



# KPMG Global Tech Report 2023

Valor e confiança em um cenário  
em um cenário de incertezas

---

Novembro de 2023





# Sumário

**03** Introdução

---

**06** Situação atual: intenção de transformar desbloqueando valores

---

**12** Transformação confiável

---

**16** Ambições digitais

---

**22** Ameaças contínuas

---

**26** Transformação digital intencional

---

**29** Conclusão

---



# Introdução

**Seja determinado, não desanime. Apesar das incertezas econômicas globais, os líderes de transformação digital que estão comprometidos com a inovação continuam a gerar valor em ritmo acelerado.**

As organizações vêm mantendo o impulso de investimentos em tecnologia alinhado com suas ambições estratégicas. Afinal, quando se trata de transformação digital, a hesitação pode custar caro: não apenas porque os concorrentes continuarão a investir, mas sim porque as novas tecnologias podem proporcionar alternativas para lidar com as dificuldades e desafios do mercado.

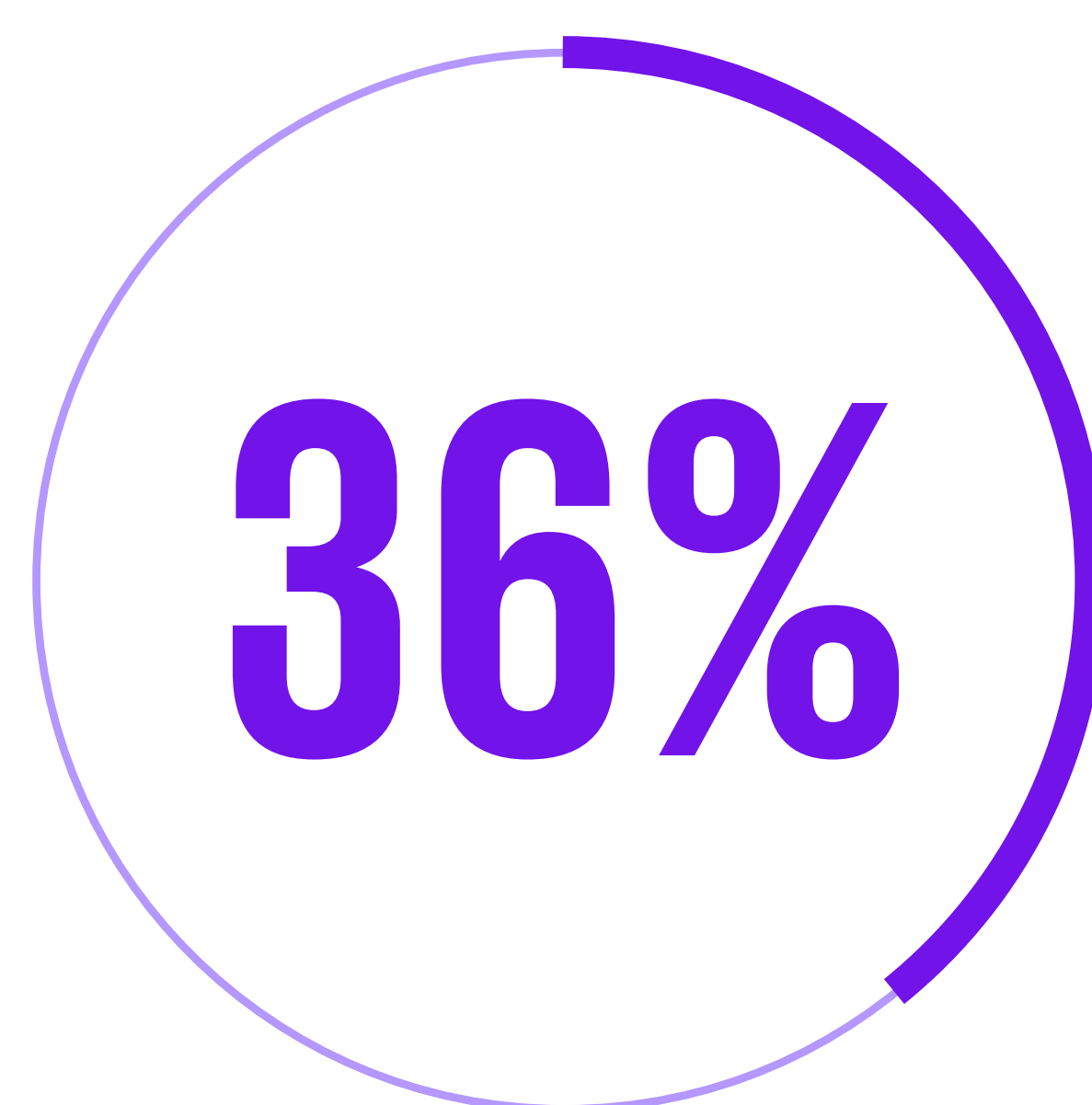
A boa notícia é que, segundo o mais recente estudo **KPMG Global Tech Report 2023**, muitas organizações se recusam a desistir do caminho da inovação. Na edição deste ano do relatório global sobre tecnologia, os profissionais da área mostraram que estão decididos a prosseguir com a transformação digital. Algumas das principais organizações já estão obtendo lucros com os investimentos em tecnologias emergentes e em prioridades como a agenda de ESG (*Environmental, Social and Governance* – em português, ambiental, social e governança).



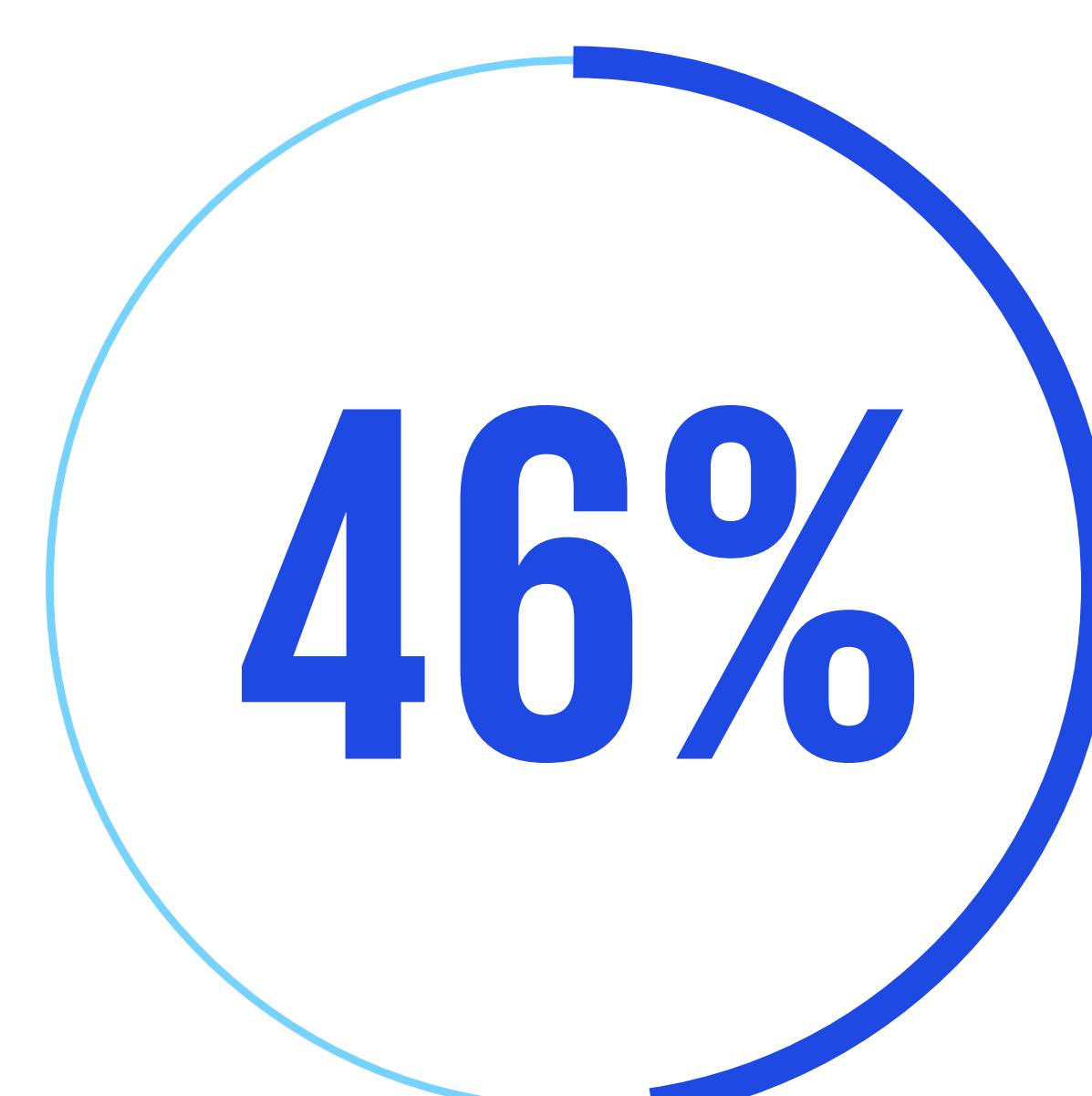


Isso não minimiza os desafios. De forma notável, 67% dos líderes do setor de tecnologia dizem que, neste momento, esperam realizar mais com orçamentos menores do que no ano passado: 72% e 69% das empresas da região Ásia-Pacífico (ASPAC) e das Américas, respectivamente, dizem isso, enquanto 61% das empresas na Europa, Oriente Médio e África (EMEA) declaram o mesmo. **No Brasil, 71% das empresas pensam o mesmo.**

Além disso, questões de coordenação entre as áreas de tecnologia e o restante da empresa, frequentemente, inviabilizam o progresso da transformação digital. **Entre os executivos brasileiros, essa percepção está presente para 36%** deles, em comparação aos 46% do total de respondentes globais. Apesar dessas questões, as organizações devem superar os desafios e encontrar meios para seguir com a transformação digital, evitando a perda de competitividade.



executivos brasileiros



respondentes globais

### Tecnologia a caminho

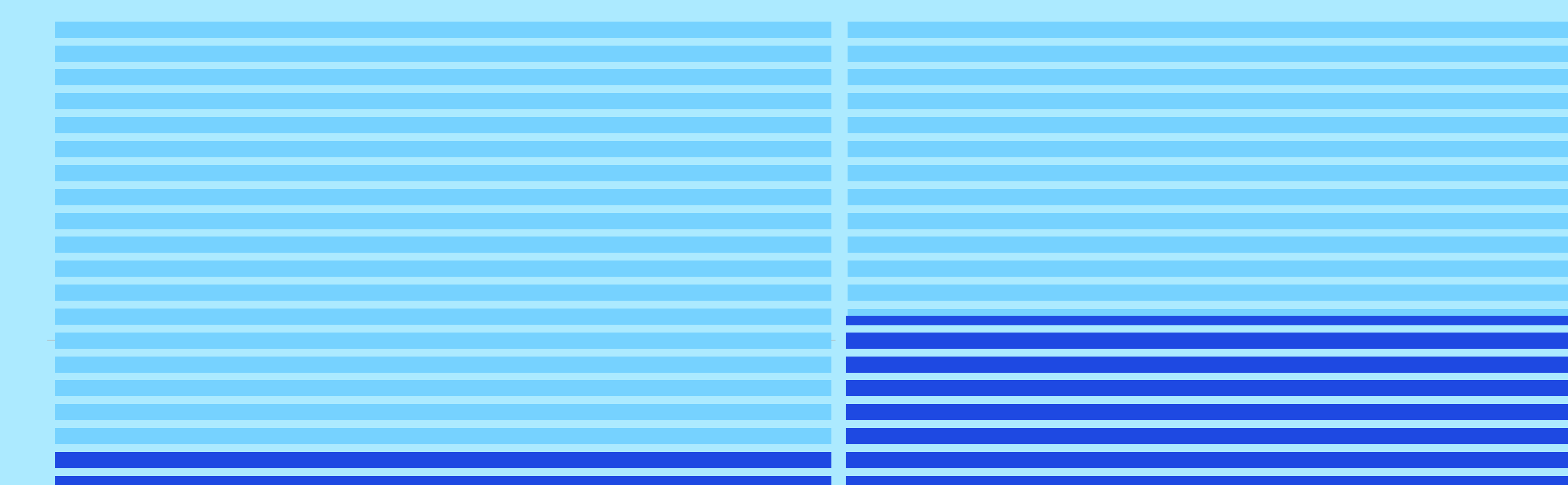
No relatório do ano passado, 66% das organizações globais disseram ser muito ou extremamente eficazes no uso da tecnologia para impulsionar suas estratégias de negócio (**no Brasil, esse percentual foi de 70%**). Quase todas afirmaram ter utilizado, com sucesso, a transformação digital, para aumentar a lucratividade ou o desempenho nos últimos dois anos. Atualmente, esse caminho está valendo a pena, visto que o apoio dos líderes seniores para a implementação de ferramentas e tecnologias emergentes praticamente quadruplicou (passando de 10% para 38%). **No Brasil, este percentual em 2023 foi de 56%.**

Esses resultados mostram o que é possível realizar. Ao demonstrar os retornos potenciais dos investimentos bem-sucedidos com tecnologia, os times de tecnologia podem desbloquear eventuais resistências e conseguir mais suporte para futuras apostas tecnológicas. Com avanços significativos, muitas empresas estão explorando novas oportunidades de inovação, particularmente em áreas como inteligência artificial (IA). Elas também estão analisando como consolidar e aprimorar as melhorias que já fizeram, com um gerenciamento mais rigoroso de sua infraestrutura baseada em nuvem, por exemplo.

Na pesquisa deste ano, foram analisadas as prioridades e os planos de tecnologia das empresas. Foram entrevistados 2.100 executivos em todo o mundo (**entre eles, 150 brasileiros**) e realizadas conversas aprofundadas com especialistas do setor para descobrir como as organizações estão planejando a próxima etapa da jornada de transformação digital. Em quais aspectos eles esperam que as tecnologias emergentes gerem valor? Como eles pretendem crescer com ritmo e confiança?

