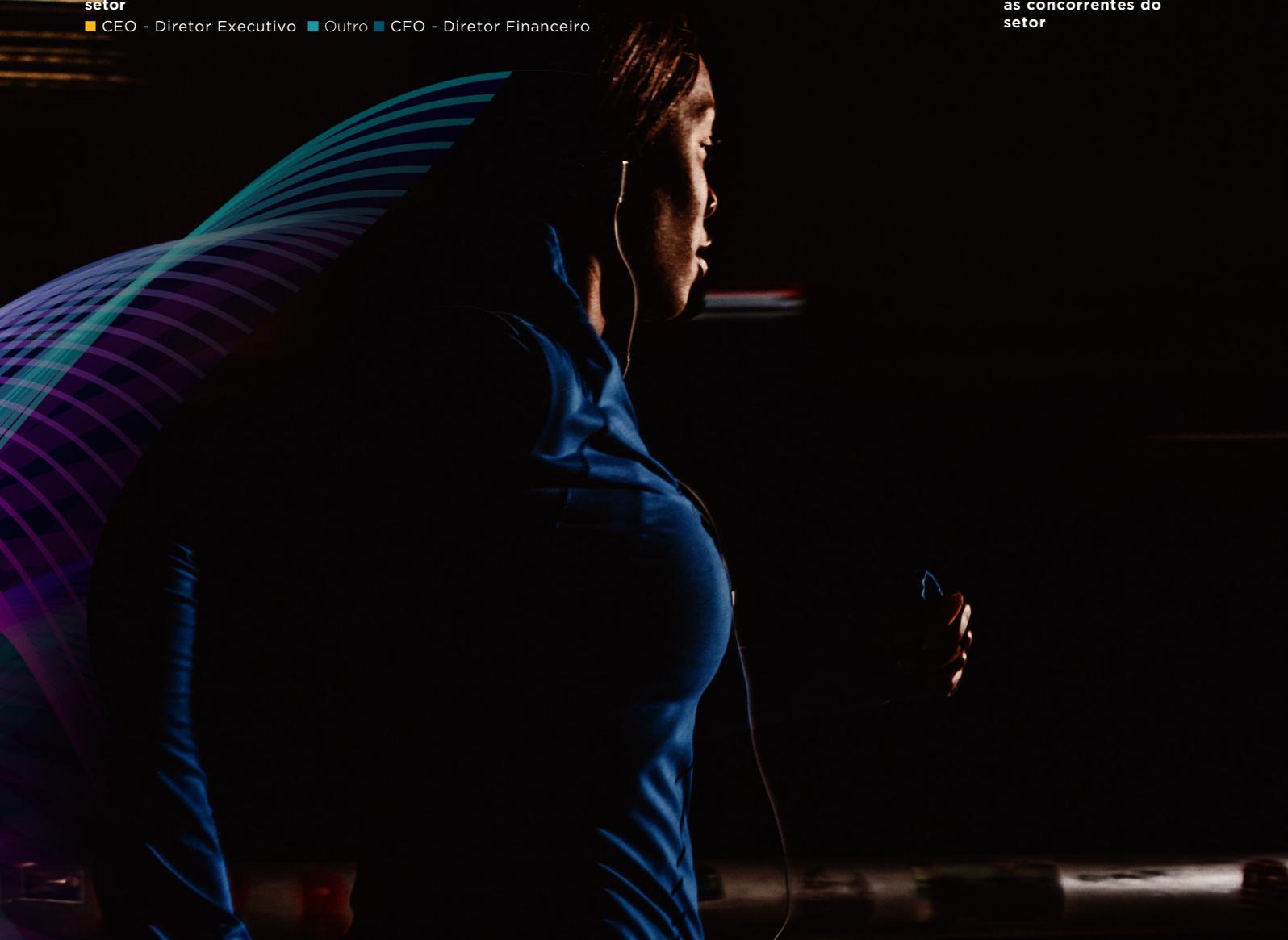
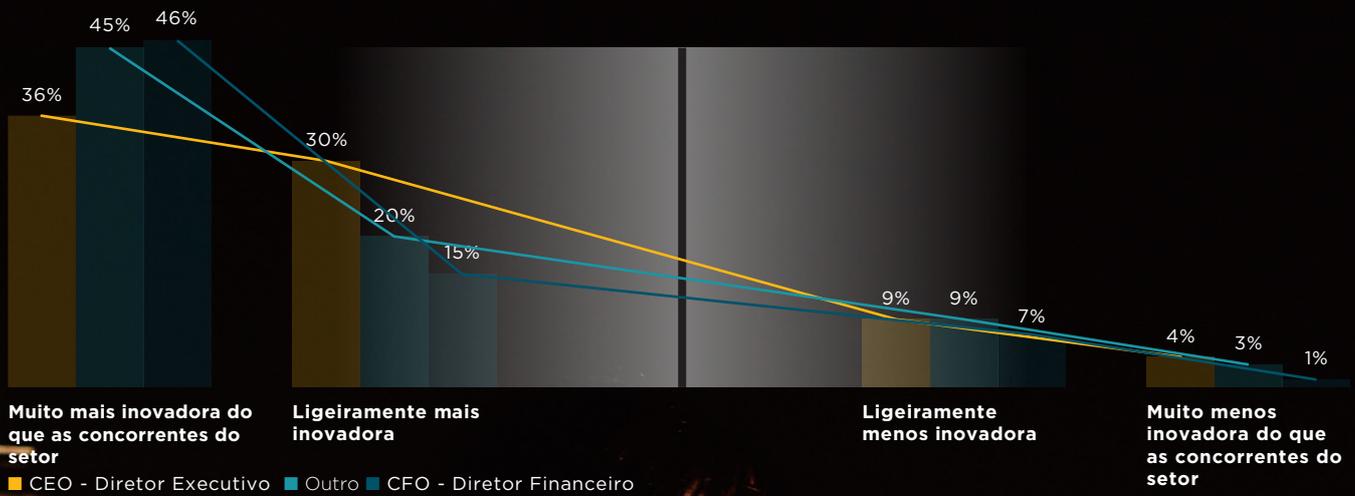
A velocidade, o escopo e as taxas de sucesso da inovação também permanecem desiguais entre os setores. Quase dois terços dos entrevistados se veem como mais inovadores em comparação com outras organizações em seu setor, o que é admirável. Os índices de confiança variam, no entanto, por indústria e cargo. Em toda a diretoria, os CEOs são mais otimistas sobre a capacidade de inovação de suas próprias empresas, em comparação com outros executivos.

Em geral, quase 60% dos líderes se sentem mais confiantes em sua capacidade de inovar em comparação com a pré-pandemia. "O que surpreendeu muitos líderes empresariais durante a pandemia foi a capacidade de inovação de sua organização, sob pressão e sob coação", diz David Sales, Chefe de Treinamento do Centro de Inovação St John's, Cambridge. [...] quase todas as organizações tinham que inovar de alguma forma, apenas para sobreviver". Eles podem não ter lançado novos produtos e serviços, mas tiveram que inovar na forma como trabalhavam, mesmo que fosse algo muito simples como as pessoas terem que trabalhar de casa e não no escritório. Isso foi muito inovador para eles".

Figura 1: Os líderes empresariais acreditam que são mais inovadores que seus concorrentes e os CEOs são os mais otimistas

Q.

Em sua opinião, quão inovadora é sua empresa em comparação com outras organizações de seu setor industrial?



Em 2022, os líderes se sentem compelidos a manter a linha de inovação definida, mas em seus próprios termos. Embora a melhoria da eficácia operacional continue sendo a principal ação dos líderes empresariais em 2022, selecionados por mais de dois terços dos entrevistados que pesquisamos, sua segunda prioridade, enquanto buscam novas oportunidades de crescimento, é lançar novos produtos e serviços.

Mais da metade das empresas está concentrando suas inovações em torno da tecnologia e de novos produtos/serviços. Reengajar a base de clientes recorrentes (39%) e elevar a gestão de talentos (37%) são outras duas principais metas de inovação, seguidas por atividades em torno da sustentabilidade (33%). A maioria de nossos entrevistados também concorda que o acesso às tecnologias emergentes é um dos principais facilitadores para melhorar as capacidades de inovação — uma ideia que exploraremos na parte quatro. Ainda assim, os líderes europeus e norte-americanos também classificam a liderança ousada quase tão alta quanto o acesso a novas tecnologias, seguido pelo acesso ao feedback do cliente, novos conhecimentos operacionais, grandes análises de dados, entre outros.

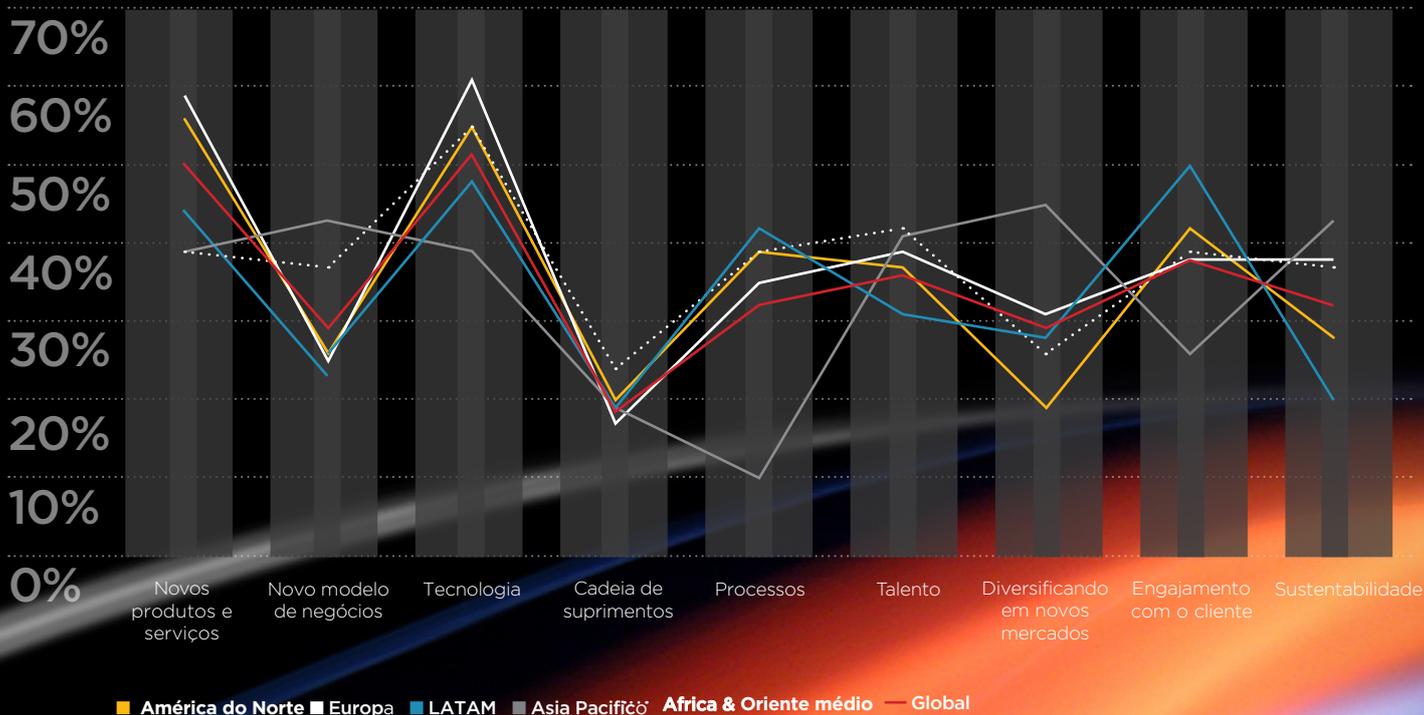
Na Ásia-Pacífico, África e Oriente Médio, a "diversidade de talentos" é vista como um facilitador mais importante do que a liderança ou o conhecimento do cliente.