### O apoio à tecnologia emergente avançou

#### No mundo:



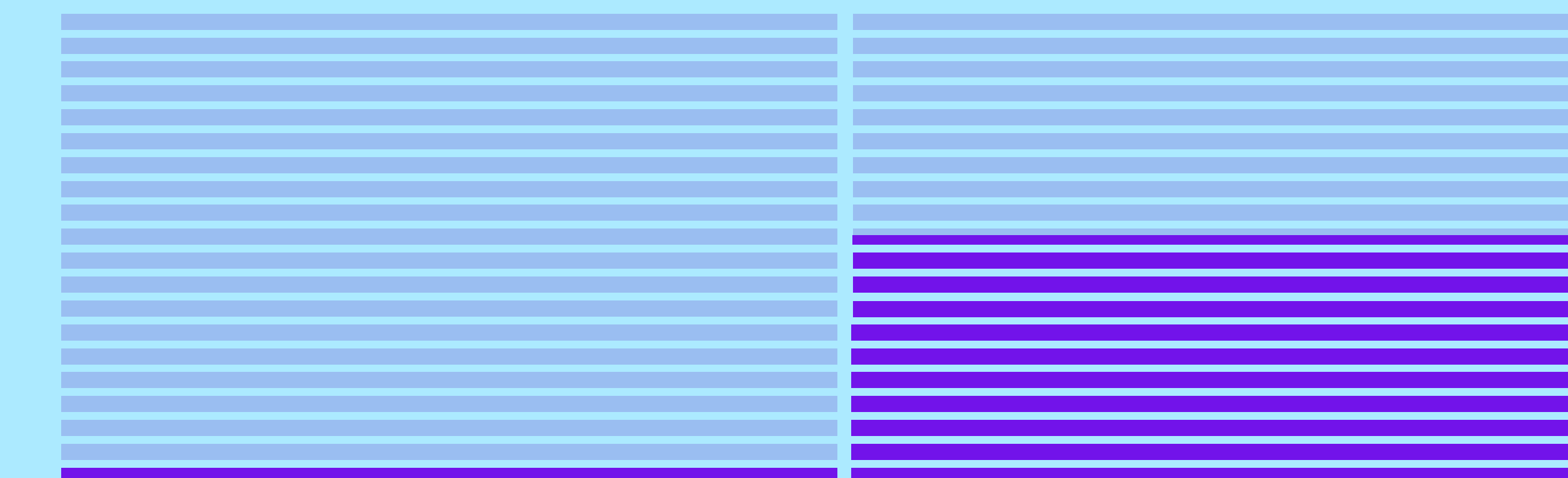
10%

Em 2022, somente 10% dos entrevistados tinham apoio da liderança para tecnologias emergentes

38%

Em 2023, 38% têm apoio da liderança para tecnologias emergentes

#### No Brasil ::



6%

Em 2022, somente 6% dos entrevistados tinham apoio da liderança para tecnologias emergentes

56%

Em 2023, 56% têm apoio da liderança para tecnologias emergentes



## Sobre a pesquisa:

O estudo teve como base uma pesquisa realizada com 2.100 executivos de 16 países:

- 29% da região Ásia-Pacífico (ASPAC)
- 38% da Europa, Oriente Médio e África (EMEA)
- 33% das Américas

**Participaram do levantamento 150 executivos brasileiros, número que corresponde a 7% do total de respondentes e a 21% dos respondentes do grupo das Américas.**

Foram entrevistados representantes de nove setores: energia, educação, serviços financeiros, governo, saúde, produção industrial, *life sciences*, tecnologia, varejo e bens de consumo embalados. **Em relação aos setores de atuação, 33% dos respondentes brasileiros atuam no setor de tecnologia, 18% na área de saúde, 17% em algum órgão de governo, 16% em serviços financeiros, 10% no setor de varejo e bens de consumo embalados, e 3% no setor de energia (mesmo percentual do setor de produção industrial, e 1% em *life sciences*.**

Uma parcela significativa dos respondentes é de líderes seniores: 51% são membros do conselho ou executivos *C-level*, 27% são vice-presidentes ou líderes de departamento e 7% são diretores. **Entre os brasileiros, 100% dos respondentes são *C-level*, sendo: 25% *Chief Information Officers* (CIOs), 20% *Chief Technology Officers* (CTOs), 19% gerentes seniores de tecnologia, 19% *Chief Information Security Officers* (CISOs), 8% diretores executivos, 5% *Chief Digital Officers*, 2% *Chief Data Officers*; 1% vice-presidente de tecnologia; e 1% vice-presidente executivo de tecnologia.**

Em relação ao porte das organizações, todas têm receitas anuais acima de US\$ 100 milhões.

Mais da metade (65%) das empresas brasileiras que participaram da pesquisa têm receitas anuais entre US\$ 1 bilhão e US\$ 49,99 bilhões.

**Foram entrevistados ainda sete líderes e especialistas corporativos seniores:**

### Masashi Kaneko

*Chief Digital Officer*, vice-presidente e líder do departamento de tecnologia digital da Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation.

### John (JT) Tonnison

Vice-presidente executivo e *Chief Information & Digital Officer* da US Foods.

### Michael von Roeder

*Chief Digital Officer* da 50Hertz Transmission GmbH.

### Nan Wang

Diretor executivo e líder de TI na China da Merck.

### David Reeve

*Chief Information Officer* na Universidade de Tecnologia de Sydney (Austrália).

### Swamy Kocherlakota

Vice-presidente executivo e *Chief Information Officer* da S&P Global.

### Nandha Kumar

*Chief Information Tech and Data Officer* nas Américas da Danone.

**O estudo teve como base uma pesquisa realizada com 2.100 executivos de 16 países:**



**33%**

das Américas

**38%**

da Europa, Oriente  
Médio e África  
(EMEA)

**29%**

da região  
Ásia-Pacífico  
(ASPAC)



1

# Situação atual:

intenção de transformar desbloqueando valores





## Situação atual: intenção de transformar desbloqueando valores

Em vez de adotar novas tecnologias sem um propósito definido, as organizações devem garantir que seus planos de inovação digital estejam intencionalmente atrelados aos seus objetivos estratégicos e comerciais.

*“Ser intencional significa ter muita clareza sobre o valor que você pretende gerar com a tecnologia que você implementa”, diz David Reeve, da Universidade de Tecnologia de Sydney. Esse valor precisa ser mensurável de alguma forma, “ (...) seja em dólares ou em outras medidas de eficiência. Quando você não é intencional sobre os retornos que pretende alcançar, projetos de tecnologia podem perder o rumo e se arrastar por muito tempo.”*

A boa notícia é que, ao seguirem uma abordagem sistemática e orientada para a geração de valor, muitas organizações criaram infraestruturas tecnológicas que estão gerando benefícios úteis para seus modelos de negócio.

**“ Ser intencional significa ter muita clareza sobre o valor que você pretende gerar com a tecnologia que você implementa. ”**

**David Reeve**  
Chief Information Officer na Universidade de Tecnologia de Sydney (Austrália).

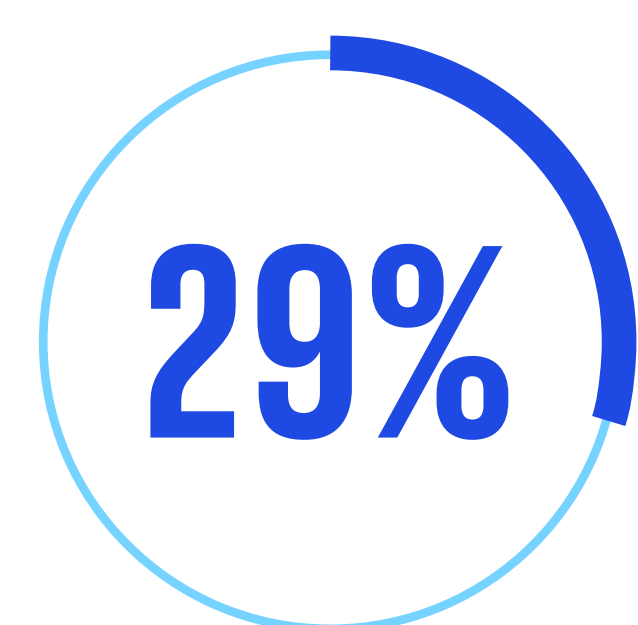




## Esforços investidos em projetos de transformação digital, até o momento, estão valendo a pena

De forma semelhante às constatações da pesquisa de 2022, a maioria dos respondentes deste ano confirma que utilizou com sucesso a transformação digital para, de alguma maneira, melhorar sua lucratividade ou seu desempenho. No entanto, nesta edição do estudo, foi possível verificar que esse incremento veio acontecendo ano a ano. No geral, uma média de 63% dos entrevistados relataram um aumento no desempenho como resultado de seus esforços de transformação digital nos últimos 24 meses. A maioria vê o investimento em tecnologia gerando lucro ou incremento no desempenho em mais de 10%, acima do número do ano passado, quando a melhoria percebida pela maioria foi de 2,5%. **No Brasil, o incremento foi de 12%: de 8% em 2022 para 30% em 2023.**

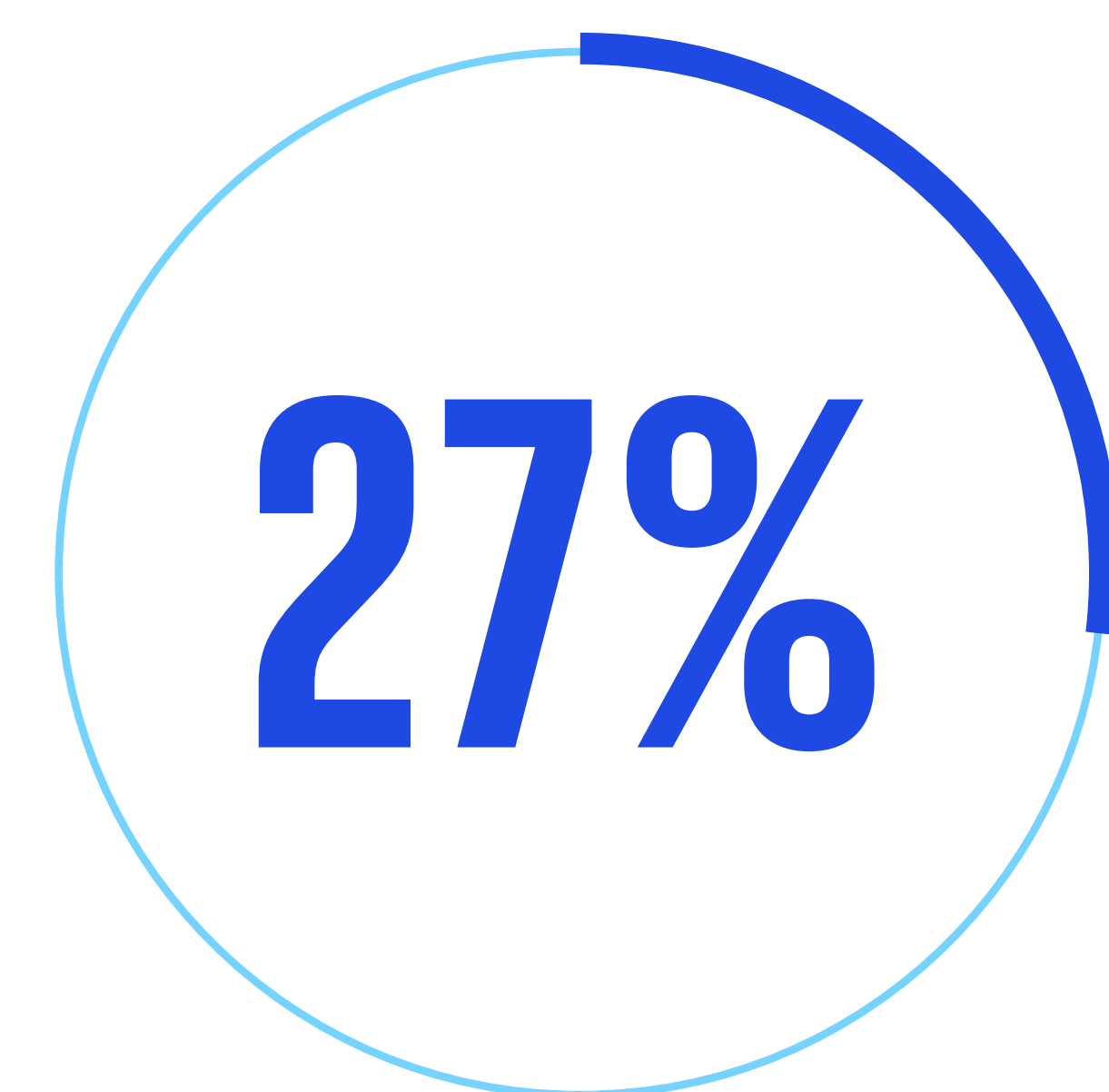
Em muitos casos, os investimentos em transformação digital estão proporcionando retornos que superaram as expectativas e estão gerando ganhos tangíveis:



das empresas dizem ter incrementado a lucratividade ou o desempenho em pelo menos 11% devido aos investimentos em *data & analytics*.



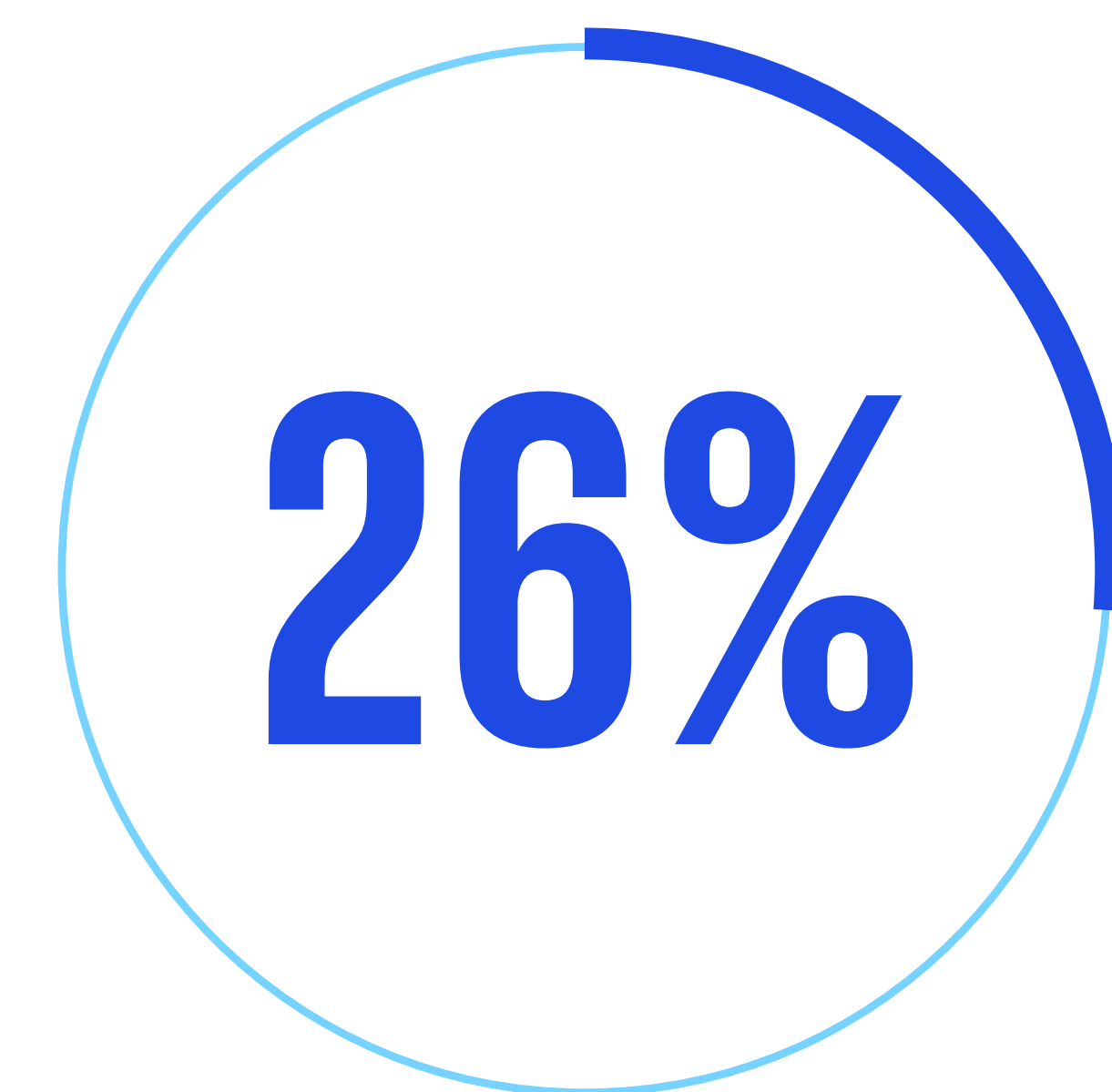
No Brasil, foram 22%.



dizem o mesmo em relação aos investimentos em nuvem pública e ferramentas *as-a-service*



No Brasil, 29% fizeram essa menção



obtiveram tais ganhos com investimentos em inteligência artificial e automação



no Brasil, foram 20%

Outros benefícios compartilhados pelos respondentes incluem o aumento da produtividade dos funcionários, a melhoria na eficiência e no controle de custos, o maior engajamento do cliente, altos níveis de satisfação dos funcionários, o apoio ao desenvolvimento de novos negócios e a capacitação em inovação.