O fato de vermos muitos vetores diferentes de inovação é um reflexo de como interpretamos coletivamente a essência de ser inovador. "Inovação é criatividade transformada em algo que é valioso para a organização". Portanto, é o estágio de criatividade que realmente leva à criação de valor para a organização", diz a Dra. Allègre Hadida, Professora Adjunta de Estratégia na Cambridge Judge Business School e na Magdalene College, Universidade de Cambridge. Trisha Daho, CEO e fundadora da Empowered Leadership Cultivation, também destaca que a inovação em estágio inicial não tem muito a ver com tecnologia, ao contrário, é "qualquer coisa que você possa contemplar como sendo melhor do que é neste momento".

Em termos globais, os líderes se sentem confiantes em sua capacidade de conduzir seus negócios em novas direções e em sua subsequente capacidade de aumentar a receita nos próximos 12 meses. No entanto, eles precisam resolver alguns desafios significativos para tornar sua visão uma realidade. Financiamento limitado, falta de visão, estrutura operacional rígida e má qualidade dos dados são citados entre os contratempos para ações transformadoras.

Figura 2: Tecnologia e desenvolvimento de novos produtos e serviços são as principais áreas de foco para inovação

Q. Onde você está concentrando sua inovação?



A gestão de talentos parece ser uma questão particularmente grave, uma vez que as organizações já reconhecem lacunas nas capacidades dos funcionários e 42% também classificam a aquisição limitada de talentos como um risco para seus negócios. Isto é preocupante, pois as ambições corporativas por si só não podem estimular as pessoas a serem inovadoras sob ordens. "Uma cultura é algo que se desenvolve a partir do interior de uma organização. É claro que pode ser influenciado pela liderança de uma organização, mas nunca pode ser implementado de cima para baixo", observa David Scholz, MBA, Consultor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais e Diversidade, Scholz BDD.

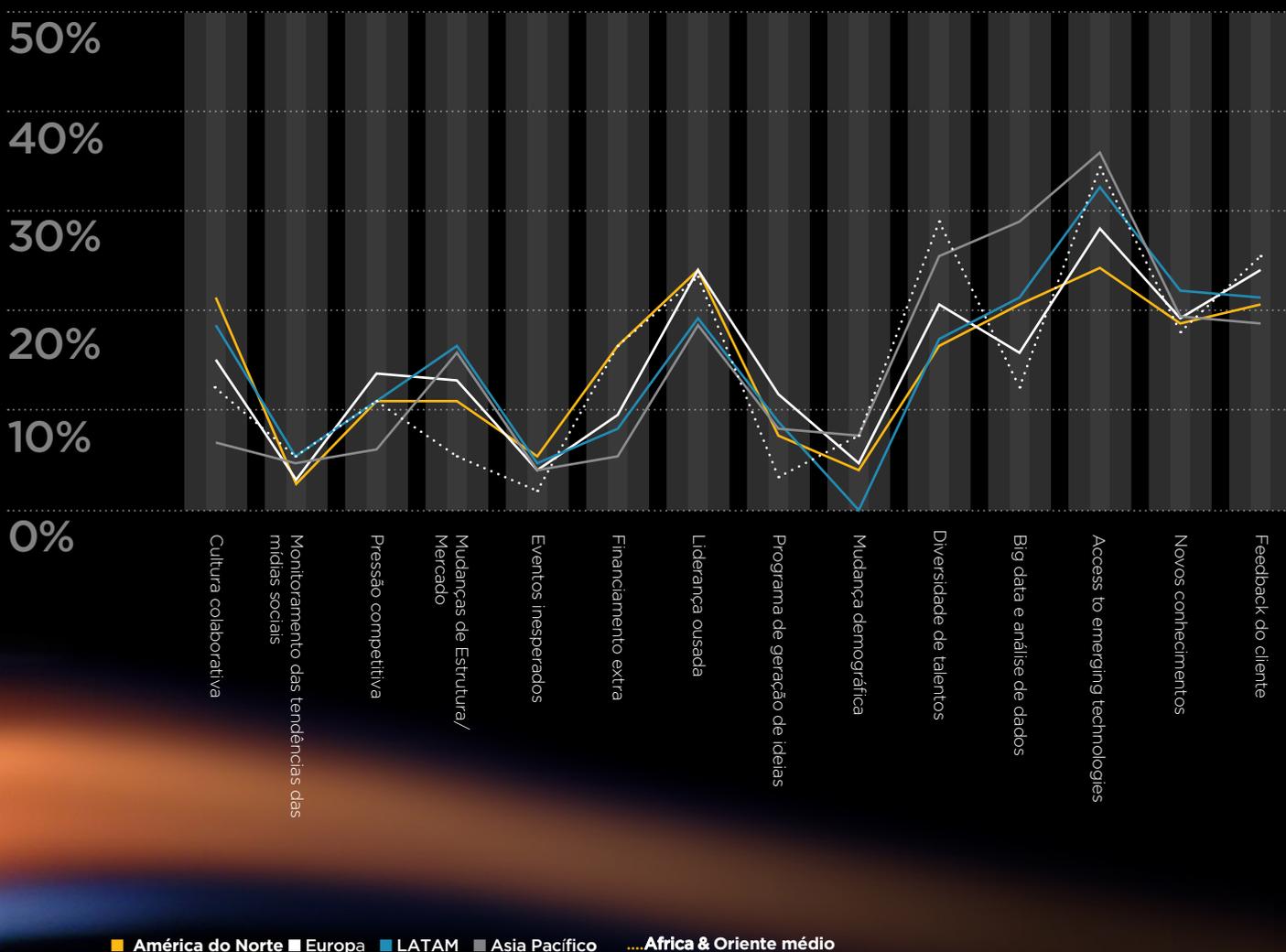
O mecanismo de inovação corporativa só pode funcionar se os líderes cultivarem uma cultura receptiva, que é uma combinação de muitos elementos — desde mudanças estruturais organizacionais até práticas de contratação mais diversas. "Você pode trazer grandes talentos com muitos conjuntos de habilidades, mas se você não tiver a cultura para permitir que eles inovem, então não vai haver inovação", diz Trisha Daho.

Antes que as empresas possam começar a alavancar suas capacidades de inovação com um zelo expresso, elas terão que superar três desafios formidáveis para uma inovação bem-sucedida: financiamento, talento e cultura, que exploramos no relatório deste ano.

Figure 3: O acesso a tecnologias emergentes é o principal facilitador para melhorar a capacidade de inovação



Por favor, selecione os três principais fatores que você acha que ajudam sua organização a melhorar sua capacidade de inovação.



BUSCAR RECURSOS PARA IMPULSIONAR A INOVAÇÃO

O que impede inovações de modelos de negócios de maior alcance? O financiamento insuficiente é uma das três principais barreiras citadas pelos entrevistados de nossa pesquisa. Apenas uma pequena maioria de 55% tem um orçamento reservado para a inovação.

Muitas indústrias estão em terreno instável como resultado da contínua perturbação. Setores como hospitalidade, viagens e transporte estão atrasados na curva de recuperação em comparação com a tecnologia, finanças e saúde, entre outros. Como as perspectivas econômicas globais permanecem incertas, alguns líderes empresariais se sentem compreensivelmente relutantes em alocar mais fundos para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Entre aqueles que têm um orçamento dedicado, a maioria (77%) planeja financiar a inovação através do fluxo de caixa. Além disso, 28% consideram o refinanciamento da dívida e 25% planejam levantar fundos de capital.

Mas será uma boa ideia? A incerteza econômica e a inflação são consideradas os maiores riscos para o crescimento este ano. Esses macro-riscos podem ter impacto tanto no fluxo de caixa quanto nos custos de financiamento da dívida, o que pode ser um ambiente inflacionário desafiador para os líderes empresariais que buscam financiar a inovação através da dívida, bem como para aqueles que buscam obter financiamento de capital próprio.

No entanto, apenas uma pequena parte dos entrevistados de nossa pesquisa está explorando soluções criativas de financiamento, tais como empréstimos do governo (12%), subvenções de ONGs (17%), ou crowdfunding (11%) para financiar sua inovação. Todas essas soluções alternativas podem ajudar os líderes a garantir que as atividades de inovação permaneçam devidamente financiadas (e assim concluídas) apesar das condições de mercado em mudança e das reservas de fluxo de caixa flutuantes.

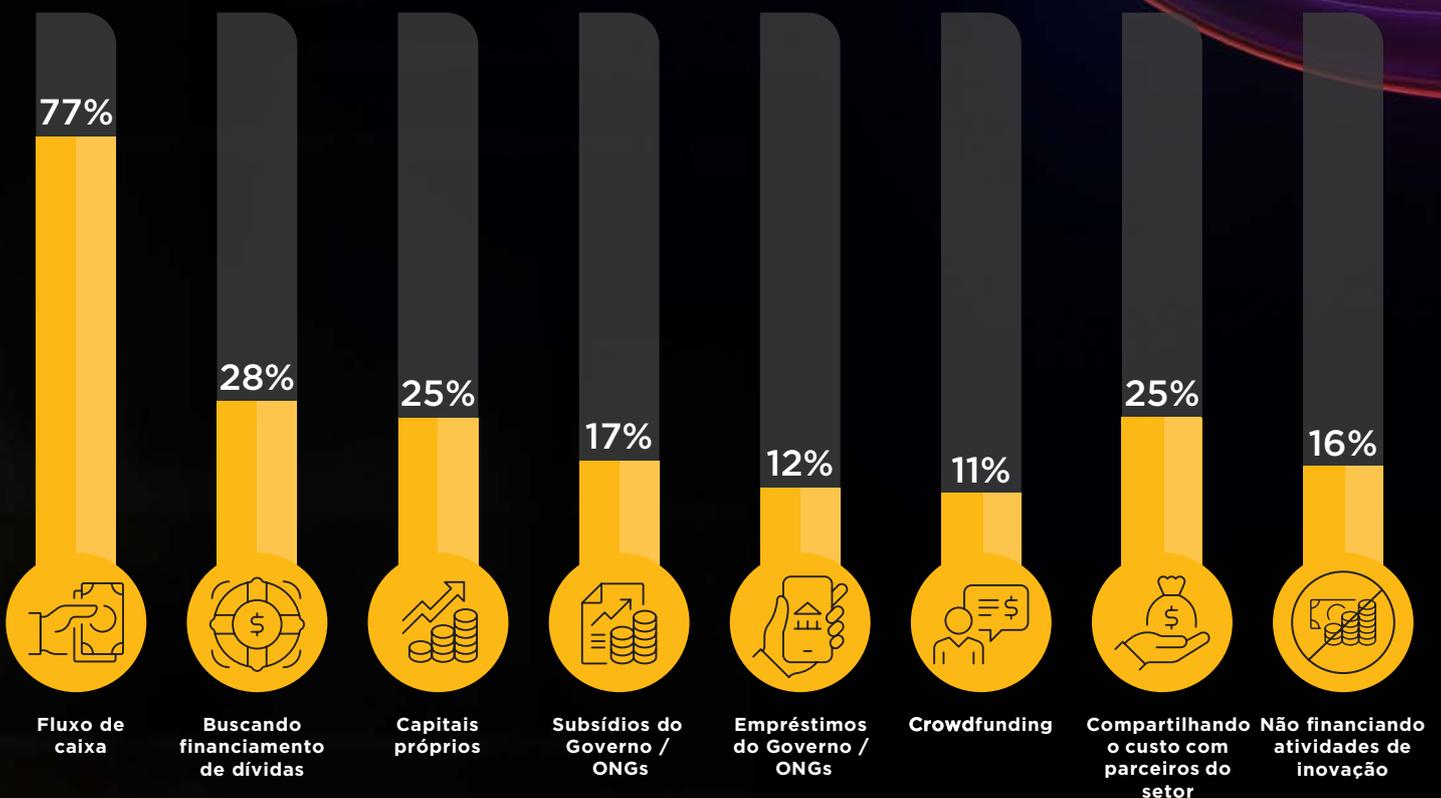
Praticamente todos os governos globais oferecem apoio a empresas com espírito inovador, seja na forma de créditos fiscais ou subsídios. A Innovate UK está procurando financiar projetos relacionados com a comercialização da computação quântica (até £6 milhões) e industrialização da cadeia de fornecimento automotivo eletrificada (até £1 bilhão).¹ O programa Horizon Europe tem um orçamento total de €95,5 bilhões a ser distribuído entre os candidatos entre 2021-2027. O governo da Austrália dirige um programa de Conexões de Inovação, oferecendo às empresas locais apoio operacional e monetário para seus projetos.

"SE VOCÊ TEM RECURSOS INSUFICIENTES, PROVAVELMENTE É PORQUE NÃO SABE ONDE ENCONTRÁ-LOS".

Trisha Daho, CEO & Fundadora da Empowered Leadership Cultivation

Figura 4: Os líderes empresariais estão usando predominantemente o fluxo de caixa para financiar suas estratégias de inovação

Q. Como você está financiando a sua estratégia de inovação?



ESTRATÉGIA EM PRIMEIRO LUGAR - FINANCIAMENTO EM SEGUNDO

Embora o financiamento seja de fato uma barreira para muitas empresas, a verdadeira inovação não pode ser apenas comprada.

Na verdade, a falta de financiamento pode levar a propostas mais imaginativas, uma vez que as equipes são forçadas a pensar e ser criativas de maneiras diferentes. "Há tantos exemplos surpreendentes entre setores e ao redor do mundo de inovação frugal, fazendo mais com menos", de acordo com a Dra. Allègre Hadida que afirma que a falta de financiamento talvez às vezes possa ser usada como uma desculpa para os líderes empresariais que estão lutando para inovar.

Tomemos como exemplo os restaurantes que foram muito afetados. Tanto os estabelecimentos menores quanto os maiores criaram uma série de práticas engenhosas de baixo custo para financiar suas operações — tendas temporárias ao ar livre, parcerias com mercearias/retalhistas, kits de refeições, entregas em conjunto, cursos de culinária on-line, bebidas para viagem, vale-refeição pré-vendidos para refeições após a reabertura. Todos esses pivôs ajudaram o setor a permanecer em funcionamento durante os meses mais duros e a reentrar nos mercados com serviços mais inovadores e alguns fluxos de receita adicionais.

David Sales também concorda que "muita inovação pode estar ao redor dos processos de como uma organização funciona, e impulsionada pelas conversas que ela tem com seus clientes". Isto não custa necessariamente uma grande quantia de dinheiro. Mesmo para algumas inovações realmente técnicas, é o processo de pensamento fazendo conexões entre diferentes disciplinas que muitas vezes podem criar inovações revolucionárias".

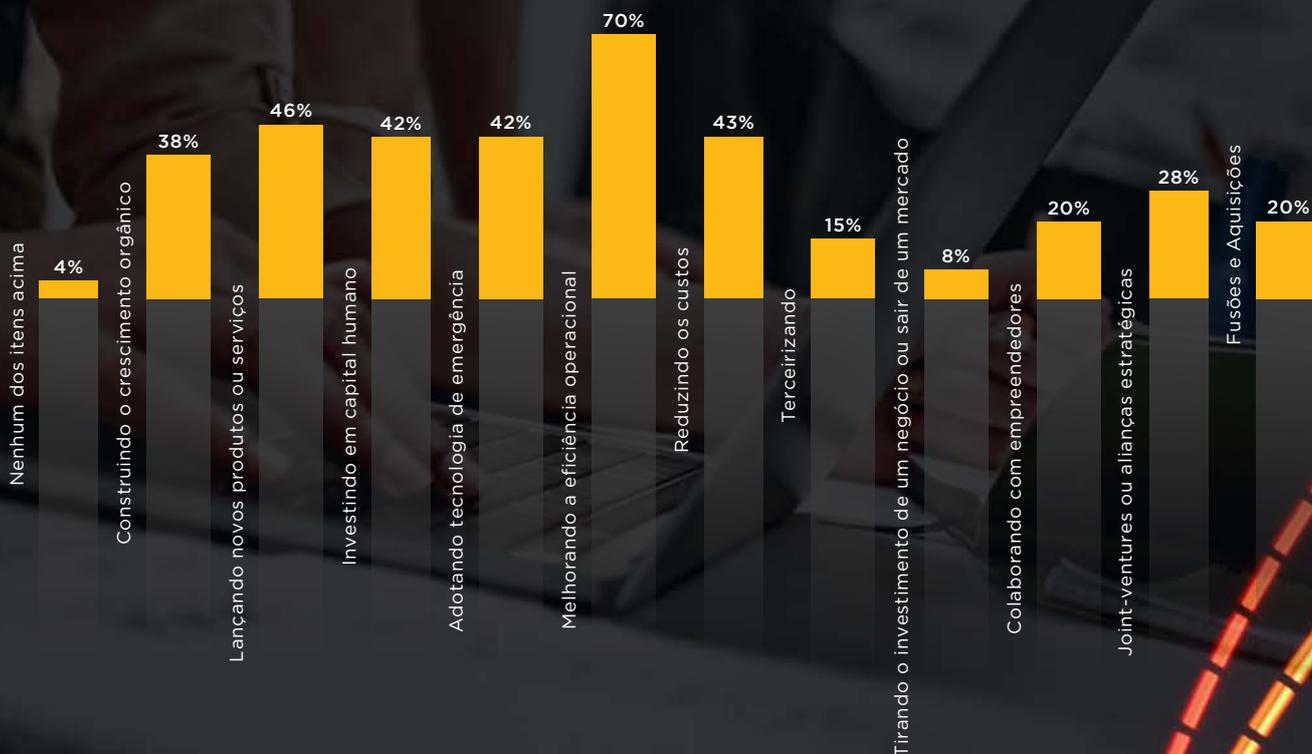
Dentro dos próximos 12 meses, o lançamento de novos produtos, a adoção de tecnologias emergentes e o investimento em capital humano estão entre as cinco principais prioridades planejadas para o crescimento entre os líderes empresariais que pesquisamos. Todas essas ações exigem um alto grau de pensamento inovador.

Ao mesmo tempo, os líderes buscam melhorar a eficiência operacional — uma prioridade estratégica para 70% dos entrevistados. E 43% destes estão buscando uma maior redução de custos. Estamos nos perguntando se as empresas serão capazes de fazer simultaneamente a transição para formas mais enxutas de trabalho e buscar transformações mais complexas (e de caixa intensivo). Considerando que os orçamentos são controlados principalmente pelos CEOs e CFOs, como os líderes assegurarão que as equipes à margem da empresa tenham tanto recursos quanto "headspace" para desempenhar as funções centrais e serem criativos em seu trabalho?

Figura 5: O lançamento de novos produtos e serviços está na agenda, mas os líderes priorizam eficiência operacional



Qual das seguintes ações você planeja realizar nos próximos 12 meses, a fim de crescer e continuar lucrando?



"A INTERRUPTÃO NUNCA É NADA PLANEJADO, MAS PODE CAUSAR UM CERTO FORMATO DE INOVAÇÃO, E AGORA ESTAMOS EM UMA FASE EM QUE TEMOS UMA CHANCE ÚNICA DE OLHAR A INOVAÇÃO COMO UM PROGRAMA DE GESTÃO OU UM PROGRAMA DE ESTRATÉGIA FUTURA".

David Scholz, MBA, Consultor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais e Diversidade, Scholz BDD



PERGUNTAS A SE FAZER SOBRE **FINANCIAR A INOVAÇÃO**:

- Você está considerando opções alternativas de financiamento para inovação, tais como créditos fiscais de P&D, subsídios privados e públicos, ou crowdfunding?
- Vocês criam oportunidades para que sua equipe venha a propor ideias criativas para consideração (sem vincular diretamente sua proposta aos custos)?
- Como você pode evitar rejeitar ideias inovadoras, com a premissa de que elas "custam caro", e não "poupam dinheiro"?
- Como sua organização encara a inovação – como uma estratégia documentada ou uma avaliação aleatória de sugestões, principalmente apresentada pela liderança?

ENCONTRAR PESSOAS INOVADORAS E RETÊ-LAS

As pessoas são o segundo pilar do "capital" inovador. Mas, semelhantes aos financiamentos tradicionais, muitos líderes lutam para atrair e fomentar o talento certo em sua organização. Mais de um terço dos líderes empresariais nomeia "capacitação de seu pessoal" entre as maiores barreiras à inovação corporativa.

Até certo ponto, isto pode ser explicado pelo sucesso limitado na aquisição de talentos — uma das duas principais fraquezas que os líderes planejam retificar nos próximos 12 meses. Além disso, a disponibilidade de talentos é, em parte, uma questão macroeconômica que dificilmente será resolvida em breve. Demograficamente, a geração Boomer está se aposentando, enquanto a escala da força de trabalho das Gen Y e Z não é suficiente para substituí-los. Seguido por 57% dos entrevistados de nossa pesquisa que citaram o acesso a talentos como um risco significativo para o crescimento futuro. Um prognóstico mais pessimista 2 sugere que até 2030, pode haver uma escassez global de talentos humanos de mais de 85 milhões de pessoas. Os líderes precisarão reavaliar e atualizar suas abordagens de aquisição de talentos e gestão da força de trabalho.

Apenas 53% dos líderes empresariais concordam que sua força de trabalho tem as habilidades necessárias para apoiar a inovação bem-sucedida, talvez sugerindo algumas lacunas de capacidade na força de trabalho de hoje. De fato, o ritmo acelerado da digitalização deu maior ênfase à contratação de funcionários que se sentem à vontade para trabalhar em ambientes híbridos e têm uma atitude proativa quando se trata de abraçar a mudança e a inovação. Identificar e o recrutar tais candidatos é difícil para muitos setores.

Por outro lado, as pessoas lutam para atingir plenamente seu potencial sem um ambiente receptivo. Quando a maior parte de seu trabalho é impulsionada por horas faturáveis ou outros KPIs voltados para finanças, encontrar o tempo para inovar pode ser difícil. Da mesma forma, altos níveis de inércia, estruturas operacionais rígidas e falta de visão são citados como barreiras à inovação por um quarto dos entrevistados. Abordar estes fatores é tão importante quanto melhorar as práticas de contratação.

CONSTRUINDO SISTEMAS DE TALENTOS MELHORES

O próprio talento é visto como um ponto focal de inovação para 37% dos líderes globais com os quais falamos. Mas onde você o encontra? Curiosamente, o trabalho remoto através da pandemia global revelou novas oportunidades de contratação. "[A pandemia] abriu nossos olhos para a existência desta reserva oculta de talentos surpreendentes, que devido ao esquecimento ou ignorância, não sabíamos sequer que existia", observa a Dra. Allègre Hadida.