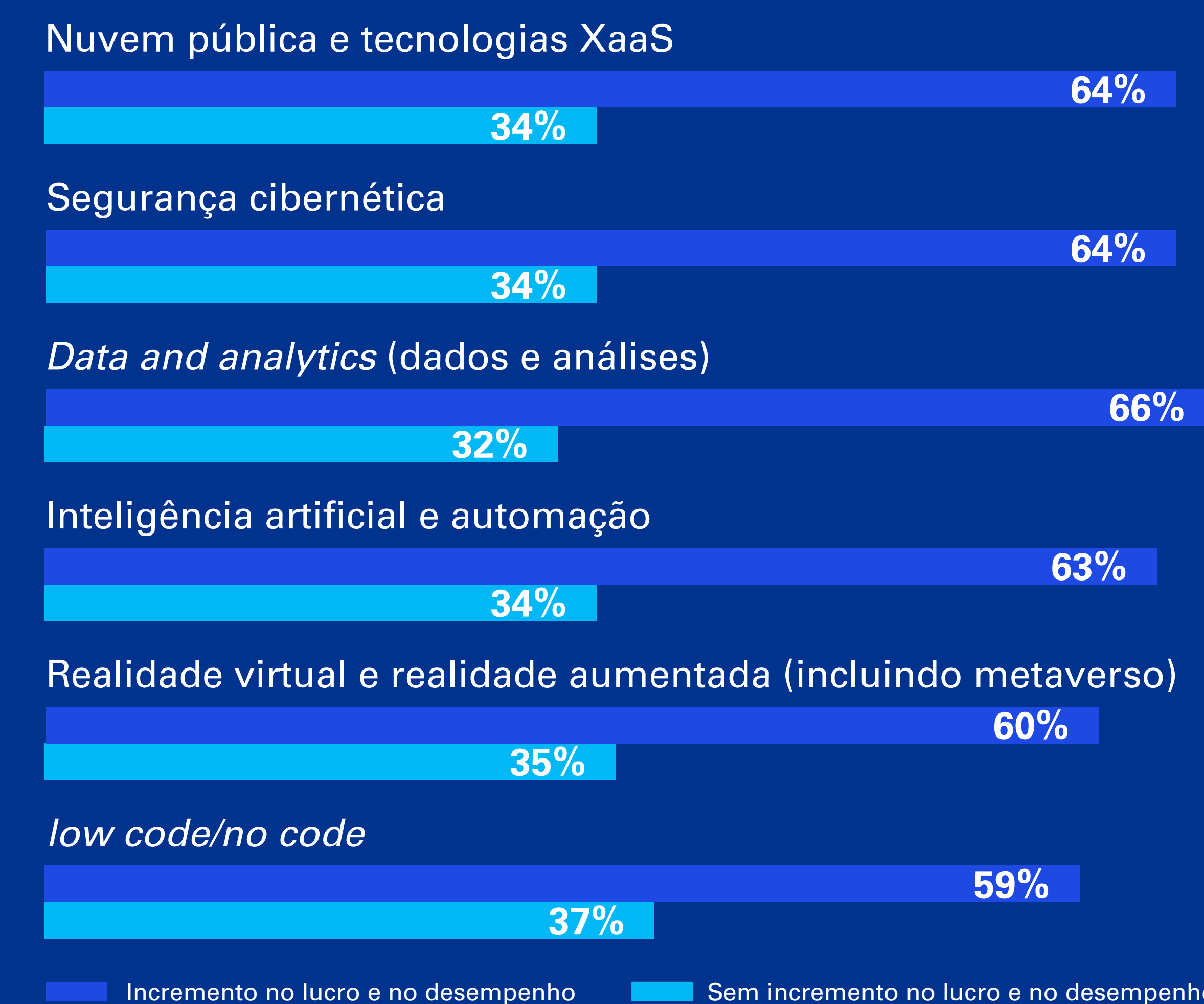
Contudo, algumas partes do mundo parecem avançar mais rapidamente do que outras. Nas Américas, por exemplo, somente 24% das organizações informaram um aumento significativo na lucratividade e no desempenho a partir de investimentos em *data & analytics*. Esse número aumenta para 28% na Europa, Oriente Médio e África, e para 35% na região Ásia-Pacífico. Essas regiões estão alcançando resultados mais significativos de maneira geral. **No Brasil, 22% das empresas que fizeram uso de *data & analytics* registraram aumento na lucratividade.**



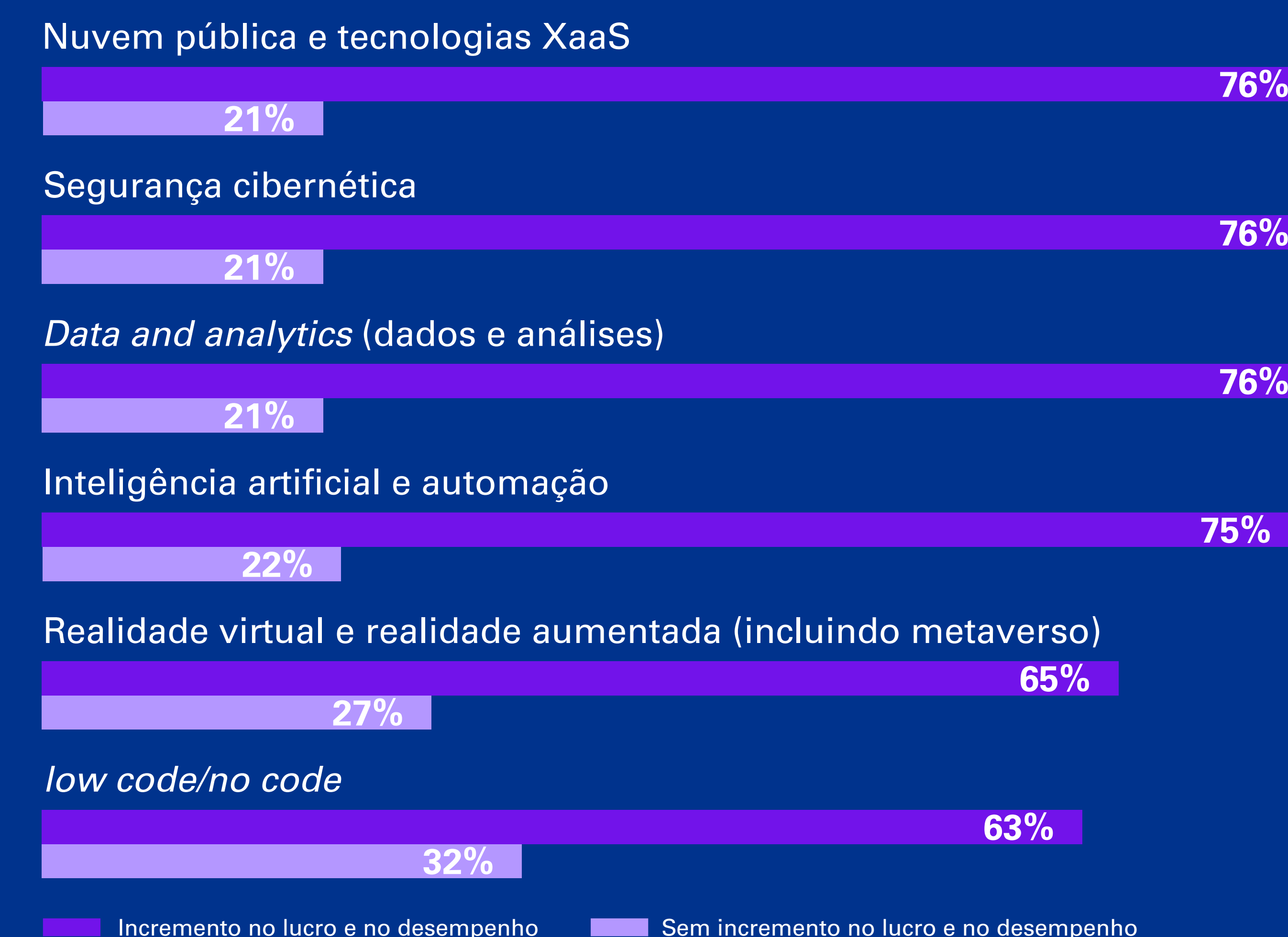
## Todas as novas tecnologias estão incrementando a lucratividade ou o desempenho das organizações

Nos últimos 24 meses, seus esforços em transformação digital com as seguintes tecnologias impactaram positivamente a lucratividade ou o desempenho?

### No mundo



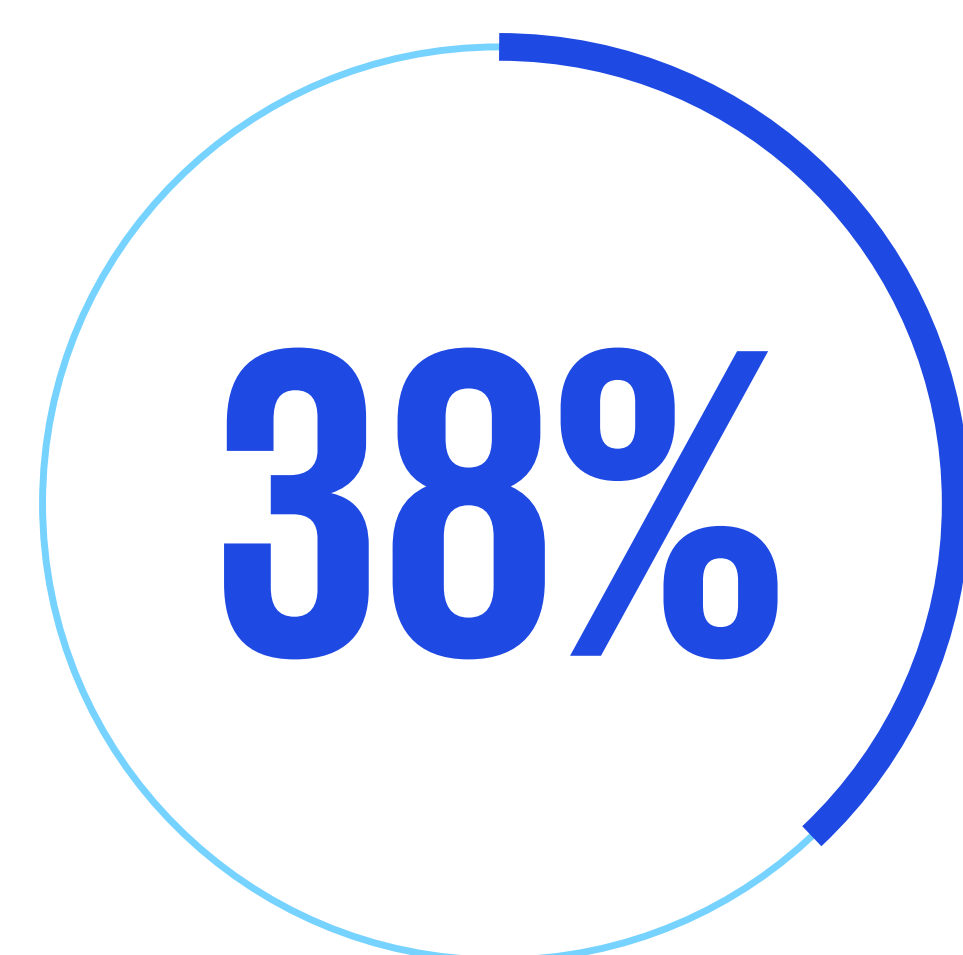
### No Brasil





Nesse cenário de resultados positivos recentes em transformação digital, muitas empresas têm apresentado um elevado nível de autoconfiança: 73% dos respondentes globais (**e 79% dos brasileiros**) dizem que serão capazes de crescer usando suas tecnologias existentes. Curiosamente, 38% dos executivos globais entrevistados afirmam que agora têm a aprovação de líderes seniores para a implementação de ferramentas e tecnologias emergentes. **No Brasil, esse percentual é maior: 56% dos pesquisados disseram ter essa aprovação.** Na pesquisa do ano passado, essa afirmação era feita por apenas 10% dos entrevistados do grupo global, e por **6% dos respondentes brasileiros**. No mundo, no setor de produção industrial, o número chega agora a 50%, com os setores de energia, governo (ambos com 44%) e saúde (43%) não muito atrás.

Embora seja positivo ver as organizações desfrutando das recompensas de seu trabalho persistente com a transformação digital, elas precisam evitar a armadilha de se tornar complacentes. Por outro lado, se não conseguirem ficar em sintonia com o novo desenvolvimento de seus setores e não acompanharem as mudanças de expectativas dos clientes, as organizações correm o risco de serem ultrapassadas pelos concorrentes.



**dos executivos globais entrevistados afirmam que agora têm a aprovação de líderes seniores para a implementação de ferramentas e tecnologias emergentes**

## O engajamento do cliente e a segurança cibernética permanecem como áreas de atenção prioritária para os projetos de transformação digital

De maneira consistente com o que foi observado no relatório do ano passado, os projetos de inovação digital estão focados principalmente em alcançar melhorias de desempenho em relação à segurança cibernética e ao engajamento do cliente.

O interesse em centralizar a atenção no cliente, por exemplo, é um fator comum no impulsionamento da transformação digital:

- 57% dos respondentes globais e 61% dos brasileiros dizem que aprimorar oportunidades de vendas cruzadas é um dos principais incentivos para seus esforços em transformação digital.
- 51% dos respondentes globais e 52% dos brasileiros apontam a necessidade de melhorar a conversão de potenciais clientes como um estímulo à transformação.

Devido a algumas medidas, as empresas da região Ásia-Pacífico lideram essa questão: 61% estão focadas em *upselling* e vendas cruzadas, por exemplo. Na China, esse percentual chega a 64%.

Com uma análise mais profunda sobre como as necessidades dos clientes estão moldando as jornadas de transformação digital, identificamos que as iniciativas de inovação tecnológicas estão, principalmente, focadas em atender as expectativas do comprador sobre segurança cibernética, rapidez no atendimento (serviços) e comodidade.