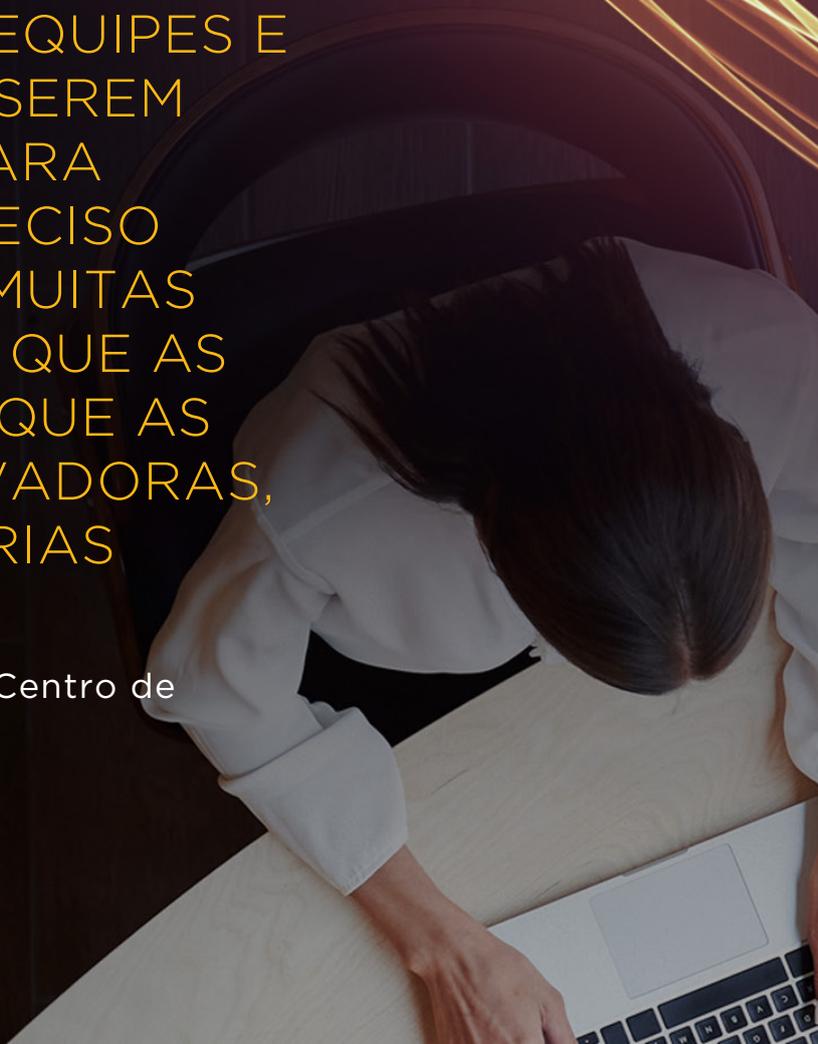
Entretanto, parece que os líderes empresariais não estão aproveitando plenamente as oportunidades que o trabalho remoto está criando. Em comparação com o ano passado, o nível de preocupação em relação a aquisição de talentos quase dobrou. Em 2021, 26% dos líderes identificaram a aquisição de talentos como um ponto fraco do negócio, que vale a pena abordar.

Este ano, 42% compartilham o mesmo sentimento. Por que estamos vendo uma tamanha disparidade na demanda e na oferta? Pode ser que os líderes não estejam fazendo o suficiente para atrair o tipo certo de pessoas e depois lhes proporcionar um ambiente de trabalho ideal. Antes do início da pandemia, muitos profissionais já haviam sentido descontentamento com suas condições de trabalho. O baixo salário, o estresse contínuo, a falta de um equilíbrio adequado entre trabalho e vida, ampliado por dez vezes mais durante os lockdowns, é encarnado na "Grande Demissão" de talentos em todos os setores.

Grande Demissão é um termo que Anthony Klotz, psicólogo e professor da Universidade A&M do Texas, cunhou para descrever a correria para se "demitir" que as indústrias experimentaram durante o ano passado. Curiosamente, o maior aumento nas taxas de demissão de 20% em média 3 está entre os funcionários de meia-carreira (entre 30-45 anos) — um grupo demográfico que a maioria dos empregadores procura.

OS IDOSOS COSTUMAM DIZER "NÃO SOMOS SUFICIENTEMENTE INOVADORES". GASTAMOS MUITO DE NOSSO TEMPO TREINANDO PESSOAS, EQUIPES E ORGANIZAÇÕES PARA SEREM MAIS INOVADORES E PARA ENTENDER O QUE É PRECISO PARA SER INOVADOR. MUITAS VEZES É O SISTEMA EM QUE AS PESSOAS TRABALHAM QUE AS IMPEDE DE SEREM INOVADORAS, EM VEZ DE SUAS PRÓPRIAS CAPACIDADES"

David Sales, Chefe de Treinamento, Centro de Inovação St John's, Cambridge



Como resultado, os líderes agora enfrentam pressão de dois lados — atrair a próxima geração de talentos para fazer parte de suas organizações e reter os atuais funcionários, cujo moral e níveis de engajamento estão em declínio. Se seus funcionários estiverem saindo, "dê uma boa olhada no que é sua cultura", recomenda Trisha Daho. "[Análise] como você realmente realiza o trabalho que faz, os serviços que presta, sua marca no mercado". Este é o momento de realmente fazê-lo e fazê-lo para a futura empresa que você quer". A remuneração e os benefícios competitivos não são mais os principais critérios sobre os quais os empregadores serão julgados. Talvez você precise perguntar se a próxima geração quer mesmo representar sua marca. A cultura da empresa e suas manifestações, incluindo seu propósito, visão, posicionamento no mercado e ambiente de trabalho, entre outros fatores, atrairão ou dissuadirão as melhores mentes. Os líderes devem visar a excelência em tudo o que foi dito acima para atrair talentos capazes de conduzir a inovação.

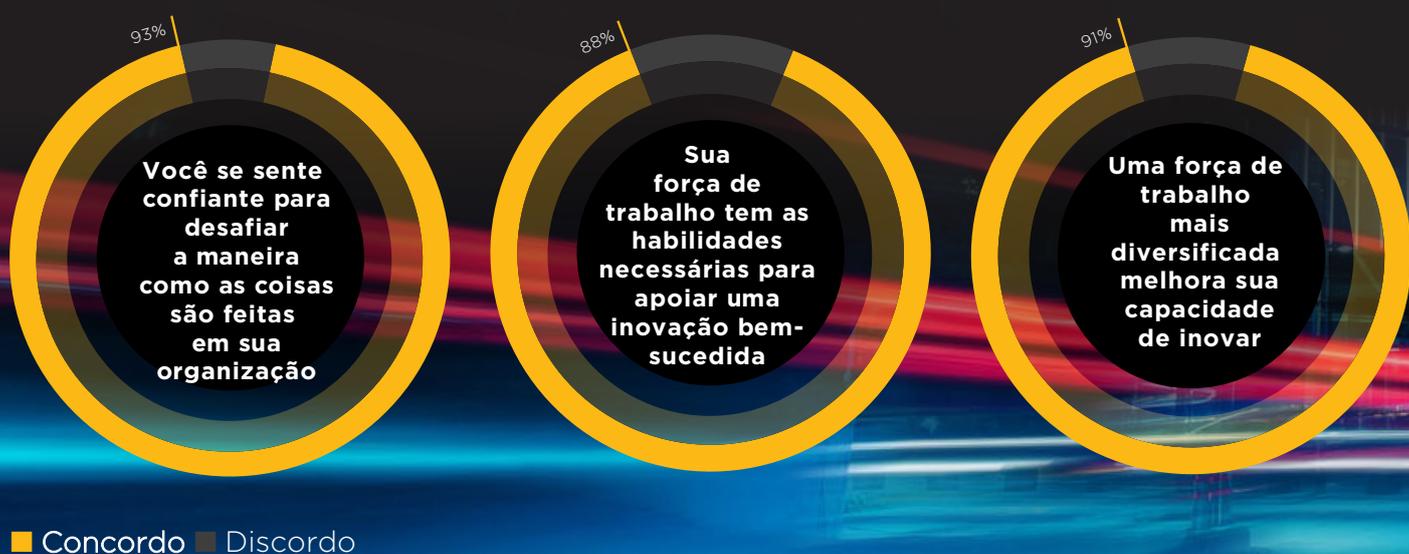
"Se você pensa em recrutar pessoas - e vamos assumir que sua organização realmente quer recrutar e reter talentos para possibilitar a inovação - a primeira coisa que eu realmente quero criar ou deveria querer alcançar é a diversidade em meu talento", diz David Scholz, MBA. "Quanto mais pessoas diversas você reúne, mais inovador você pode ser". Entre os entrevistados de nossa pesquisa, 73% concordam ou concordam fortemente que a diversidade de talentos é a chave para melhorar a capacidade de inovação da organização.

Na pesquisa do ano passado, 81% dos líderes empresariais concordaram que uma força de trabalho mais diversificada e inclusiva acabaria melhorando o desempenho financeiro. De fato, diversos grupos de trabalho têm se mostrado mais criativos quando se trata de resolução de problemas e pensamento estratégico — as duas qualidades necessárias para estabelecer uma base cultural forte para a inovação. Mas para atrair funcionários altamente qualificados, diversificados, adaptáveis e retê-los, você precisará assegurar que suas formas de trabalho sejam "adequadas" para eles.

Figura 6: Apesar dos desafios de recursos, os líderes acreditam que podem impulsionar uma inovação de maior sucesso



■ Até que ponto você concorda com as seguintes declarações em relação à inovação?



'VOCÊ PODE
TRAZER GRANDES
TALENTOS COM
MUITOS
CONJUNTOS DE
HABILIDADES, MAS
SE VOCÊ NÃO TEM
A CULTURA PARA
PERMITIR QUE ELES
INOVEM, SE VOCÊ
OS MANTÉM NA
CAIXINHA E DIZ,
BASTA FAZER ISSO,
ENTÃO, NÃO VAI
HAVER INOVAÇÃO''.

Trisha Daho, CEO & Fundadora da
Empowered Leadership Cultivation



PERGUNTAS A SE FAZER SOBRE **FORÇA DE TRABALHO PARA INOVAÇÃO:**

- Sua organização aproveita ao máximo as novas oportunidades de recrutar pessoas talentosas possibilitadas pela transição global para o trabalho remoto?
- Você tem recursos suficientes alocados para oportunidades estratégicas de Aprendizado e Desenvolvimento para os funcionários atuais?
- A sua marca de empregador e a experiência do funcionário estão atraindo as pessoas certas que você precisa para inovar?
- Seu atual ambiente de trabalho e estrutura operacional promovem a diversidade em termos de pensamento, expressão e práticas de recrutamento?
- Que posição a gestão de talentos ocupa em sua estratégia de inovação? Como você garante que seu pessoal está capacitado para gerar e buscar ideias criativas?

BARREIRAS ORGANIZACIONAIS PARA UMA INOVAÇÃO BEM-SUCEDIDA

A inovação não é um pivô isolado ou uma transição temporária para um caminho alternativo durante tempos difíceis. Para ter resultados, é necessária uma ação contínua, consciente e deliberada por parte dos líderes e funcionários.

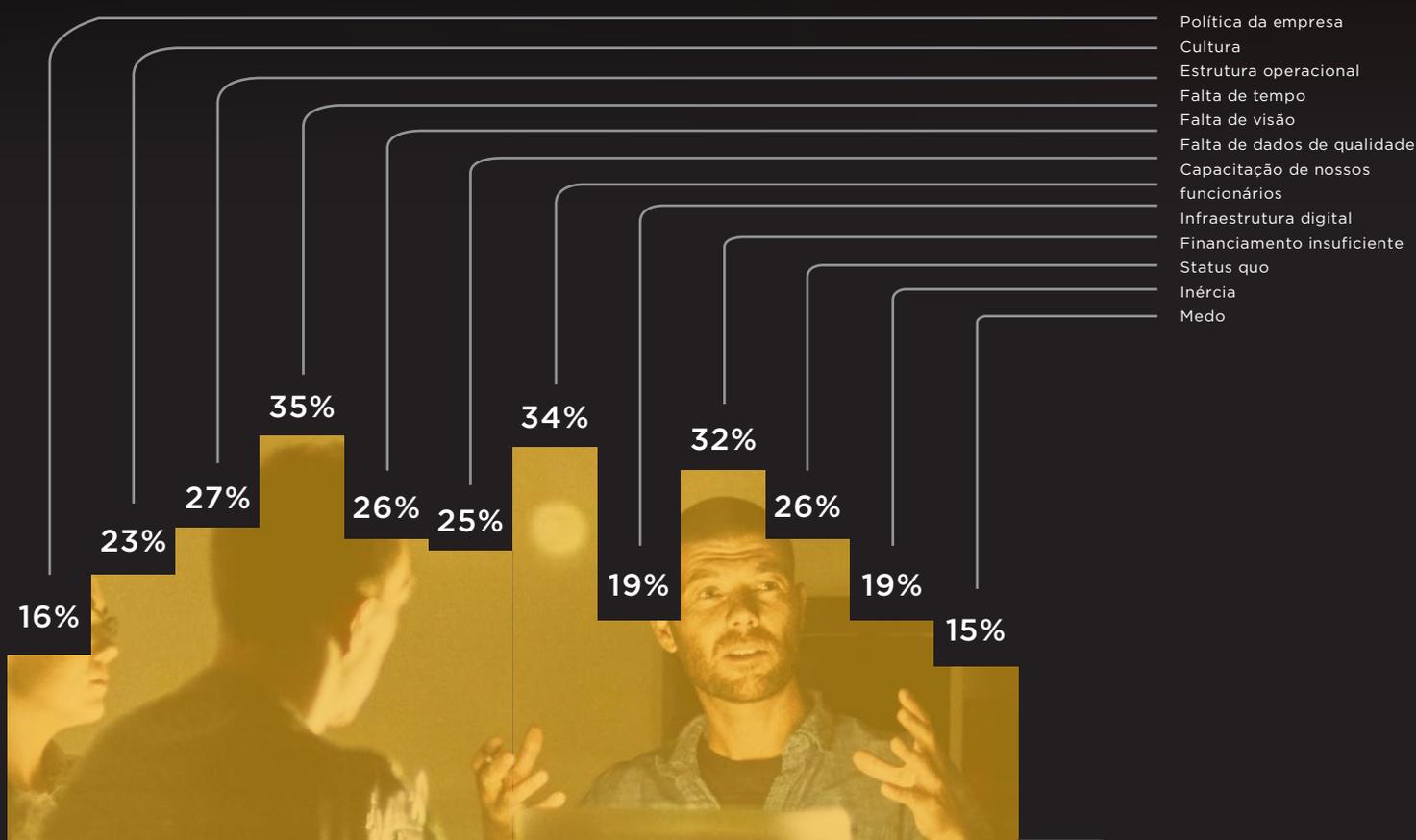
Mas enquanto as indústrias permanecem no modo "combate a incêndio", a "falta de tempo" foi citada como a terceira maior barreira à inovação pelos líderes empresariais globais. Seguidos por uma série de fatores culturais como falta de visão, desejo de manter o status quo, falta de dados de qualidade, política corporativa, cultura inadequada e simples medo de mudança.

O tempo é um bem escasso. Mas considerando que 62% dos líderes empresariais concordam que agora podem inovar com maior rapidez do que no passado, é curioso ver que as atividades de inovação ficam paralisadas pelo timing acima de tudo. De acordo com David Sales "[criar] tempo é uma habilidade. É a priorização. Portanto, não creio que seja um fator muito diferente da capacidade das pessoas e do financiamento insuficiente. Nunca há dinheiro suficiente para fazer tudo o que você quer fazer - portanto, priorize a inovação".

Figura 7: Os líderes empresariais enfrentam várias barreiras culturais para uma inovação bem-sucedida



■ **Selecione as três principais barreiras que impedem a inovação em sua organização?**



É MUITO NATURAL E HUMANO VOLTAR ÀS NOSSAS ROTINAS E AO QUE SABEMOS FAZER MELHOR, E AS ROTINAS GERALMENTE NÃO COMBINAM BEM COM A INOVAÇÃO". AS ROTINAS SÃO UMA FORÇA DE INÉRCIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO. ELAS DÃO LUGAR ÀS "NORMALIDADES", AOS MAUS HÁBITOS ORGANIZACIONAIS QUE SÃO MUITO DIFÍCEIS DE QUEBRAR".

Dra. Allègre Hadida, Professora Adjunta de Estratégia, Cambridge Judge Business School e Magdalene College, Universidade de Cambridge

Compreensivelmente, a tendência dos líderes e suas equipes de adiar as coisas tem sido exacerbada pelos contínuos desafios da pandemia. Para 55% dos líderes empresariais, as consequências da COVID-19 ainda são um risco para o crescimento, assim como as contínuas interrupções do fluxo de comércio internacional, citadas por 51% dos entrevistados, e as mudanças no cenário regulatório, mencionadas por 58%. As dificuldades de recrutamento que a maioria dos setores estão enfrentando também deixam os funcionários atuais com listas mais longas de tarefas e menos tempo para pensar de forma inovadora.

Com tantos fatores de estresse, é fácil ver por que os líderes ficam aquém das horas disponíveis. Ainda assim, priorizar o tempo e as condições para a inovação é crucial para o bom desempenho em outras aspirações dos líderes, tais como melhorar a eficiência operacional, lançar novos produtos, adotar novas tecnologias e construir o crescimento orgânico.

ENCONTRAR TEMPO E ESPAÇO PARA A CRIATIVIDADE

O pensamento criativo pode acontecer em espaços abertos, salas de reunião ou durante reuniões remotas. Entretanto, para traduzir em inovação, as ideias requerem apoio e ações de acompanhamento — tanto do topo como da base de sua organização. "Concordo plenamente que precisamos de uma liderança ousada, mas na minha opinião, a inovação pode e deve funcionar em ambas as direções, de cima para baixo e de baixo para cima. A inovação canalizada da maneira correta pode funcionar perfeitamente de baixo para cima", observou David Scholz, MBA.

A criação dessas micro-oportunidades de inovação é crucial para enfrentar as barreiras culturais e operacionais que persistem. Desde a construção de melhores loops de feedback entre as equipes para o compartilhamento do conhecimento até proporcionar aos indivíduos mais autonomia para desafiar os processos existentes, os líderes da empresa têm amplos mecanismos para fazer da inovação parte do DNA corporativo. "A inovação vem de dentro das organizações, no sentido de que você precisa criar esta cultura de serendipidade, esta cultura de abertura para permitir que a inovação aconteça dentro da organização", diz a Dra. Allègre Hadida.

Anne Boden, CEO do Mobile-only Starling Bank, que atingiu uma valorização de \$1,9 bilhões (£1,42 bilhões) em menos de 8 anos, também acredita que a inovação está fortemente correlacionada com a colaboração interfuncional. Muitas vezes comparado com Steve Jobs da Apple por seu pensamento inovador e estilo de liderança exigente, Boden favorece os princípios de organizações funcionais sem departamentos padrão. Em vez disso, ela cultiva a inovação tendo banqueiros, engenheiros e artistas trabalhando lado a lado em diferentes aspectos do produto como equipes multifuncionais cruzadas. Em seguida, agenda demonstrações regulares internas e voltadas para o cliente para coletar feedback e iterar sobre os resultados.

"Eu acho que a maioria das pessoas não entende o impacto que sua cultura tem sobre seu grande sucesso ou sua luta", observa Trisha Daho. Esse é um assunto que os líderes terão que abordar para se beneficiar de outros grandes estimuladores da inovação — feedback dos clientes, selecionados por 32% dos entrevistados, grandes análises de dados (29%), e novos conhecimentos (28%). Sem os incentivos e encorajamentos adequados, seus funcionários estarão relutantes em utilizar esses meios ou agir de acordo com suas constatações. Através de pequenos ajustes nas práticas de organização, porém direcionados, os líderes podem criar um efeito em cascata das mudanças culturais e desbloquear a comporta do pensamento inovador.

ACELERANDO O CICLO DE INOVAÇÃO

Ao entrarmos no novo ciclo de crescimento, o tempo para inovar não está se expandindo, ele está se contraindo. Considerando que 73% dos líderes se sentem confiantes em sua capacidade de desafiar a forma como as coisas são feitas em sua organização, os próximos 12 meses serão cruciais para o exercício deste poder.

Para impulsionar a inovação bem-sucedida, as organizações precisarão tornar-se mais ágeis na forma como desenvolvem novas ideias, implementam mudanças no modelo de negócios e conseguem novas ofertas ao mercado mais rapidamente do que nunca - porque sua concorrência também se considera bem-preparada para a inovação: 65% dos entrevistados da pesquisa acreditam que sua organização é significativamente mais inovadora do que outras empresas em seu setor.

Apesar de citar o tempo como uma restrição fundamental, 62% de nossos entrevistados realmente concordam ou concordam fortemente que são capazes de inovar com maior rapidez do que no passado e 69% concordam ou concordam fortemente que a perturbação do mercado os motiva a inovar. Então, como as empresas podem acompanhar a inovação quando têm financiamento, talento e tempo limitados?

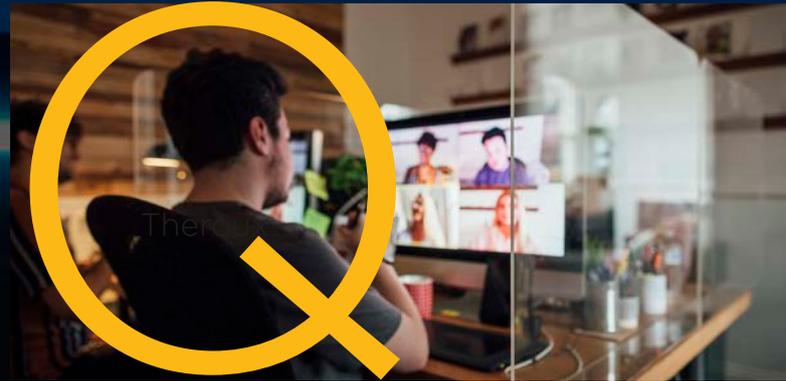
"Muita inovação pode estar ao redor dos processos de como uma organização funciona, e impulsionada pelas conversas que ela tem com seus clientes. Isto não custa necessariamente uma grande quantia de dinheiro. Mesmo para algumas inovações realmente técnicas, é o processo de pensamento fazendo conexões entre diferentes disciplinas que muitas vezes podem criar inovações revolucionárias". diz David Sales. A inovação também é apoiada por fatores mais suaves, tais como abertura à experimentação, segurança fisiológica, diversidade de pensamento e escuta atenta a seus clientes.