## As três expectativas dos clientes que mais influenciam os projetos de transformação digital





Para melhorar a conversão de clientes potenciais em compradores e incrementar a fidelização, as organizações devem garantir que suas jornadas de evolução digital envolvam atualizações de serviços e produtos, de modo a proporcionar economia de tempo para os clientes e minimizar quaisquer chances de frustração.

Mais do que arriscar-se ao se tornar complacente sobre a força das tecnologias existentes, as empresas líderes reconhecem a importância de agilizar a inovação diante das rápidas mudanças tecnológicas e das expectativas em constante evolução dos clientes. É significativo, por exemplo, que a IA agora seja vista como a tecnologia mais importante para alcançar as ambições no curto prazo das organizações. Elas estão agindo rapidamente para adotar avanços importantes, como a IA generativa.

Swamy Kocherlakota, da S&P, observa que a empresa tem avaliado como a IA generativa está direcionando os clientes para experiências de engajamento mais interativas. *“Ler e processar manualmente as informações são processos que estão deixando de ser utilizados em prol de estilos de comunicação mais interativos, em que as informações exatas que o cliente busca são apresentadas a ele de maneira personalizada”,* explica. Ele acrescenta: *“Estamos olhando para nossos ativos e dizendo: ‘isso vai sair de moda. Como vamos nos comunicar com os clientes no futuro? Como podemos desenvolver nossos produtos para que eles sejam mais conversacionais?’”*

### **Tecnologias importantes estão gerando valor, mas ainda permanecem os desafios de gestão**

Ao analisar a base de respondentes da pesquisa, percebe-se que o progresso é mais rápido em algumas áreas do que em outras. Por exemplo: embora as empresas estejam motivadas com o potencial da IA (veja o capítulo 3 para mais informações a respeito), elas estão nos estágios iniciais de utilização dessa tecnologia. Apenas

15% chegaram a um patamar em que estão progredindo de forma proativa na execução de suas estratégias de IA. **No Brasil, essa porcentagem atinge 32%.**

Ao mesmo tempo, 68% das organizações globais **(e 82% das brasileiras)** relataram que seu trabalho com *data & analytics* foi além da fase experimental, já que deste montante, 17% das empresas globais e 34% das brasileiras descrevem sua abordagem sobre o tema como “incorporada”, ou seja, ela foi totalmente integrada às operações diárias e está gerando retornos.

*“Estamos trazendo todos os nossos dados para uma única plataforma”,* diz Nan Wang, da Merck. *“Isso nos traz dados sólidos, ricos e abrangentes dentro e fora da empresa, os quais podemos aproveitar para gerar receita, respaldar decisões ou contar narrativas convincentes.”*

A maioria das organizações no mundo reconhece o valor dos dados e está executando estratégias a respeito deles. No entanto, elas ainda têm mais objetivos a serem alcançados, especialmente em relação à integração dos conjuntos de dados em toda a organização, para que funcionem juntos de maneira bem-sucedida.

De forma semelhante, a abordagem *everything-as-a-Service* (XaaS) está beneficiando muitas organizações globais de várias maneiras, embora o gerenciamento desses ambientes esteja longe de ser algo simples e objetivo. Além dos benefícios de segurança cibernética e *compliance*, as vantagens da abordagem XaaS relatadas em 2023 são diferentes daquelas informadas em 2022. Os quatro primeiros lugares nesta edição são melhor gerenciamento de dados, aceleração de tecnologia, inovação e redução da pegada de carbono.

“**Estamos trazendo todos os nossos dados para uma única plataforma. Isso nos traz dados sólidos, ricos e abrangentes dentro e fora da empresa, os quais podemos aproveitar para gerar receita, respaldar decisões ou contar narrativas convincentes.**”

**Nan Wang**

Diretor executivo e líder de TI na China da Merck



## Esses benefícios parecem estar respaldando um aumento na produtividade:

# 63%

das organizações globais aumentaram sua lucratividade ou seu desempenho devido ao uso de XaaS nos últimos 24 meses. **No Brasil, foram 76% das empresas.**

dizem que o risco de migrar para XaaS é compensador pelas oportunidades obtidas. **No Brasil, esse percentual sobe para 73%.**

A XaaS proporciona *insights* importantes sobre alguns dos desafios da transformação digital. A pesquisa mostra que, embora muitas organizações globais estejam preocupadas com os benefícios da migração adicional, elas não estão gerenciando seus atuais ambientes XaaS de maneira eficiente.

Ao analisar os principais objetivos das organizações globais, incluindo as brasileiras, para XaaS em 2023, as metas que giram em torno da otimização dos ambientes já existentes dessa abordagem não estão entre as três principais prioridades.

Uma vez que a migração para XaaS tenha sido feita com sucesso, as empresas devem aprender a otimizar intencionalmente o gerenciamento de seus recursos tecnológicos.

Essa é uma lição importante, principalmente em um contexto de restrições orçamentárias. A pesquisa *KPMG 2022 CEO Outlook*<sup>1</sup> constatou que 77% dos CEOs globais estavam pelo menos considerando interromper ou reduzir os investimentos em transformação digital em virtude das crescentes incertezas econômicas. As empresas querem gerenciar iniciativas intencionalmente para obter os maiores retornos possíveis. Isso significa analisar:

- Como tornar pessoas e tecnologia mais próximas.
- Trabalhar com parceiros para gerar valor.
- Usar tecnologias emergentes para se aproximar dos clientes.

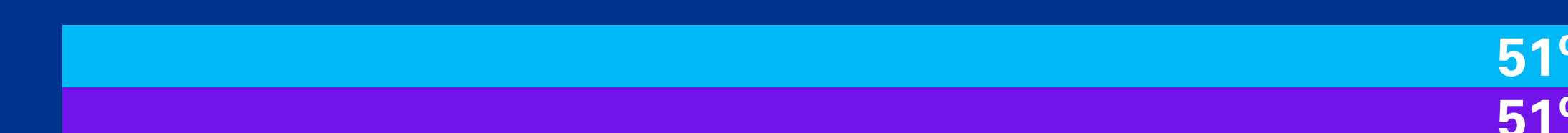
Em geral, as lições dos últimos 12 meses são claras. A transformação digital deve ser realizada intencionalmente. Para construir sobre o impulso que criaram até o momento, os líderes de tecnologia devem trabalhar estreitamente com parceiros de negócios para alinhar os esforços em inovação com ambições estratégicas. O modo como as empresas atingem essas metas pode mudar à medida que as tecnologias emergentes evoluem rapidamente, sem esquecer o que é mais importante, o resultado nos negócios.

<sup>1</sup>KPMG. *KPMG 2022 CEO Outlook*. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2022/11/resiliencia-fortalece-empresas-enfrentar-desafios-2022.html>. Acesso em: ago. 2023.

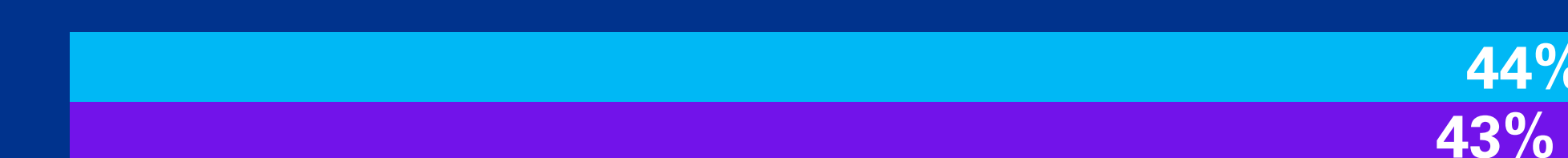
## Os principais objetivos para a abordagem XaaS se referem à migração

Atualmente, quais são seus principais objetivos em relação à nuvem?

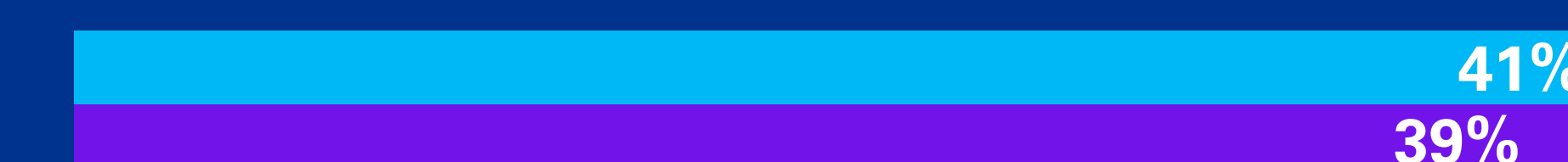
Apoiar a operação de tecnologias emergentes (por exemplo, IA, computação quântica etc.)



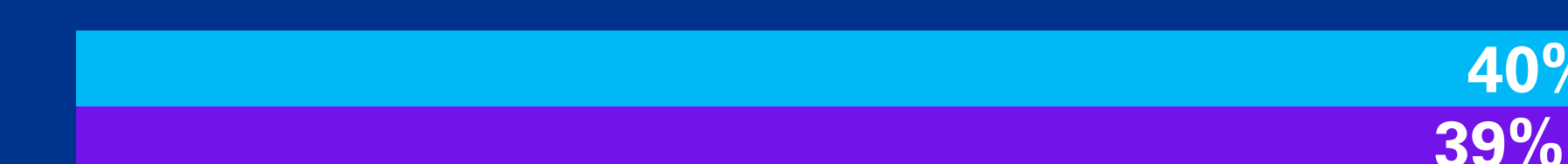
Conectar fontes de dados para viabilizar análises avançadas



Maximizar a quantidade de aplicativos que são migrados para a nuvem pública (tecnologias XaaS)



Aprimorar segurança e *compliance*



Apoiar novos produtos e desenvolvimento de serviços



Otimizar custos (FinOps)



Transformar o modelo de negócios



■ No mundo ■ Brasil



2

# Transformação confiável





## Transformação confiável gera melhores resultados

Para preservar o trabalho intenso realizado durante a transformação digital, os líderes empresariais estão intencionalmente monitorando as questões de segurança cibernética. Muitas organizações descobriram que o gerenciamento proativo dos riscos à segurança nos estágios iniciais dos projetos pode aumentar significativamente as taxas de sucesso de seus projetos de transformação.

Essa sábia abordagem, uma vez que a transformação digital e as novas tecnologias podem aumentar o risco à segurança cibernética. À medida que o escopo de atuação de sistemas se expandem na empresa, “maus atores” têm um alvo maior. Além disso, as mudanças na infraestrutura da empresa podem introduzir novos pontos de vulnerabilidades. A maior conectividade, por sua vez, cria novos vetores de ataque para funcionários, clientes e parceiros de negócio.

Essencialmente, não se trata apenas de um desafio técnico. Empresas que não priorizam segurança em processos de transformação prejudicarão seus relacionamentos de confiança com *stakeholders*, de clientes a fornecedores. A ênfase na segurança durante a inovação é, portanto, uma parte vital da intenção de transformar, e a ambição de negócios deve enfatizar a confiança na organização.

As preocupações com a privacidade e a segurança cibernética foram classificadas como os principais fatores que poderiam desacelerar o progresso da transformação. Em meio à migração contínua para infraestruturas de nuvem, 40% dos respondentes globais e 39% dos respondentes brasileiros apontam o aprimoramento da segurança como um objetivo-chave em seus projetos XaaS.



## A segurança está sendo reconhecida como uma oportunidade

Mais do que apenas uma necessidade de resiliência, a segurança cibernética está sendo reconhecida como uma oportunidade comercial relevante. As empresas que se destacam em relação à segurança cibernética garantem vantagem competitiva. De acordo com 63% das organizações globais e **77% das organizações brasileiras** que participaram da pesquisa, o aprimoramento da segurança e da privacidade cibernéticas ajudam a proporcionar uma experiência de fidelidade positiva ao cliente. Elas também podem prosseguir com mais rapidez no processo de transformação digital, porque seus líderes tendem a se mostrar mais confiantes em relação à sua capacidade de proteger a organização, mesmo que ela mude.

Não é de admirar que o aumento da resiliência e da confiança por meio da segurança cibernética seja um dos principais objetivos de inovação para as áreas de tecnologia. Mais da metade (51% - global e **48% - Brasil**) das equipes de segurança cibernética globais se dedica a automatizar, simplificar e incorporar a segurança ao centro do negócio. O desafio dessas equipes é executar estas ações sem tornar a segurança seja um obstáculo. Se elas conseguirem, poderão ajudar as pessoas a trabalharem com confiança, fazerem escolhas produtivas e desempenharem suas responsabilidades na proteção da organização. Esse trabalho deve ser inerente aos projetos de transformação digital desde o início, não uma consideração posterior.

Felizmente, a segurança planejada é um princípio cada vez mais aceito: 62% das empresas globais descobriram que gerenciar riscos nos estágios iniciais dos projetos, com segurança e controle de maneira personalizada, aumenta de forma significativa os índices de sucesso dos programas de transformação digital. Em alguns países, o percentual é ainda maior: **74% no Brasil**, 83% na China e 88% na Índia.

Esse resultado está impulsionando as intenções de aumentar a proatividade em relação à segurança cibernética: 71% das empresas em todo mundo (**77% das empresas brasileiras**) dizem que pretendem se tornar mais proativas na integração da confiança, segurança, privacidade e resiliência nas implementações de tecnologia.

A proatividade também está relacionada à gestão do orçamento, diz Nan Wang, da Merck. *“Às vezes, os custos vinculados à segurança cibernética e à privacidade são mais altos do que o próprio custo de desenvolvimento de tecnologia”.* Ele também afirma que *“não somente é caro lidar com os elementos de segurança cibernética e governança de dados individualmente: essa também não é a maneira mais precisa ou eficiente de gerenciar tais questões”.*

Em vez disso, diz ele, a segurança deve fazer parte do produto. Contudo, ele compreende que isso é difícil: *“É algo complicado de fazer, em grande parte devido à escassez de habilidades em relação à implementação da segurança cibernética em uma infinidade de softwares e plataformas”.*

**“Às vezes, os custos vinculados à segurança cibernética e à privacidade são mais altos do que o próprio custo de desenvolvimento de tecnologia.”**

**Nan Wang**  
Diretor executivo e líder de TI na China da Merck

## Três formas de colocar a segurança no centro do negócio





Só que a alternativa pode ser ainda menos atraente. Renovar ou modernizar as proteções de segurança pode levar mais tempo que o previsto e com menor garantia de sucesso. Dessa forma, faz sentido desacelerar no início para depois avançar mais rápido.

Esse é um princípio importante para ser aplicado de forma mais ampla em projetos de transformação digital, afirma Michael von Roeder, da 50HertzTransmission GmbH. De acordo com ele, é também um dos motivos para desenvolver equipes de tecnologia mais diversas. *“Algumas vezes, as decisões podem ser tomadas mais lentamente quando se tem equipes mais diversas, porque existem perspectivas implicitamente diferentes que devem ser discutidas”, diz ele. “Pode parecer mais lento. Mas, ao final, de acordo com a minha experiência, cada decisão tomada é melhor.”*

*“A chave para a diversidade é ter um objetivo comum, porém sem se esquecer de que as maneiras para se alcançar um objetivo podem ser diferentes”, diz von Roeder. “Contanto que se tenha sempre em mente que todos querem a mesma coisa, vai dar certo.”*

Dedicar tempo para estabelecer bases seguras e confiáveis nas tecnologias pode empoderar as organizações para avançarem com confiança rumo a novas ambições digitais.