A Dra. Allègre Hadida também sugere que os líderes podem combater a inércia, a resistência à mudança e a relutância em perseguir ideias inovadoras "criando uma organização temporária totalmente embutida, como um grupo de projeto, que é separada do resto da organização e trabalha neste aspecto particular". Em seguida, proporcionar-lhes autonomia e recursos para explorar ideias "fora do âmbito normal de sua organização". Tais unidades podem operar como grupos de consultoria interna ou equipes de desenvolvimento de novos produtos e ser motivadas através de incentivos de baixo poder, tais como promoções e recompensas não monetárias 4.

O aprendizado validado é outro método para permitir a interação lean. Esta abordagem pressupõe medir seu progresso em unidades menores para verificar rapidamente se a direção escolhida está correta. Originalmente utilizada como parte da metodologia Scrum para o desenvolvimento de software, a prática pode ser adaptada a qualquer tipo de criação de novos produtos ou serviços. A ideia central deste método é lançar "beta" ou produtos mínimos viáveis (MVPs) para coletar o feedback do mercado. Em seguida, usar o conhecimento obtido para refinar o vetor de desenvolvimento e mudar de direção antes de afundar muito tempo e esforço em uma solução inovadora.

Claro, as tecnologias emergentes que a maioria dos líderes identificou como um capacitador central da inovação, também são um impulso significativo para melhorar a cadência da experimentação e da inovação. Entretanto, para obter alto retorno sobre os investimentos em tecnologia, "você precisa ser capaz de incorporar essa tecnologia em sua empresa, em seus processos, em sua estratégia, e depois desenvolver novas coisas", David Scholz, MBA, observa.

Para ganhar a velocidade warp desejada para a inovação, os líderes empresariais terão que reavaliar processos e estruturas colaborativas ultrapassadas. Em seguida, reintroduzir estruturas de adaptação à inovação, apoiadas por transformações culturais e tecnológicas.



PERGUNTAS A SE FAZER SOBRE BARREIRAS ORGANIZACIONAIS À INOVAÇÃO:

- Suas estruturas organizacionais atuais apoiam a colaboração interfuncional e oferecem oportunidades para o compartilhamento do conhecimento?
- Como você planeja assegurar que sua visão e estratégia inovadoras sejam disseminadas em sua organização?
- Que mecanismos você possui para evitar a inércia, diminuir as barreiras culturais e encorajar os funcionários a desafiar o status quo?
- Como você está ajudando seu pessoal a encontrar tempo e espaço para a busca de atividades orientadas à inovação, mas não faturáveis?
- Que práticas você tem em vigor para promover a rápida idealização e teste de propostas inovadoras?

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA: UNIDAS DESDE SEMPRE

Nos últimos 18 meses, a tecnologia provou ser uma força transformadora, ampliando os limites do que as organizações haviam pensado anteriormente ser possível. Segue-se que 53% dos líderes denominam "tecnologia" e 52% denominam "lançamentos de novos produtos e serviços" como áreas de ponta para a inovação.

As respostas conjuntas indicam como a tecnologia e o desenvolvimento de produtos se tornaram mutuamente dependentes. Ao mesmo tempo, 42% dos líderes globais procuram adotar mais tecnologias emergentes para alcançar crescimento nos próximos 12 meses e 44% acreditam que a tecnologia é o principal capacitador para sua inovação. Este foco unânime em tecnologia naturalmente levanta a questão sobre a percepção que os líderes têm da tecnologia. Eles estão encarando a tecnologia como um trampolim para operações mais inovadoras ou como um jogo final próprio? Afinal de contas, as empresas ainda estão trabalhando para estabelecer a argamassa ideal para suas capacidades de inovação.

Para cerca de um quarto dos entrevistados, as estruturas operacionais e a cultura continuam sendo barreiras à inovação. David Scholz, MBA concorda, "[Para mim inovação é quando] você faz algo que tem feito antes de uma maneira completamente diferente e nova". A Dra. Allègre Hadida também vê a inovação como algo que "não se limita apenas aos produtos e serviços comercializáveis". Pode ser inovação em processos de fabricação ou organizacionais. Dentro da organização, a inovação também pode ocorrer na forma como administramos as pessoas". Neste contexto, a tecnologia não é crucial para uma verdadeira estratégia de inovação "Blue Ocean" (Oceano Azul), de acordo com Allègre, que envolve chegar a uma "inovação que pode interromper completamente e mudar completamente a natureza de uma indústria sem estar necessariamente ligada à tecnologia e ao avanço tecnológico".

Os inovadores tendem a dar menos atenção às práticas comuns da indústria. Em vez de tentar alcançar os líderes, quer investindo nas mesmas tecnologias ou lançando produtos similares, eles buscam cenários alternativos de crescimento. O Cirque du Soleil é um grande exemplo de um disruptor da indústria, alcançando um tremendo crescimento em uma indústria aparentemente não lucrativa, sem investir em tecnologias. Trisha Daho também acredita que a inovação em estágio inicial não tem muito a ver com tecnologia, mas "qualquer coisa que você possa contemplar como sendo melhor do que é neste momento". Portanto, talvez seja hora de pensar em como as diferentes tecnologias que você já possui podem ser colocadas a serviço da inovação.

UNINDO A TECNOLOGIA À ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

A pandemia global mudou maciçamente os estilos de vida e hábitos das pessoas, colocando muitos produtos e serviços à prova de estresse. Para os líderes experientes, este evento apresenta uma grande oportunidade para reavaliar sua percepção do setor. Em seguida, reorientar suas estratégias de inovação usando a tecnologia como um meio de criação de valor através de outros vetores, tais como o envolvimento do cliente (39%), talento (37%), sustentabilidade (33%) e novos modelos de negócios (30%).

Figura 8: Nuvem e IA são as tecnologias digitais-chave para uma inovação bem-sucedida

Q Quais três tecnologias digitais serão as mais importantes para ajudá-lo a inovar com êxito e contribuir para o sucesso futuro de sua empresa?

Os líderes estão avaliando uma ampla gama de oportunidades de inovação. Como a Dra. Allègre Hadida destaca, "há tantos pontos diferentes na cadeia de valor onde podemos inovar, sem que isso seja imediatamente visível para o consumidor final". Desde a reinvenção da cultura da empresa até a otimização dos processos de BackOffice e a experimentação de novos materiais, como o grafeno, os líderes de hoje têm uma série de alavancas para inovar tanto no mundo digital quanto no físico.

Quando se trata de digital, 49% dos líderes classificaram a computação em nuvem como a mais importante para alcançar sucessos futuros. A priorização é ainda maior entre os entrevistados que estão muito confiantes em sua capacidade de aumentar a receita nos próximos 12 meses.

Isso é compreensível, dado que as tecnologias de nuvem estão alimentando uma grande parte das operações corporativas em comparação com a pré-pandemia. Ao mesmo tempo, as taxas de investimento em tecnologias emergentes tradicionalmente associadas à inovação também são altas. Os líderes empresariais classificaram tanto IA (43%) quanto a aprendizagem de máquinas (32%) como de alta importância estratégica. Isso representa um aumento de 12% em comparação com o ano passado. O interesse pela automação de processos robóticos (RPA), a Internet das Coisas (IoT) e o Aperfeiçoamento Humano (Human Augmentation) também cresceu significativamente.

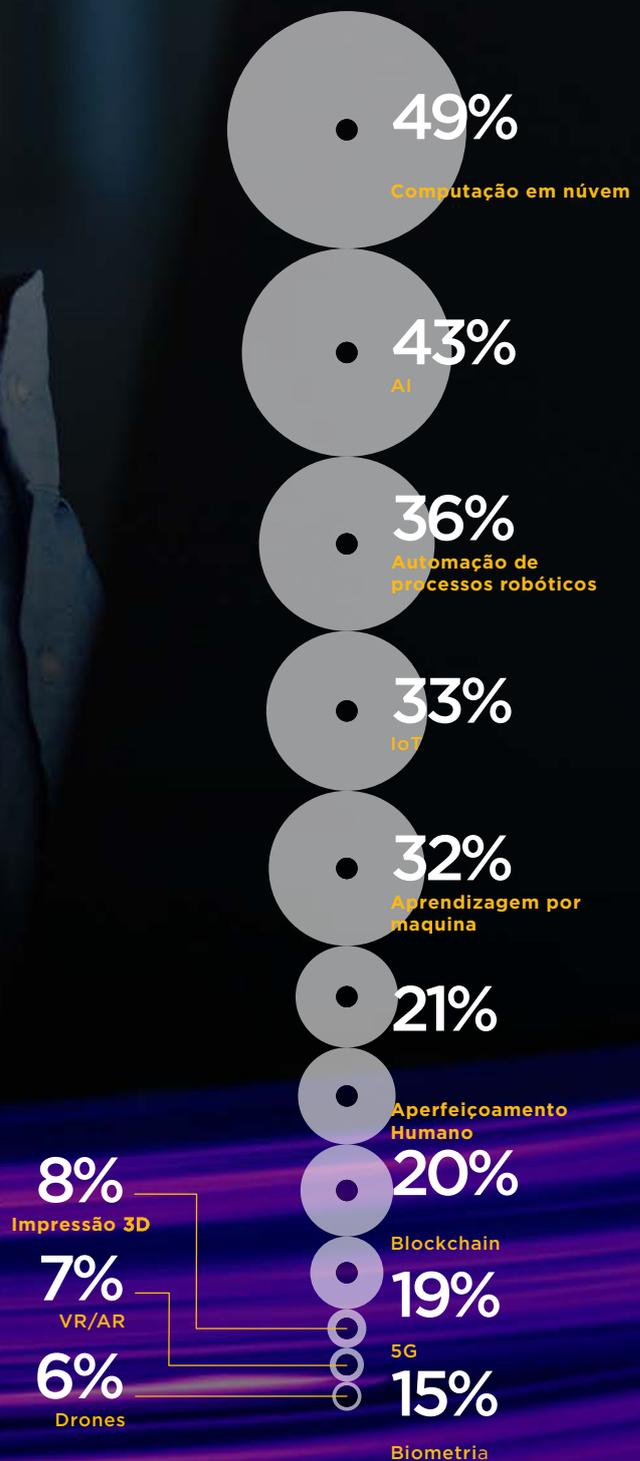




Figura 9: Ideias inovadoras também estão surgindo em outros reinos tecnológicos

Q. Quais outros três avanços tecnológicos você acha que podem ser mais importantes em ajudá-lo a inovar com êxito para contribuir para o sucesso futuro de sua empresa?

Talvez os líderes empresariais estejam usando essas tecnologias para remover alguns dos atritos que muitas vezes prejudicam os planos ambiciosos de inovação? Dada a seleção da tecnologia, esse pode ser o caso. A maioria dos casos de uso de IA e de aprendizagem por máquinas da indústria de travessias viáveis visa a otimização e automatização de processos. Por exemplo, o setor de seguros emprega com sucesso a automação inteligente para agilizar o processamento e a subscrição de sinistros médicos. As duas tarefas são de trabalho intensivo e propensas a erros. Portanto, libertar recursos humanos de tarefas semelhantes poderia ajudar os líderes a realizar as duas outras ambições — redução de custos e melhoria da eficiência operacional. Idealmente, a implantação destas tecnologias também libertará os funcionários para atividades mais criativas e inventivas.

TRANSFORMAÇÕES NÃO-DIGITAIS

As tecnologias digitais são um componente vital para o sucesso da inovação. No entanto, as empresas estão igualmente investidas em avanços tecnológicos não-digitais, já que muitas novas ideias, metodologias, serviços e produtos estão surgindo em outros domínios de invenção.