**“ A chave para a diversidade é ter um objetivo comum, porém lembre-se que seus caminhos para atingi-lo podem ser diferentes.”**

**Michael von Roeder**

Chief Digital Officer da 50HertzTransmission GmbH



3

# Ambições digitais







## Ambições digitais: não estamos desacelerando

Enquanto as empresas se esforçam para avançar com seus planos de transformação digital, os inovadores bem-sucedidos continuam reconhecendo os perigos de incorporar novas tecnologias com a mentalidade do “simples ato de fazê-lo”. Felizmente, muitas empresas têm objetivos digitais claros.

Em linha com as pesquisas de anos anteriores, o estímulo ao engajamento do cliente e à segurança cibernética permanece sendo um foco significativo aos investimentos digitais. No entanto, uma notável mudança de prioridade foi observada nas metas ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance - ESG*), que estão no topo da pauta de muitas organizações.

Depois de ser classificada como a menor das prioridades em termos de transformação digital na pesquisa de 2022, a agenda ESG foi alçada, por 48% dos respondentes globais e **43% dos respondentes brasileiros**, ao papel de principal impulsionadora das transformações tecnológicas pelos próximos dois anos.

### ESG é a prioridade número um em inovação tecnológica

As empresas estão trabalhando para tomar a iniciativa em relação às questões ESG e esse foco impulsionará a pauta de inovação tecnológica também.

Quase metade dos respondentes globais (48%) e **brasileiros (43%)** afirmam que, nos próximos dois anos, avançar em suas prioridades ESG será o principal objetivo de inovação para a área de tecnologia. Essa visão é compartilhada por 53% dos respondentes da região da Ásia-Pacífico, 46% dos respondentes das Américas e 47% da Europa, do Oriente Médio e da África.



À medida que as questões ESG passam de uma importante responsabilidade de relatórios para um motor de criação de valor, a transformação digital ganha importância crucial. O trabalho da KPMG<sup>2</sup> nessa área enfatiza o papel da tecnologia em ajudar as organizações a efetuar tal transição.

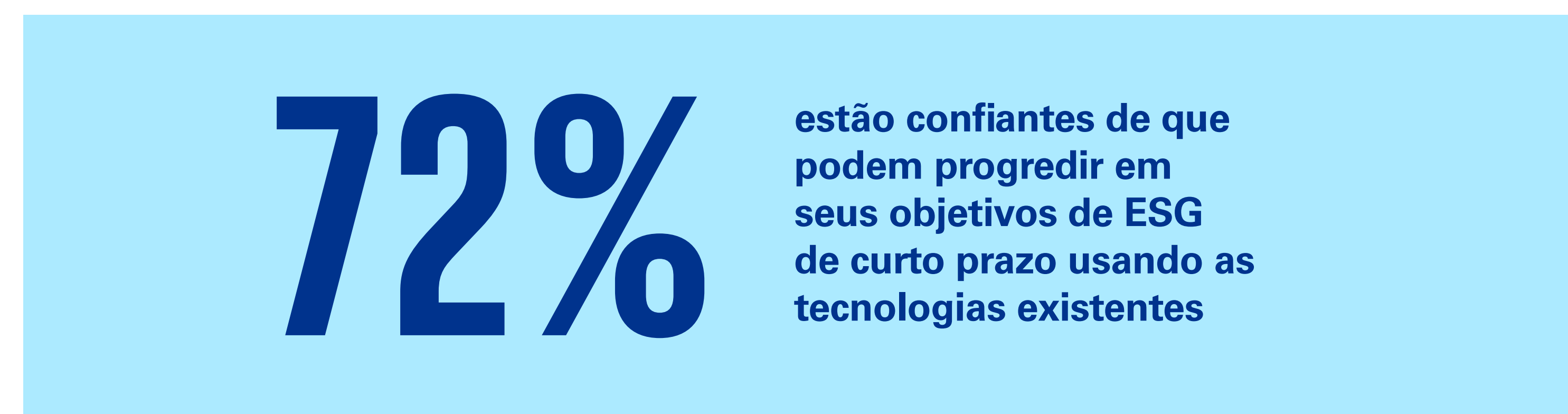
Quase três quartos dos respondentes e **80% dos respondentes brasileiros** estão confiantes de que podem progredir em seus objetivos de ESG de curto prazo usando as tecnologias existentes. Um exemplo disso é o uso de ferramentas de *data & analytics* para monitorar o desempenho, gerenciar relatórios e identificar melhorias<sup>3</sup>.

A oportunidade aqui é considerável e muitas empresas estão se concentrando em descobrir como usar a tecnologia para lidar com seus objetivos ambientais. Reduzir suas emissões de carbono por meio de práticas de trabalho mais eficientes, por exemplo, ou medir e relatar suas emissões de carbono de forma mais precisa.

As organizações também estão analisando como usar a tecnologia para aumentar os padrões éticos na sua força de trabalho e apoiar iniciativas de diversidade, igualdade e inclusão (desde o recrutamento). Há também a possibilidade de usar a tecnologia para desenvolver produtos e serviços mais sustentáveis.

Como operadora de partes das redes de transmissão da Alemanha, a 50Hertz Transmission GmbH não tem apenas suas próprias responsabilidades ambientais. Ela também auxilia outras organizações a alcançar seus objetivos de sustentabilidade por meio da tecnologia. Michael von Roeder explica: *“A energia verde está se tornando um fator cada vez mais importante para novas plantas industriais em nossa área de rede. Existe uma*

*alta demanda por energia verde 24 horas por dia, sete dias por semana. O que podemos fazer como operadores de sistemas de transmissão é expandir a rede e utilizar tecnologias inovadoras em operações de sistema para que possamos integrar uma grande parcela de energias renováveis às redes elétricas”.* Von Roeder complementa: *“nosso objetivo é viabilizar a integração de 100% de energia renovável para o consumo de eletricidade em nossa área até 2032”.*



### No entanto, as empresas admitem que estão um pouco hesitantes para assumir riscos com novos investimentos

Ao analisar como as empresas planejam desenvolver seus *stacks* de tecnologia para alcançar seus objetivos, nota-se uma certa apreensão sobre o investimento em novas tecnologias. A incerteza econômica fez com que 65% das empresas globais e **66% das brasileiras** se sentissem menos confiantes em realizar esse tipo de investimento. No entanto, seria um equívoco evitar completamente a inovação e se contentar somente com a força de seus *stacks* de tecnologia existentes. Uma interrupção no progresso abriria uma janela de oportunidades aos concorrentes para ultrapassarem e se tornarem líderes do setor.

<sup>2</sup>KPMG. *Enhance ESG performance with KPMG and Microsoft*. Disponível em: <https://kpmg.com/xx/en/home/about/alliances/microsoft/enhance-esg-performance-with-kpmg-and-microsoft.html#Stories>. Acesso em: ago. 2023.

<sup>3</sup>KPMG. *Enhance ESG performance with KPMG and Microsoft*. Disponível em: <https://kpmg.com/xx/en/home/about/alliances/microsoft/enhance-esg-performance-with-kpmg-and-microsoft.html#Stories>. Acesso em: ago. 2023.

## As áreas de tecnologia estão contribuindo cada vez mais para as prioridades ESG

Quais dos objetivos de inovação a seguir receberão mais contribuições da área de tecnologia, principalmente nos próximos dois anos?

Avançar em prioridades/compromissos em ESG (incluindo metas relativas às emissões de carbono)



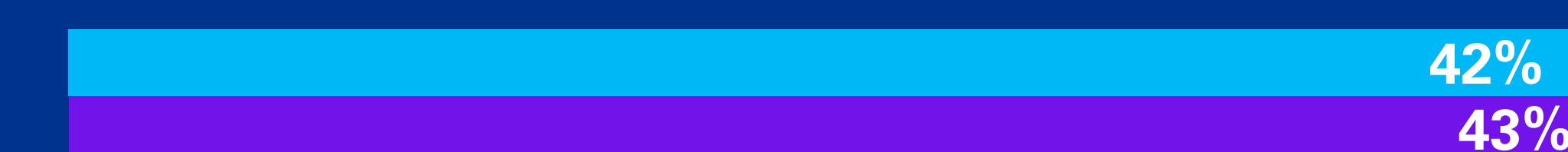
Aumentar a confiança por meio da detecção e gestão de ameaças cibernéticas



Alcançar novas regiões/perfis de clientes



Aprimorar processos em toda a empresa



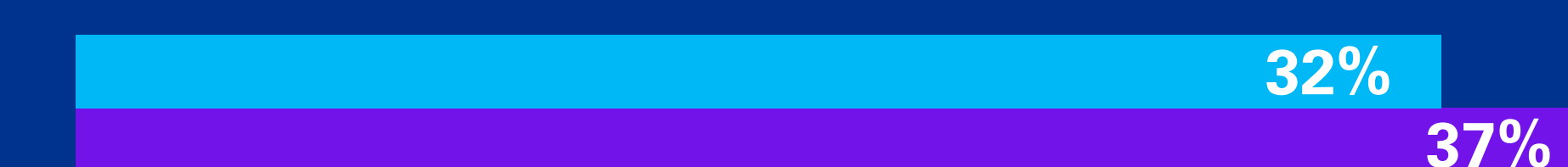
Gerar mais valor/*insights* a partir dos dados



Aprimorar produtos e serviços



Expandir para novos setores



■ No mundo ■ No Brasil



O nervosismo ao redor das incertezas do mercado parece impactar os planos de investimento: 67% dos respondentes disseram que pretendem fazer mais com um orçamento menor do que no ano passado. Esse número chega a 72% na região Ásia-Pacífico e a **71% no Brasil**.

Em vez de ficar frustrado com esta dinâmica, John JTonnison, vice-presidente executivo e chief information & digital office na US Foods, afirma que os times de tecnologia precisam estar à altura do desafio. Para tanto, precisam demonstrar o real valor do projeto em seus estágios iniciais, onde provavelmente os times de tecnologia conseguirão mais recursos ou orçamento. Ele diz: *“Em todos os ambientes nos quais estive, quando os retornos são claramente demonstrados, recursos adicionais são disponibilizados.”*

*“Aproveite a capacidade alocada e realize uma gestão eficaz para sua entrega”, diz Tonnison. “Demonstre retornos em uma área do negócio, ao redor de ferramentas voltadas ao cliente ou em otimizações de machine learning (aprendizado de máquina) de um item importante do balanço patrimonial e rapidamente você verá que outras unidades de negócio irão se envolver. Desta forma, você estará no espaço em que sua empresa estará disposta a analisar o orçamento de forma holística e fazer retribuições”, observa.*

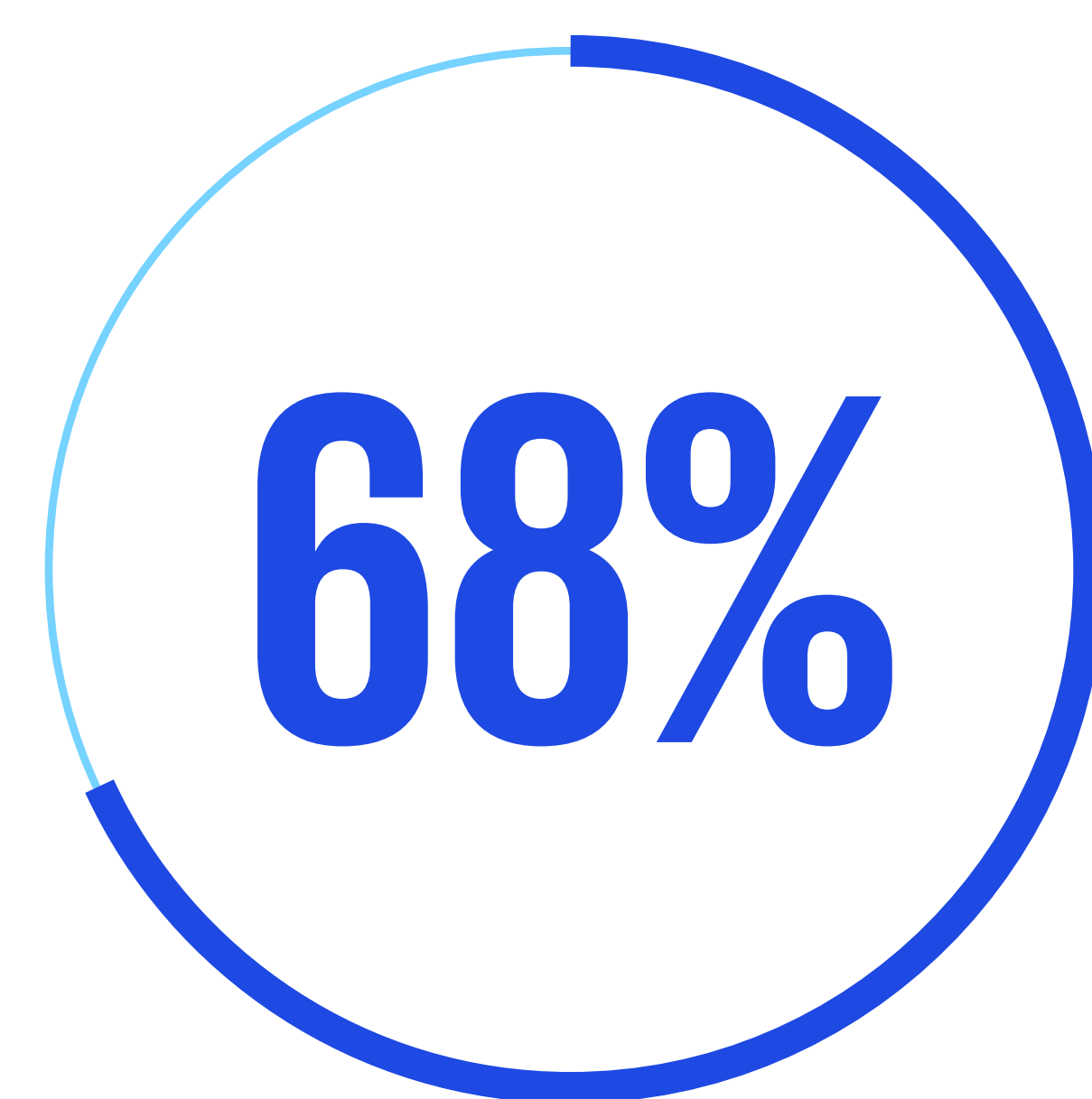
A área de TI deve aprender a contar sua história de forma mais eficaz. Entre as empresas de produção industrial, por exemplo, a confiança e o desempenho são elevadas. Não é coincidência que 81% das empresas globais do setor digam estar plenamente cientes do impacto da produtividade e dos custos financeiros de suas dívidas tecnológicas existentes. Nenhum outro setor aproxima-se desse nível de autoconhecimento. Somente 59% das empresas globais de *life sciences*, por exemplo, dizem o mesmo.

Destacar intencionalmente os resultados do negócio pode ajudar os líderes de transformação a obter o apoio e os recursos de que precisam para alcançar seus principais objetivos, como por exemplo aqueles relacionados aos fatores ESG ou ao engajamento do cliente.