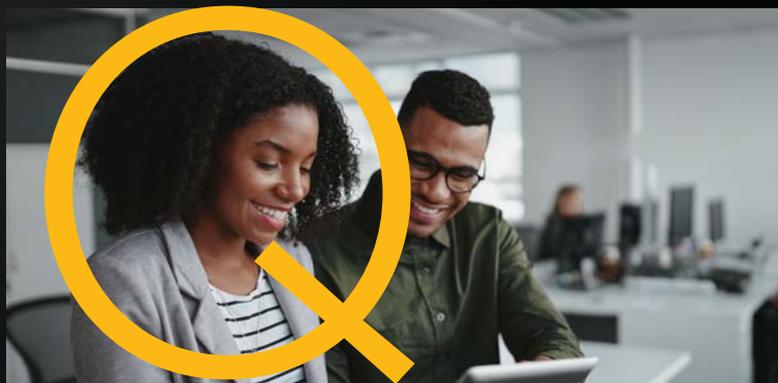
A energia renovável, citada por 61% dos líderes, e a eletrificação, citada por 46% dos entrevistados, são as duas áreas centrais de interesse estratégico. O armazenamento de baterias (nomeado por 35%) e combustíveis de hidrogênio, mencionado por 21% dos entrevistados também estão ligados ao tema maior de investir em operações mais sustentáveis. Em nossa pesquisa de 2021, 77% dos líderes viram oportunidades de lucro na economia de baixo carbono do futuro. Parece que este ano os líderes estão dando passos tímidos nesta direção.

Sem surpresas, os líderes no setor de energia, transporte e imobiliário têm as mais altas taxas de juros em tecnologias relacionadas com a sustentabilidade. Embora indústrias adjacentes como alimentos e bebidas, agricultura, os setores financeiro e tecnológico também estão procurando tornar suas operações mais "verdes" como parte de sua estratégia de inovação. Talvez isto se deva ao fato de 43% dos líderes verem os fatores ambientais como um risco maior para seus negócios em comparação com as tecnologias disruptivas (36%) este ano.

"PRECISAMOS ESTAR DISPOSTOS A SER INOVADORES". NÃO PODEMOS FICAR SEGUROS O TEMPO TODO. PRECISAMOS NOS ARRISCAR, FAZER APOSTAS, CORRER RISCOS, MAS PRECISAMOS TER CERTEZA DE QUE ESTAMOS FAZENDO A ANÁLISE NOS BASTIDORES QUANTO A QUAL É A MELHOR APOSTA".

David Sales, Chefe de Treinamento,
Centro de Inovação St John's,
Cambridge

Os líderes empresariais hoje têm vários caminhos para a inovação — através da tecnologia, desenvolvimento de produtos, gestão de talentos e eixos operacionais — bem como meios para implementar suas ambições. O imperativo agora é assegurar que os investimentos em novas tecnologias se tornem uma base sustentável para facilitar uma gama mais ampla de micro e macro transformações dentro de sua organização, o que pode melhorar sua posição no mercado.



PERGUNTAS A SE FAZER SOBRE **TECNOLOGIA COMO UM FACILITADOR DE INOVAÇÃO:**

- Como você está implantando novos investimentos em tecnologia para apoiar novas inovações que levam à criação contínua de valor?
- Você já considerou explorar oportunidades potenciais de inovação que surgem de tecnologias emergentes não digitais (tais como renováveis, eletrificação, material avançado, etc.)?
- Seus concorrentes (e suas capacidades tecnológicas) são uma referência para decidir sobre áreas de investimento ou um contraponto de referência para explorar diferentes formas de trabalho?
- Você considera sua prontidão operacional e seu modelo operacional ao decidir sobre os novos investimentos em tecnologia?
- Como você mede a viabilidade das tecnologias emergentes em relação à sua maturidade digital e operacional?

CONCLUSÃO: REFINAR SEU RADAR DE RISCO

Tendo resistido à crise, os líderes empresariais entram no ano com o espírito elevado. 73% se sentem mais confiantes em sua capacidade de inovar em comparação com os níveis pré-pandêmicos. O nível geral de confiança nas perspectivas de crescimento comercial futuro também é mais alto — 84% comparado a 76% em 2021, apesar dos desafios em torno do tempo, talento ou finanças.

A resposta combinada à pandemia da biotecnologia e dos governos em todo o mundo, nos mostrou a rapidez com que algumas empresas podem responder em uma crise. A capacidade de algumas empresas e setores inteiros de realizar programas maciços e universais de inovação em um tempo extra curto (de Peloton a Pfizer), também reforçou suas crenças em sua própria resiliência e potencial inovador.

Agora é hora de decidir quais das medidas de emergência devem se tornar elementos permanentes da estratégia de inovação corporativa. "Vamos ter certeza de que entendemos o que nos tornou inovadores durante a pandemia, porque dentro de alguns meses, podemos ter esquecido", diz David Sales.

Embora os riscos iniciais apresentados pela COVID-19 tenham se dissipado, a paisagem ainda é incerta e outros riscos podem facilmente descarrilar o progresso tímido das empresas em direção à inovação. A incerteza econômica (65%), a inflação (61%), as questões de cibersegurança (57%) e as mudanças regulatórias (58%) precedem a preocupação com as consequências da pandemia global.

Dado o radar de risco expandido, conclui-se que apenas 54% dos líderes empresariais acreditam que é provável que o crescimento global aumente. Outros permanecem com uma mentalidade mais cautelosa, o que reflete nas ações que os líderes planejam realizar nos próximos 12 meses. A redução de custos e o aumento da eficiência operacional ainda são as duas áreas prioritárias para 2022.

Entretanto, a eficiência, por si só, não impulsiona a competitividade futura. De forma que as sociedades e economias se adaptam à convivência com o coronavírus, a atenção está agora voltada para a criação de novas oportunidades de mercado para impulsionar o crescimento sustentável a longo prazo. Para atender às ambições de crescimento estabelecidas, as empresas precisarão se afastar do foco na preservação e se voltar para atividades mais voltadas para o crescimento — sejam elas transformações culturais, melhorias na aquisição de talentos ou melhorias adicionais na área digital e capacidades não-digitais.

Ao mesmo tempo, os líderes terão que ficar de olho em fatores externos, impulsionando as mudanças nos mercados — de macro fatores como inflação, clima e riscos fiscais a mudanças mais granulares na percepção do público-alvo sobre o posicionamento de sua marca, preço do produto ou qualidade do serviço.

Para cumprir a meta ousada de alcançar uma inovação rápida e eficaz, que 83% das empresas consideram crucial para o crescimento, os líderes precisarão conciliar sua visão interna de inovação com os resultados externos.



Figura 10: Os líderes empresariais continuam confiantes, mas novos riscos estão em ascensão

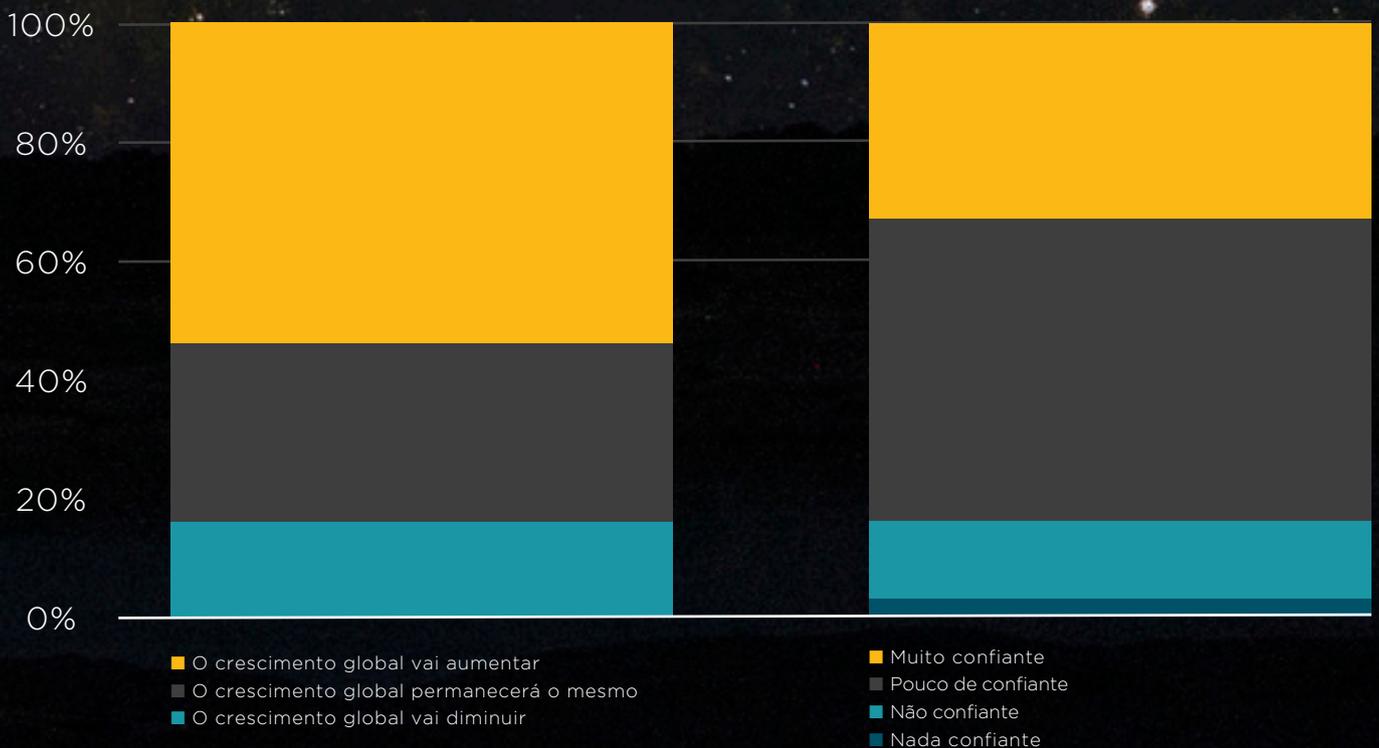


■ Até que ponto os seguintes riscos para sua empresa lhe dizem respeito?



Figura 11: 85% dos líderes empresariais estão confiantes no crescimento em 2022

- a) Você acredita que a taxa de crescimento econômico global vai mudar nos próximos 12 meses?
- b) O quanto você está confiante sobre a capacidade de sua empresa de aumentar a receita nos próximos 12 meses?



METODOLOGIA DE PESQUISA

Entre setembro e novembro de 2021, a HLB coletou 586 respostas de pesquisa de líderes empresariais em 46 países e uma série de backgrounds da 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 detalhadas por meio de chamadas de vídeo com especialistas em inovação e talento. A base para todos os números é 586, a menos que indicado o 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 com

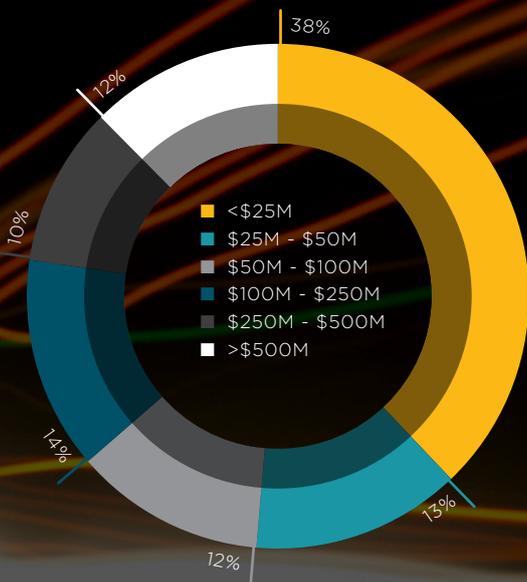
LESLEY HORNUNG

Chefe de Marketing & Digital

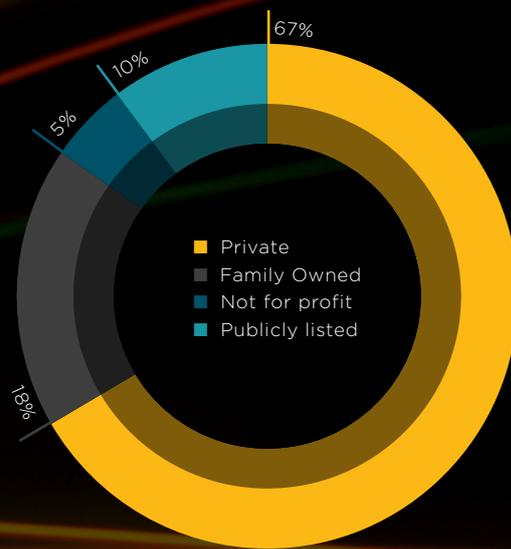
+44 (0)20 7881 1100

l.hornung@hlb.global

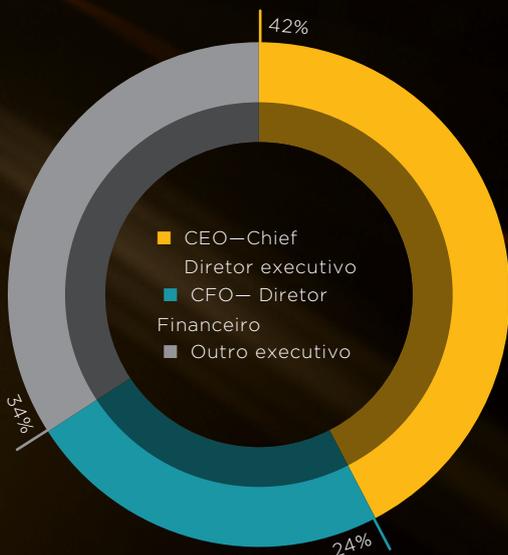
Tamanho da empresa por receita anual em US\$



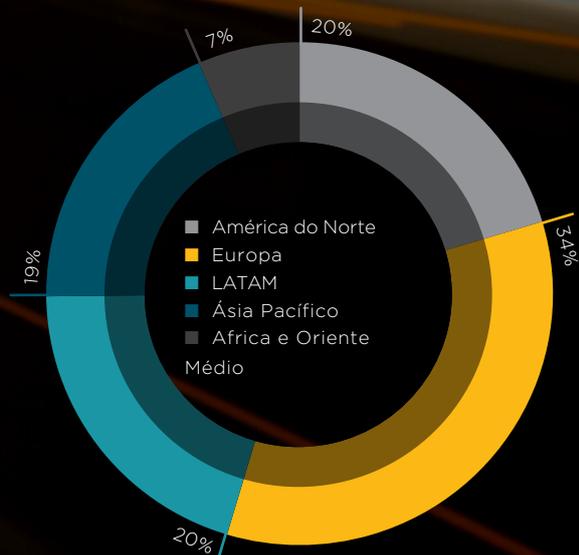
Entrevistados por tipo de empresa



Entrevistados por cargo



Sede da empresa



ENTREVISTAS DETALHADAS

Além da pesquisa quantitativa, este ano entrevistamos quatro especialistas no assunto sobre o tema inovação nos negócios. Cada entrevista de 45 minutos foi realizada no final de novembro, e os dados finais da pesquisa foram compartilhados com os entrevistados para seu feedback e perspectiva sobre os resultados da pesquisa.



DR ALLÈGRE HADIDA

Professora Adjunta de Estratégia
Cambridge Judge Business School e
Magdalene College, Universidade de
Cambridge



DAVID SCHOLZ, MBA

**Consultor de Desenvolvimento de
Negócios Internacionais e
Diversidade**
Scholz BDD



DAVID SALES

Chefe de Treinamento
Centro de Inovação St John's, Cambridge



TRISHA DAHO

Fundadora & CEO
Empowered Leadership Cultivation



RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS

Abu Bakkar

Bettina Cassegrain

Clensy Appavoo

Coco Liu

Corney Versteden

Cristine Cai

Dave Springsteen

David Sales

David Scholz, MBA (Maastricht)

Dr Allègre Hadida

Fion Lau

Gustavo Solis

Helen Smith

Jean-Charles Mahler

Jim Bourke

Karin Korte

Lamy Makary

Lesley Hornung

Manosij Ganguli

Marcello Fonseca

Marco Donzelli

Mari-Anne Kehler

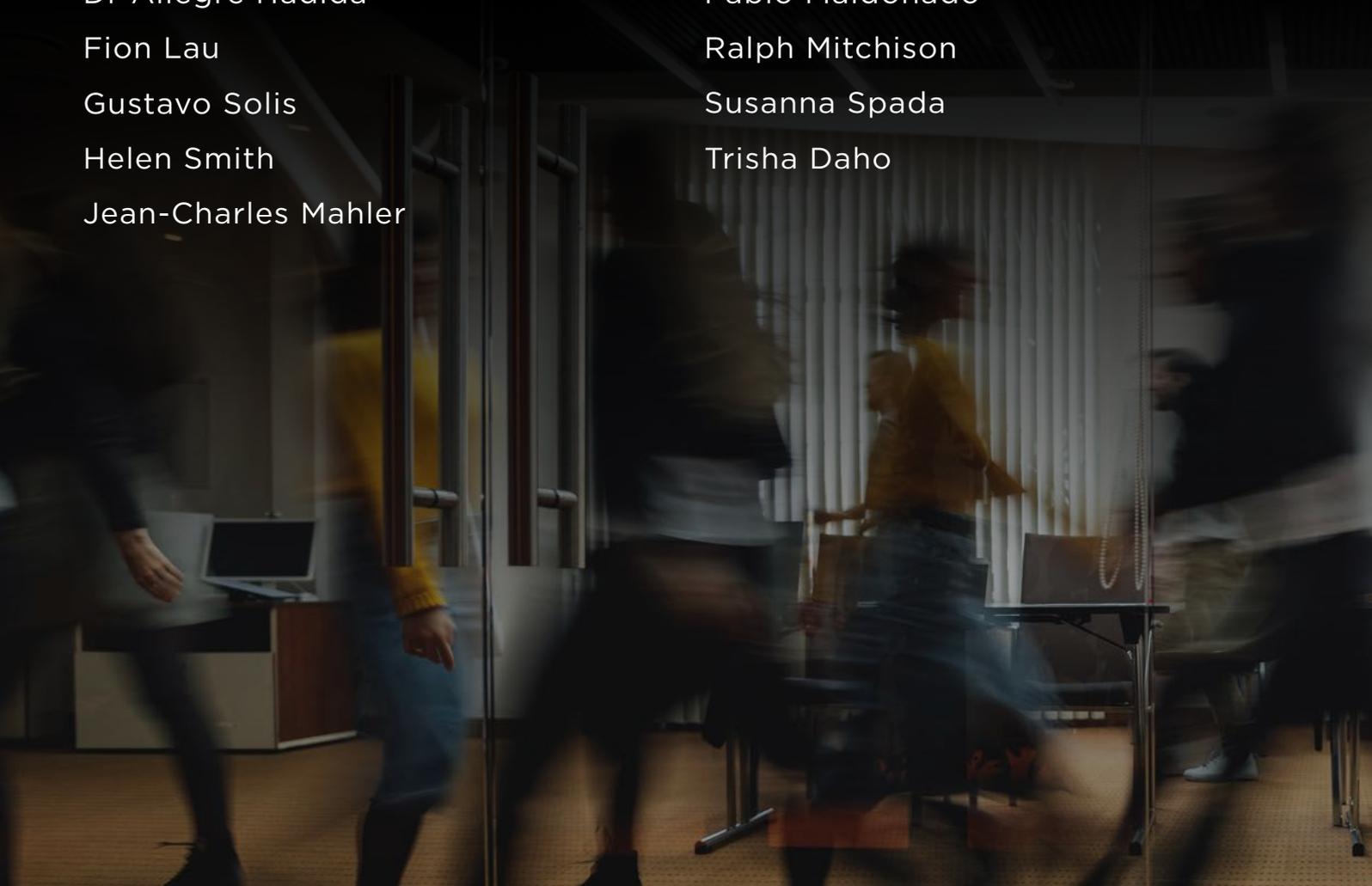
Nikola Verespejova

Pablo Maldonado

Ralph Mitchison

Susanna Spada

Trisha Daho



NOTAS FINAIS

1. Apply-for-innovation-funding.service.gov.uk. 2021. Innovation competitions - Innovation Funding Service. [online] Disponível em: <<https://apply-for-innovation-funding.service.gov.uk/competition/search>> [Extraído em 14 de dezembro de 2021].

2. Kornferry.com. 2021. The \$8.5 Trillion Talent Shortage. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/talent-crunch-future-of-work>> [Extraído em 14 de Dezembro de 2021].

3. Harvard Business Review. 2021. Who is Driving the Great Resignation? [online] Disponível em: <<https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>> [Extraído em 14 de dezembro de 2021].

4. Hadida, A., Heide, J. e Bell, S.J. , 2021. How to Use Temporary Marketing Organizations Effectively. [online] Disponível em: <<https://www.ama.org/2019/04/24/how-to-use-temporary-organizations-effectively/>> [Extraído em 14 de dezembro de 2021].

5. Boden, A., 2021. Anne Boden, the steelworker's daughter who started her own bank. [online]. BBC News. Disponível em: <<https://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-43217524>> [Extraído em 20 de dezembro de 2021].





© 2022 HLB International Limited. Todos os direitos reservados.

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, a HLB International Limited não se responsabiliza pelos atos e omissões de qualquer outro membro. A HLB International Limited está registrada na Inglaterra N° 2181222, Empresa Limitada por Garantia, que coordena as atividades internacionais da rede HLB International, mas não fornece, supervisiona ou gerencia serviços profissionais para os clientes. Consequentemente, a HLB International Limited não se responsabiliza pelos atos e omissões de qualquer membro da rede HLB International e vice-versa, e se isenta, expressamente, de todas as garantias, incluindo, entre outras, a adequação a objetivos e garantias particulares de qualidade satisfatória.

A presente publicação foi preparada para orientação geral apenas sobre questões de interesse e não constitui um aconselhamento profissional. Você não deve agir com base nas informações contidas nesta publicação sem obter aconselhamento profissional específico. Nenhuma representação ou garantia (expressa ou implícita) quanto à exatidão ou integralidade das informações contidas nesta publicação, e, na medida do permitido por lei, a HLB International não aceita nem assume qualquer responsabilidade ou dever de cuidado por quaisquer consequências do que você ou qualquer pessoa agindo, ou abster-se de agir, com base na informação contida nesta publicação ou em qualquer decisão baseada nas mesmas.

Em nenhuma hipótese, a HLB International Limited será responsável pelos atos e/ou omissões de qualquer membro da rede HLB International, ou por quaisquer danos diretos, especiais, incidentais ou consequentes (incluindo, sem limitação, danos por perda de lucros comerciais, interrupção de negócios, perda de informações comerciais ou outras perdas pecuniárias) decorrentes direta ou indiretamente do uso (ou falha no uso) ou da confiança no conteúdo deste website ou de qualquer website de terceiros, ou de seu uso dos serviços e/ou produtos de qualquer membro. Qualquer referência aos serviços ou produtos de um membro não deve ser tomada como um endosso.

HLB refere-se à rede HLB International e/ou uma ou mais de suas firmas-membro, sendo, cada, uma entidade legal separada.