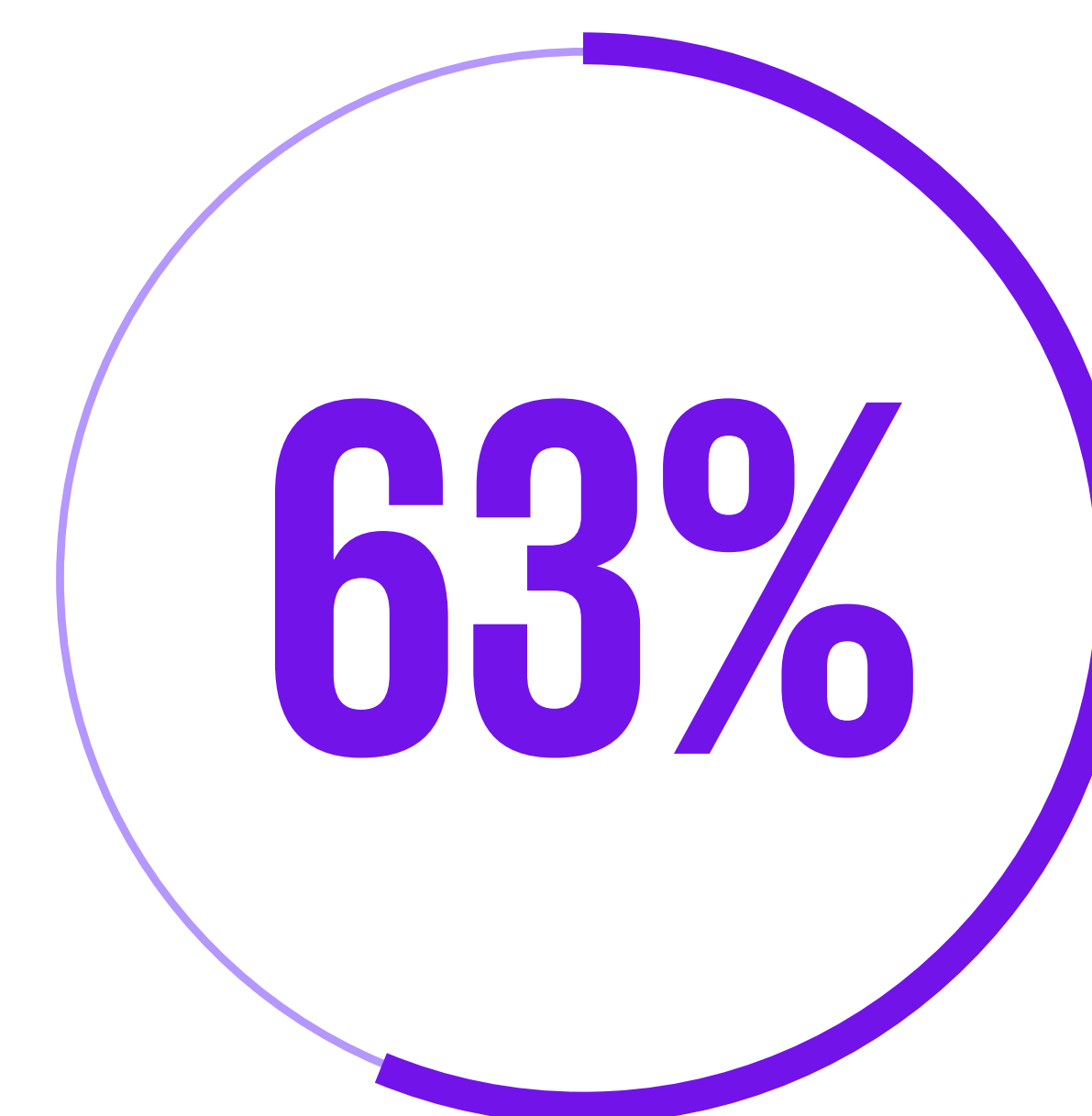
## O boom da inteligência artificial e do *machine learning* continua em destaque

As organizações consideram a IA e o *machine learning* como as tecnologias mais importantes para alcançar suas ambições no curto prazo. Mais da metade das empresas globais entrevistadas (57%) e **das brasileiras (63%)** acreditam que estes dois fatores, incluindo a IA generativa, serão importantes para ajudá-las a alcançar seus objetivos empresariais nos próximos três anos. Isso está significativamente à frente da tecnologia que aparece na posição seguinte do *ranking*: o *edge computing* (42% entre os entrevistados globais e **39% entre os pesquisados no Brasil**).

Entre as principais empresas em que os investimentos em tecnologia impulsionam a confiança e a lucratividade mais rapidamente, a IA e o *machine learning* são prioridades ainda maiores. Mais de dois terços (68%) dos entrevistados globais que são líderes digitais dizem que essas tecnologias serão vitais para ajudá-las a alcançar seus objetivos de negócio no curto prazo, contra 57% da amostra total. **No Brasil, 63% acreditam que a IA e o *machine learning* são prioridades.**



dos entrevistados globais que são líderes digitais dizem que essas tecnologias serão vitais para ajudá-las a alcançar seus objetivos de negócio no curto prazo.

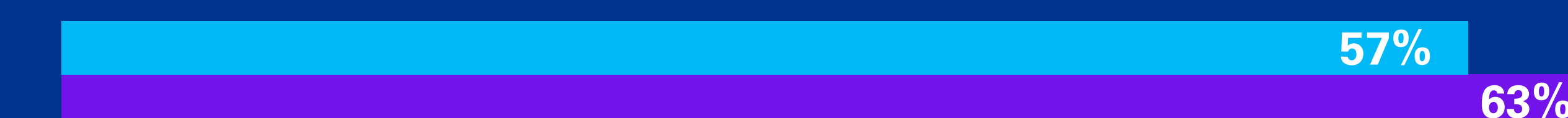


No Brasil, 63% acreditam que a IA e o *machine learning* são prioridades

## A IA e o aprendizado de máquina são a chave para concretizar objetivos de curto prazo

Das tecnologias a seguir, quais você acredita que serão as mais importantes para ajudar a sua empresa a alcançar seus objetivos de curto prazo (isto é, de zero a três anos)?

IA/*machine learning* (incluindo IA generativa)



Edge computing (incluindo IoT - *Internet of Things*, ou Internet das Coisas)



Robótica/automação



Realidade virtual/realidade aumentada (incluindo o metaverso)



Computação quântica



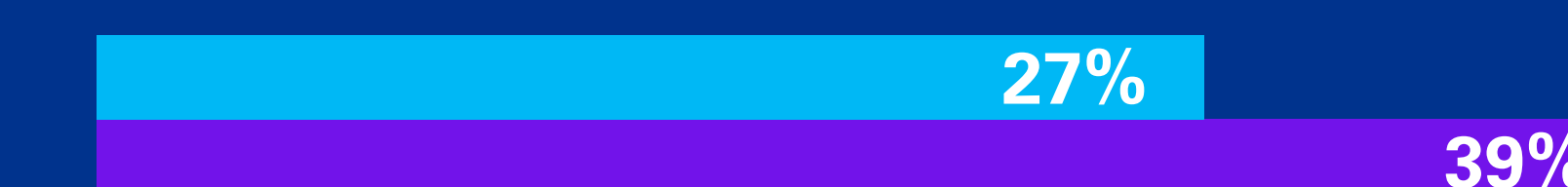
Web3 (incluindo *tokenização*)



Tecnologias XaaS (incluindo nuvens públicas ou múltiplas)



5G





## As estratégias de IA estão mudando rapidamente

Devido aos rápidos avanços em IA, particularmente em IA generativa, muitas empresas estão sendo forçadas a reavaliar essas estratégias. No relatório do ano passado, 40% das empresas em todo o mundo disseram ter alcançado o estágio “proativo” em suas estratégias de implementação de IA – **no Brasil, esse percentual era de 50%**. Hoje, esse número caiu para apenas 15% globalmente e **32% no Brasil**. Embora reconheçam o potencial da IA para ajudá-las com seus objetivos de curto prazo, as empresas também estão determinadas a serem ágeis em sua abordagem de execução.

Um dos motivos para isso é a discussão sobre como introduzir a IA de forma ética e segura: 55% das empresas (**54% no Brasil**) afirmam que adiaram o progresso rumo à automação devido às preocupações relacionadas sobre como os sistemas de IA tomam decisões. À medida que o reconhecimento do uso de IA aumenta, as empresas precisarão de políticas e práticas para articular e aplicar seu uso com confiança.

Por isso, embora o ritmo de evolução da IA tenha acelerado, antes de acelerarem o seu avanço, continua a ser crucial o estabelecimento de *foundations* corretos, pondera Michael von Roeder. “Eu observo que as empresas recuaram em suas estratégias de IA. Nos últimos 12 meses, muitas organizações perceberam que essa tecnologia está avançando e fazendo coisas incríveis, mas também observaram que precisavam estruturar a sua aplicação”, analisa von Roeder. “É aí que vejo o trabalho a ser feito: implementando gestão de mudanças e garantindo que os procedimentos adequados e governança estejam em vigor, especialmente ao redor dos *foundations* de dados e tecnologia”, diz. “A IA generativa requer treinamento de dados de alto nível e que sejam fáceis de serem pesquisados e recuperados”, acrescenta.

## Como ter êxito com a IA

É importante lembrar que a IA oferece uma forma de gerar valor de muitos outros investimentos em tecnologia, particularmente na área de dados, diz Masashi Kaneko, Chief Digital Officer da Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation.

*“Dados e IA são importantes para as empresas de duas formas”, comenta. “Primeiro, eles nos ajudam a tomar decisões melhores. Segundo, elas tornam o invisível visível. Por exemplo: na indústria farmacêutica, lidamos com muitos dados e precisamos de evidências para desenvolver novos processos. Só que, quando se trata de analisar big data, o cérebro humano tem seus limites. É aí que a IA entra. O casamento entre big data e IA nos ajuda a descobrir o que não conseguimos ver inicialmente.”*

Nan Wang, da Merck, considera que as empresas que estão lutando para integrar múltiplas tecnologias ou competências avançadas, como IA, em seu *stack* de tecnologia, podem ter a necessidade de revisitar o básico. “As empresas geralmente negligenciam a necessidade de reforçar suas camadas de *foundation* de TI para que as tecnologias avançadas possam prosperar”, diz. “Existem três camadas principais: *infraestrutura, processo e dados*”, prossegue Wang. “Com esse *foundation* instalado, é possível introduzir camadas de tecnologia avançada por cima.”

**“ Dados e IA são importantes para as empresas de duas formas: primeiro, ajudam a tomar decisões melhores e, segundo, tornam o invisível visível. ”**

**Masashi Kaneko**  
Chief Digital Officer na Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation

## Três benefícios mais comuns da IA e da automação





## Três passos para uma maior integração

De acordo com Nan Wang, da Merck

# 1

Construa uma forte camada de infraestrutura, compreendendo nuvem, *on-premises*, se necessário, e conectividade.

# 2

Concentre-se nos processos: migre de operações manuais para processos digitais, integrados a processos externos sempre que necessário, especialmente no engajamento do cliente. Isso viabilizará uma maior inovação.

# 3

Desenvolva uma *expertise* profunda em dados: foque em melhorias constantes, como *foundations* em governança e ferramentas que gerem *insights* realizados por meio de *analytics* e IA.

É sensato agir cuidadosamente e estar pronto para mudar de direção, particularmente com modelos de IA generativa<sup>4</sup>, e focar nas necessidades dos usuários, como funcionários e clientes. Por exemplo, limitar o que os modelos podem fazer, em última análise, pode ser mais transformador, porque os usuários são mais propensos a rejeitar mudanças de maior alcance. De forma semelhante, diretrizes de uso seguro<sup>5</sup> para aplicativos de IA generativa dentro da organização podem ajudar a garantir um uso adequado e eficaz. As diretrizes podem incluir um requisito de treinamento para qualquer pessoa que queira utilizar essas ferramentas.

<sup>4</sup>KPMG. *The potential impact of ChatGPT and the new AI on business*. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/03/the-potential-impact-of-chatgpt-and-the-new-ai-on-business.pdf>. Acesso em: ago. 2023.

<sup>5</sup>KPMG. *Generative AI models - the risks and potential rewards in business*. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/04/generative-ai-models-the-risks-and-potential-rewards-in-business.pdf>. Acesso em: ago. 2023.

## Cuidado ao seguir o rebanho

Embora a maioria das organizações globais demonstre um forte nível de diligência em suas estratégias de transformação, a pesquisa identificou que há um ponto cego em relação às escolhas tecnológicas. Quando solicitados a explicar o pensamento por trás de suas escolhas tecnológicas, a principal razão apresentada para investir em tecnologias foi “copiar” os concorrentes. Em diversas áreas, as empresas participantes da pesquisa priorizam tecnologias específicas porque, na interpretação delas, os concorrentes já avançaram:

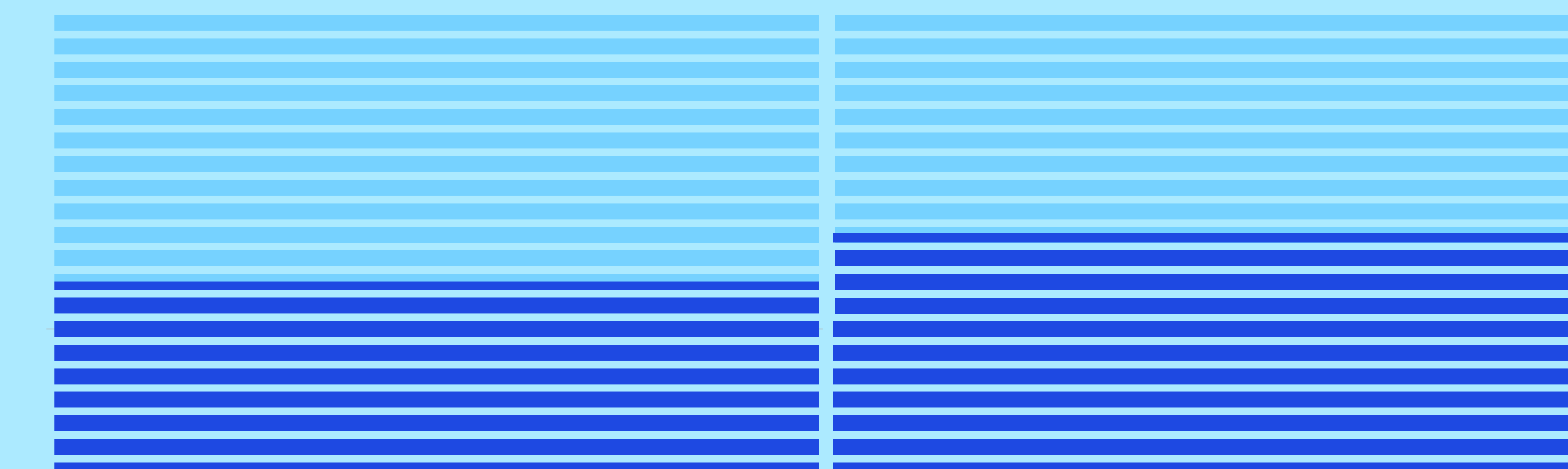
- 45% do total de respondentes globais e **40% dos brasileiros** dizem que estão priorizando a IA e o *machine learning* porque acreditam que os líderes de mercado já adotaram essas tecnologias.
- 52% dos executivos globais e **41% dos brasileiros** dizem o mesmo em relação às ferramentas de realidade virtual e aumentada, incluindo o metaverso.

Esse medo de perder é compreensível, mas a pressão “dos pares” não é um *business case* por conta própria. Em vez disso, os líderes de tecnologia devem se concentrar em trabalhar com parceiros de negócio para direcionar os resultados comerciais e estratégicos. Para terem resultados de valor, os líderes empresariais devem avaliar rigorosamente quão adequados são os potenciais investimentos para suas próprias organizações.

Para aproveitar o impulso da transformação digital até o momento, perante um cenário econômico desfavorável, as empresas devem manter a intenção de executar suas estratégias para evitar desvios nos projetos. Isso será especialmente importante para garantir que as empresas não desperdicem dinheiro e recursos preciosos, principalmente em um período em que os orçamentos continuam enxutos.

## As organizações estão priorizando determinadas tecnologias porque pensam que os concorrentes já avançaram

### No mundo:



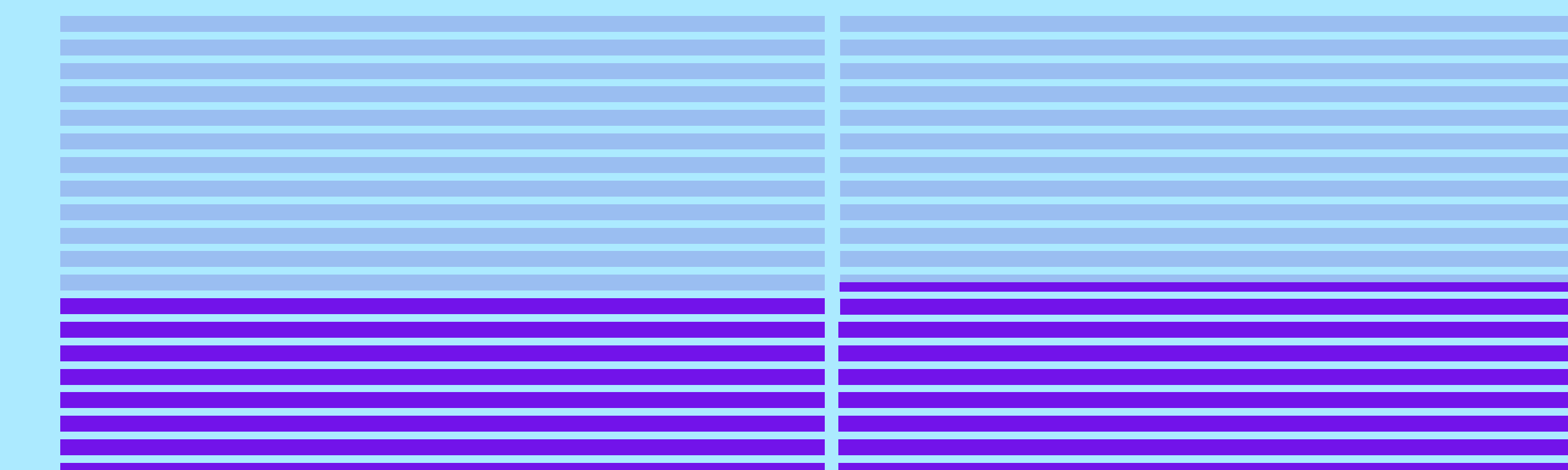
# 45%

dizem que estão priorizando a IA e o *machine learning* porque acreditam que os líderes de mercado já adotaram essas tecnologias

# 52%

dizem o mesmo em relação às ferramentas de realidade virtual e aumentada, incluindo o metaverso

### No Brasil:



# 40%

dizem que estão priorizando a IA e o *machine learning* porque acreditam que os líderes de mercado já adotaram essas tecnologias

# 41%

dizem o mesmo em relação às ferramentas de realidade virtual e aumentada, incluindo o metaverso



4

# Ameaças contínuas





## Ameaças contínuas: cultura e colaboração

À medida que as organizações embarcam nas suas ambições de transformação digital, as jornadas futuras inevitavelmente exigirão que elas superem obstáculos e dificuldades técnicas. Tipicamente, estes fatores técnicos não são as maiores preocupações das empresas. Na pesquisa deste ano, os entrevistados globais e brasileiros apontaram a cultura, a colaboração e a comunicação como os gargalos que sabotam o sucesso da transformação. A falta de coordenação nas áreas de tecnologia são vistas pelos respondentes globais (e pelos brasileiros também) como o principal obstáculo no progresso da transformação.

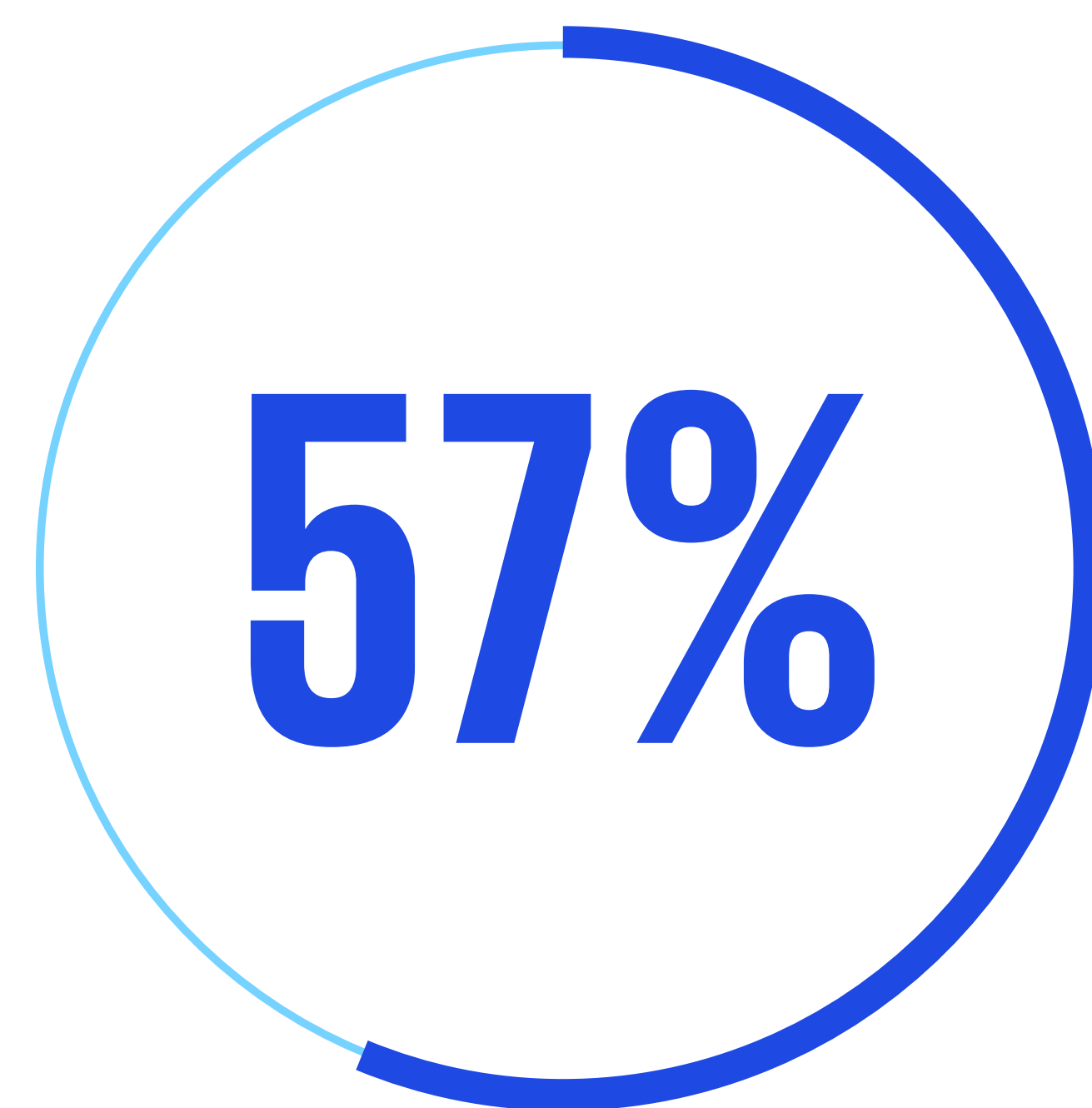
Quase metade das empresas globais (46%) e 36% das empresas brasileiras informaram que suas áreas de tecnologia carecem de coordenação e governança, necessárias para apoiar eficazmente as iniciativas de transformação. Mais de um terço (36% dos respondentes globais e **35% no Brasil**) descreveram sua cultura como avessa ao risco, uma igual parcela de respondentes se preocupam com a falta de competências dentro da organização.

A comunicação precisa fluir em todos os níveis da empresa e respectivas áreas de negócio. Em particular, embora os líderes de tecnologia digam que precisam da adesão dos executivos para terem sucesso nas iniciativas de transformação digital, 69% (entre os respondentes globais) e **79% (respondentes brasileiros)** dizem que precisam ajudar o *board* da empresa a melhorar a compreensão do potencial de novas tecnologias. Na região da Ásia-Pacífico, esse número aumenta para 80%.

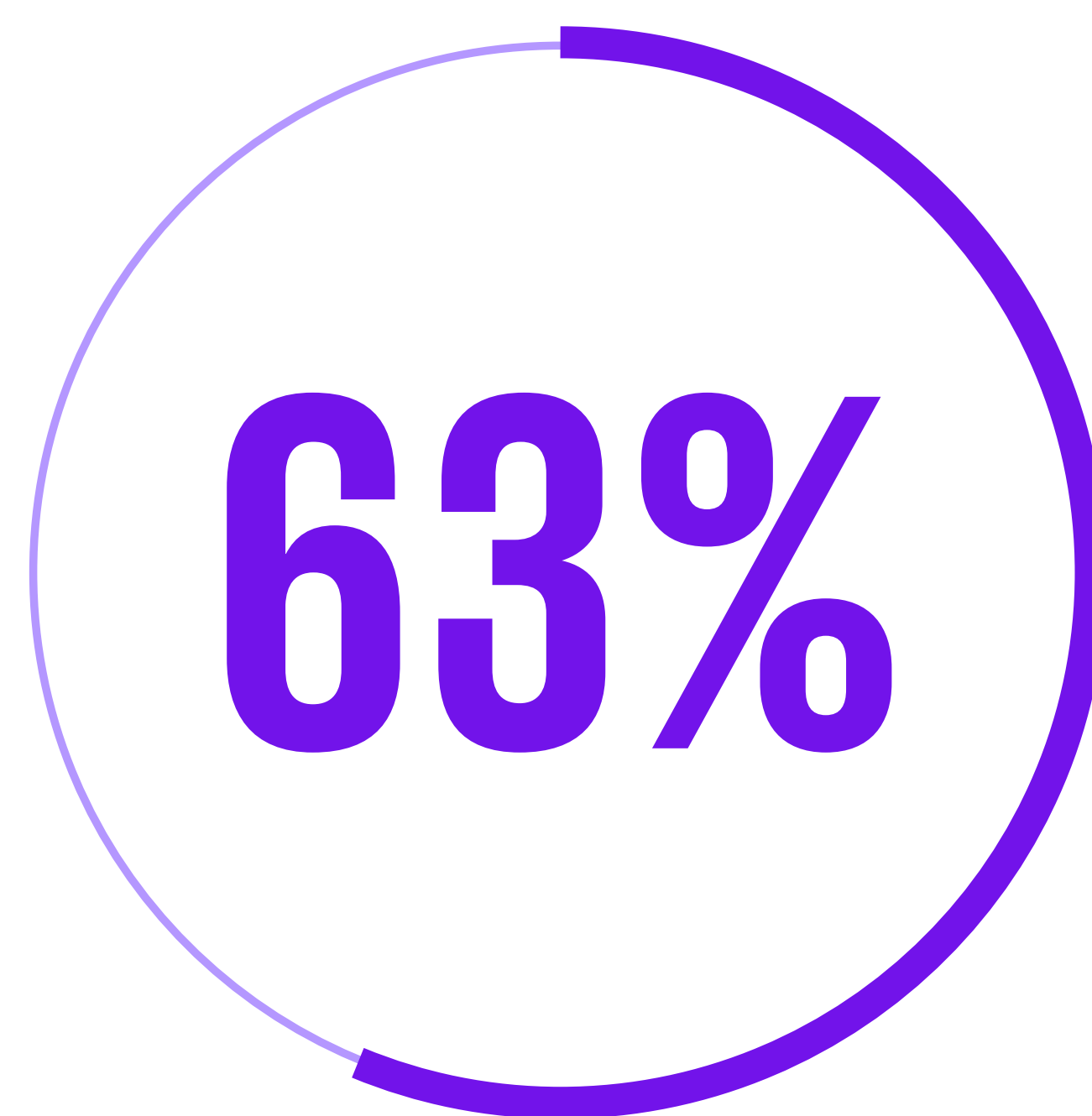


Esses problemas de comunicação se estendem aos parceiros externos. Relacionamentos com terceiros podem atrapalhar a inovação, por exemplo, sufocando a agilidade geral dos negócios.

- 57% das empresas globais e 63% no Brasil dizem que os contratos de longo prazo com fornecedores dificultam sua capacidade de investir em novas tecnologias.
- 42% dos executivos globais e 50% dos executivos brasileiros dizem que a necessidade de gerenciar um ecossistema em constante crescimento de parceiros e fornecedores é um desafio tecnológico que ameaça a inovação.



das empresas globais dizem que os contratos de longo prazo com fornecedores dificultam sua capacidade de investir em novas tecnologias



No Brasil, são 63%.

### Como impulsionar o dividendo da colaboração

Tonnison, da US Foods, afirma que, para o problema da colaboração ser resolvido, é necessário que as equipes digitais deem o primeiro passo. *“Em uma empresa ou um setor que não seja nativamente digital, cabe ao time de digital ou de inovação liderar com habilidades de consultoria. Eles devem criar e vender uma visão do digital do futuro e fornecer inspiração para a mudança, além de preencher a lacuna entre as experiências vividas e o potencial digital.”*

Para minimizar a falta de comunicação entre as equipes atrapalhando o progresso do projeto ao longo do tempo, é importante certificar-se de abordar as diferentes perspectivas e os diversos níveis de compreensão.

Masashi Kaneko, da Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation, diz que uma forma de ajudar os funcionários a colaborar melhor em toda a empresa é tirá-los de suas funções individuais e reuni-los em novas equipes. *“Crie um projeto interdepartamental”,* sugere. *“Onde diferentes equipes possam se conhecer, colaborar e comunicar melhor mutuamente e com seus clientes.”*

Preencher as lacunas de conhecimento é inevitavelmente desafiador devido ao ritmo de evolução das tecnologias e à enorme demanda por tecnólogos em vários setores. No entanto, a busca pela diversidade não somente amplia o leque para potenciais contratações, como também propicia acesso a novas habilidades requisitadas.

*“O processo tradicional indica a contratação de cientistas da computação ou talvez engenheiros, mas esse não é o único caminho possível”,* comenta Michael von Roeder, da 50Hertz Transmission. *“Claro que um médico precisa ser formado em Medicina, mas, para algumas tecnologias digitais, [o histórico educacional] não importa: existem todos os tipos de habilidades transferíveis de outros campos.”*

### A falta de coordenação da área de tecnologia ameaça o progresso da transformação

Quais dos desafios a seguir têm maior probabilidade de desacelerar a transformação na empresa?

Área de tecnologia carente de governança e coordenação para apoiar eficazmente as iniciativas de transformação



Preocupações com segurança cibernética ou privacidade



Cultura de aversão a riscos que retarda a adoção de mudanças



Falta de habilidades dentro da organização



Restrições da tecnologia legada



Falta de maturidade nas estratégias de gerenciamento de dados



Fadiga de transformação



Custos crescentes



■ No mundo ■ No Brasil





Para ajudar a garantir que as equipes de TI estejam colaborando de forma eficaz com o restante da empresa, os líderes seniores dos departamentos de tecnologia podem precisar preencher suas lacunas de conhecimento. *“Os talentos em tecnologia geralmente se destacam por suas habilidades técnicas, mas as habilidades interpessoais tendem a ser um obstáculo. Desta forma, o desafio dos líderes de tecnologia é preencher esse gargalo, criando uma mistura saudável de ambos”,* recomenda von Roeder. *“Acertar nesse equilíbrio é algo que o setor de tecnologia ainda precisa dominar.”*

Von Roeder acrescenta que muitas empresas precisam lutar contra a vontade de exagerar nas tentativas de preencher a lacuna de habilidades interpessoais – também chamadas de *soft skills*. *“Na Europa, frequentemente vejo empresas colocando profissionais não técnicos em cargos elevados para que gerenciem a equipe de tecnologia. No entanto, isso pode ser problemático”,* ele alerta. *“É muito útil, para os profissionais de tecnologia, ter um líder que realmente entenda as complexidades daquele trabalho e, ao mesmo tempo, respeite o valor das habilidades interpessoais”,* pondera.

### Habilidades necessárias para profissionais de tecnologia em cargos de liderança

	No mundo	No Brasil
<b>Habilidades empáticas</b>		
Entendimento ético	36%	35%
Criatividade e inovação	36%	35%
Colaboração	37%	23%
<b>Habilidades comerciais</b>		
Pensamento estratégico	37%	36%
Capacitação técnica e digital	41%	46%
Liderança	34%	35%

Para colocar futuros projetos de transformação digital em uma posição bem-sucedida, os líderes empresariais devem assumir a responsabilidade de solucionar os problemas de colaboração e as lacunas culturais existentes em suas organizações.



5

# Transformação digital intencional





## Lições dos líderes sobre transformação digital intencional

O estudo *KPMG GlobalTech Report 2022* registrou um aumento nas competências digitais por parte das organizações globais em comparação com os anos anteriores. Esse avanço na eficácia digital foi tão significativo que ficou muito claro que as organizações tinham superado a definição inicial de liderança digital.

Este ano, a pesquisa traz uma nova definição para identificar organizações digitalmente avançadas. As observações desse grupo podem fornecer lições sobre as melhores práticas que o restante do mercado deve levar em consideração em suas respectivas jornadas de transformação digital.

Para serem definidas como líderes digitais, as organizações entrevistadas precisavam atender a dois critérios importantes:

1. Elas construíram *stacks* de tecnologia que trazem confiança de que entregarão seus objetivos de transformação digital.
2. Elas começaram a aumentar os resultados ou o desempenho a partir de seus investimentos em tecnologia.

Esse grupo é composto por cerca de 15% das empresas globais respondentes (**no Brasil, são 32% dos respondentes**). Os dados indicam que essas líderes digitais estão se transformando em ritmo rápido – e resultados melhores – do que a média global.

Por exemplo, 96% dos líderes globais desse grupo acima dizem que sua área de tecnologia pode ajudar a empresa a explorar com confiança o potencial das tecnologias emergentes, comparada com 81% das empresas globais em geral – **mesmo percentual do Brasil**. Dois terços dos líderes digitais (no grupo global) alcançaram pelo menos a fase de

implementação de projetos conectados a tecnologias emergentes, XaaS, *data & analytics*, IA e automação, comparado com menos da metade da base total de respondentes.

Além disso, os líderes digitais fizeram mais progressos em muitos itens de colaboração que usualmente ameaçam o progresso da transformação digital e eles continuam este duro trabalho em muitos deles. Por exemplo, 93% concordam que uma maior diversidade na equipe de TI pode ajudar a colaboração com negócios mais amplos, comparado com apenas 67% das demais organizações globais entrevistadas (**no Brasil, o percentual foi de 79%**). Adicionalmente, 94% estão determinados a aumentar o entendimento do *board* (**no Brasil, o percentual foi de 79%**), e 76% deles estão conscientes da necessidade de se concentrar nos contratos de longo prazo com fornecedores (**entre os brasileiros, o percentual foi de 63%**).

Como resultado desse trabalho, os líderes digitais globais estão experimentando uma ampla gama de benefícios e obtendo retornos superiores às suas estimativas. Em medições que abrangem desde a produtividade dos funcionários até a viabilização de inovação, é muito provável que os líderes tenham obtido resultados nos negócios acima das expectativas.

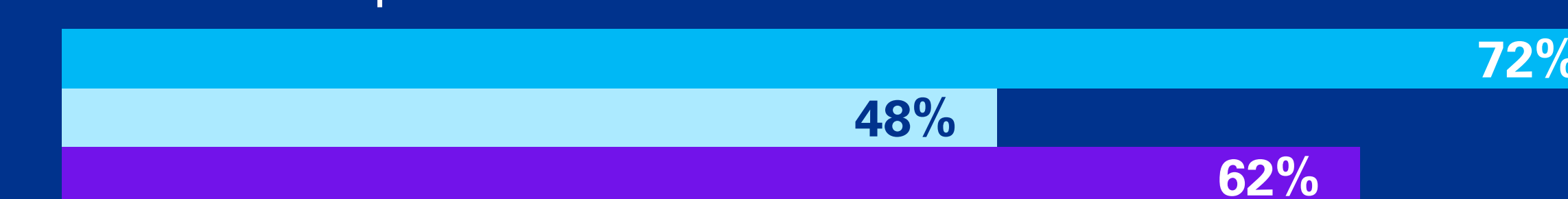
### Como outras organizações podem acompanhar os líderes digitais?

Em primeiro lugar, elas precisam ter foco em agilidade. Quando perguntamos sobre o que é essencial para prosperar em uma economia digital, as organizações globais e brasileiras identificaram duas ações: incorporar segurança cibernética e privacidade em seus negócios e aumentar a empatia e comunicação entre as áreas de negócio.

## Até que ponto você considera que seus investimentos em transformação digital nos últimos anos contribuíram para os resultados a seguir?

(os percentuais se referem à resposta “acima das expectativas”)

Aumento da produtividade dos funcionários



Maior eficiência e corte de custos



Maior engajamento dos clientes



Aumento da satisfação dos funcionários



Desenvolvimento de novos negócios



Viabilização da inovação



■ Líderes digitais globais
 ■ Não líderes digitais globais
 ■ Brasil (geral)



Significativamente, os líderes digitais são mais propensos, do que os outros, a escolher “a agilidade para responder de maneira precisa aos sinais de mercado” como um atributo vital. “A chave para se tornar uma empresa capacitada digitalmente é ser flexível”, afirma Nandha Kumar, Chief Information Tech & Data Officer nas Américas na Danone. “Mais do que de um luxo, no futuro, será uma exigência para as empresas serem adaptáveis e ágeis no cenário ao seu redor”.

“No fim das contas”, acrescenta Kumar, “atender verdadeiramente as necessidades do consumidor requer adaptabilidade para reprojeter produtos, serviços e tecnologias que se alinhem com as preferências do cliente, em vez dele (cliente) se adaptar ao seu negócio”.

# 96%

dos líderes digitais dizem que suas áreas de tecnologia podem ajudar, com confiança, a explorar o potencial de tecnologias emergentes. Em geral, este percentual é de 81%.

A agilidade proporciona vantagens em múltiplas áreas que as empresas deveriam considerar. Até que ponto, por exemplo, elas utilizaram *data & analytics* para criar ciclos de *feedback* que permitem iterar produtos, serviços e suas abordagens aos principais problemas do negócio? Elas já superaram a questão dos silos funcionais para apoiar a colaboração rápida e contínua por toda a organização? As empresas estão preparadas para buscar colaborações e projetos com terceiros?

### Faça certo e os benefícios potenciais são enormes:

- 72% dos líderes digitais globais estão registrando melhorias na produtividade dos funcionários proveniente da transformação digital, contra apenas 48% das outras empresas globais (no Brasil, são 62%).
- 71% dos líderes digitais globais dizem que intensificaram o engajamento com o cliente, em comparação com 49% dos demais respondentes globais (no Brasil, são 64%).
- 67% dos líderes digitais globais afirmaram ter um suporte melhor para o desenvolvimento de negócios, comparado com 48% das outras empresas globais (no Brasil, são 67%).
- 67% dos líderes digitais globais estão viabilizando a inovação, contra 46% dos demais respondentes globais (no Brasil, são 64%).

Refletindo sobre a tarefa de evoluir para um modelo ágil e atender aos clientes onde quer que estejam, Kumar diz: “O rumo em direção a uma abordagem ágil desafia a forma convencional de fazer as coisas. Às vezes, é um pouco assustador, porque você está reconfigurando o modo como uma empresa naturalmente pensa.”

O maior empecilho para se tornar mais ágil é a luta para delegar aos membros da equipe um maior controle sobre as jornadas de transformação digital. “Equipes ágeis são autônomas. Por isso, quando pedimos a elas que encontrem uma maneira de gerar mais valor, temos que dar a elas a liberdade de fazê-lo”, esclarece Kumar. “Isso envolve deixar de lado “receitas prontas” do passado para alcançar o sucesso e permanecer aberto para as inovações e as novas formas de trabalhar. Não é algo fácil de se resolver inicialmente, mas, quanto mais você fizer isso, melhor você se tornará nisso.”

A capacidade de pensar e agir com rapidez, para que os recursos estejam alinhados com as prioridades em rápida mudança, será um elemento-chave para os líderes de tecnologia. Para quase metade dos líderes digitais globais (47%) e brasileiros (50%), a agilidade já é vista como um atributo essencial.

“  
Mais do que de um  
luxo, no futuro, será  
uma exigência para  
as empresas serem  
adaptáveis e ágeis no  
cenário ao seu redor.”

**Nandha Kumar**  
Chief Information Tech and Data Officer  
nas Américas da Danone



# Conclusão





Os líderes tecnológicos estão determinados a manter as transformações digitais no caminho certo. No entanto, eles deveriam fazer isso intencionalmente e colaborar com o restante da empresa para que o impacto seja mais amplo.

Mesmo em um ambiente de mercado favorável, investir em tecnologia, só por fazer, seria indulgente. Em tempos desafiadores como o atual, a inovação deve estar vinculada a resultados de negócio e cuidadosamente monitorada para o retorno de resultados financeiros.

Agilidade é crucial. Nem todo experimento compensa, mas as empresas ágeis são capazes de se ajustarem rapidamente, respondendo às necessidades dos direcionadores internos e à mudança de ambiente ao seu redor para otimizar resultados. As entregas mais bem-sucedidas podem ser expandidas, enquanto experimentos com resultados menos recompensadores são colocados de lado.

### Para aprender com os resultados dos líderes digitais referenciados nesta pesquisa, considere estes fatores:

- Nove em cada dez líderes digitais dizem que ainda precisam ajudar o *board* a entender melhor o potencial de novas tecnologias.
- Nove em cada dez dizem estar plenamente cientes do impacto da produtividade e dos custos financeiros de suas dívidas tecnológicas existentes.
- Nove em cada dez acreditam que precisam ser mais proativos em relação à integração de confiança, segurança, privacidade e resiliência nas implementações tecnológicas.
- Nove em cada dez acham que a colaboração com o restante da empresa seria mais forte se a área de tecnologia fosse mais diversificada.
- Seis em cada dez afirmam que as expectativas dos clientes em relação à privacidade de dados e à segurança cibernética mais fortes são uma influência-chave em suas prioridades estratégicas.
- Quase metade afirma que as expectativas de transparência em ESG estão impulsionando seus esforços de transformação.

Acima de tudo, é concentre-se no que a empresa precisa agora e no futuro e como a tecnologia pode apoiar isso de forma mais eficaz. É assim que a área de TI pode continuar a ganhar o apoio dos executivos seniores para inovação tecnológica: 38% das empresas globais (e 56% das brasileiras) dizem que o investimento em tecnologias emergentes têm a adesão dos executivos. No ano anterior, este percentual foi de 10% das empresas globais e 6% nas empresas brasileiras.

### E considere as seguintes questões::

- Como você garantirá que sua empresa esteja acompanhando as tendências tecnológicas que evoluem rapidamente e você permanece alerta para áreas que podem estar ficando para trás?
- Quais medidas quantificáveis de valor você está definindo para seus projetos de transformação digital e até que ponto você está alinhando isso com os objetivos comerciais da organização?
- Como você está usando a tecnologia digital para melhorar a forma como sua empresa captura valor em ESG?
- Quais políticas a sua empresa deveria ter em vigor para ajudar sua força de trabalho aproveitar a IA com segurança e confiança?
- Como você está solucionando os pontos fracos de colaboração da sua organização para garantir que eles não prejudiquem sua produtividade digital?
- O que mais você deve fazer para priorizar a segurança cibernética como uma alavanca para impulsionar e proteger o valor do negócio?

Aqueles que abordam intencionalmente essas questões ajudarão a garantir que sua empresa esteja preparada para realizar valor com confiança e rapidez. Se você deseja obter mais informações sobre como acelerar sua transformação tecnológica, fale com um profissional da KPMG.

**90%** dos líderes digitais dizem que ainda precisam ajudar melhor o conselho a entender o potencial das novas tecnologias.

**60%** dos líderes digitais afirmam que as expectativas dos clientes em relação a privacidade de dados e segurança cibernética mais fortes são uma influência fundamental nas suas prioridades estratégicas.

**50%** dos líderes digitais afirmam que as expectativas de transparência em ESG estão impulsionando seus esforços de transformação.



# Fale com o nosso time

## Marcio Kanamaru

Sócio-líder de Tecnologia, Mídia/Espportes e Telecomunicações da KPMG no Brasil e na América do Sul

[kanamaru@kpmg.com.br](mailto:kanamaru@kpmg.com.br)

## Marcos Fugita

Sócio de Managed Risk & Security Services da KPMG no Brasil

[mfugita@kpmg.com.br](mailto:mfugita@kpmg.com.br)

## Felipe Catharino

Sócio-diretor líder do segmento de Tecnologia da KPMG no Brasil

[felipecatharino@kpmg.com.br](mailto:felipecatharino@kpmg.com.br)

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)

