

ACOLHENDO IA PARA VANTAGEM COMPETITIVA

HLB PESQUISA DE LÍDERES
EMPRESARIAIS 2024





ÍNDICE

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES	04
PREFÁCIO DO CEO	05
LÍDERES RESILIENTES NÃO SE DEIXAM ABALAR	06
ADOTANDO A TECNOLOGIA PARA APOIAR A RESILIÊNCIA E COMPETITIVIDADE	08
ONDE ESTÃO OS NEGÓCIOS	13
CURVA DE MATURIDADE DA AI	13
OS INOVADORES	14
OS EXPLORADORES	16
OS CONSERVADORES	18
UM PLANO DE 10 ETAPAS PARA A INTEGRAÇÃO DA IA	20
METODOLOGIA DE PESQUISA	22
ENTREVISTAS APROFUNDADAS	24
RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS	25
NOTAS FINAIS	26

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES

A CONFIANÇA DOS EMPRESÁRIOS ESTÁ

85% 73% 68%

estão confiantes em sua própria capacidade de aumentar a receita em 2024

esperam que o crescimento da economia global seja mantido ou aumentado este ano

classificar a incerteza econômica como um dos

APROVEITANDO AO MÁXIMO AS TECNOLOGIAS EMERGENTES DE IA

60% 68% 65%

estão planejando adotar novas tecnologias em 2024

dizer emergente tecnologias (incluindo IA) são essenciais para impulsionar a inovação, a criatividade e produtividade

classificam a IA como a mais tecnologia importante para seus negócios na próximos 5 anos

OS LÍDERES EMPRESARIAIS QUE ADOTAM A TECNOLOGIA DE IA ESTÃO MAIS CONFIANTES EM



□ Pouco confiante □ Muito confiante □ Não confiante

PREFÁCIO DO CEO

À medida que nos aproximamos da metade dessa década tumultuada, nossa Pesquisa de Líderes Empresariais do HLB continua a oferecer percepções valiosas sobre o cenário em evolução da liderança empresarial global. Refletindo sobre a jornada desde a nossa pesquisa inaugural em 2020, é evidente que as empresas navegaram por um complexo labirinto de desafios - desde convulsões geopolíticas e crises de energia até os persistentes impactos sociais e econômicos de uma pandemia global. A resiliência e a adaptabilidade demonstradas nesses tempos são nada menos que notáveis.

Nossa pesquisa de 2024, que abrangeu quase **1.000 respostas** de líderes de **mais de 50 países**, juntamente com seis entrevistas em profundidade com especialistas no assunto, apresenta um quadro diferenciado do ambiente de negócios atual. Preocupações sobre riscos geopolíticos, ameaças cibernéticas e desafios ambientais aumentaram drasticamente. Por exemplo, as apreensões sobre os riscos cibernéticos aumentaram de 52% em 2020 para 67% atualmente, e as preocupações ambientais aumentaram de 29% para 52%.

No entanto, em meio a esses desafios, há um lado positivo de resiliência e ressurgimento. Testemunhamos uma recuperação da confiança entre os líderes empresariais, com muitos expressando um otimismo sem precedentes sobre o crescimento da receita no próximo ano. Essa resiliência é um testemunho do espírito duradouro da liderança que se adapta, inova e prospera mesmo diante da adversidade.

A adoção acelerada de novos modelos de trabalho, mais móveis e habilitados para a nuvem, significa um desvio radical das normas da última década. Essa transformação foi catalisada pela pandemia e facilitada pelos avanços tecnológicos. Nossa pesquisa indica que quase dobrou o número de líderes que planejam aproveitar as novas tecnologias para crescer, com a inteligência artificial (IA) assumindo a liderança como a tecnologia emergente mais importante.

O que nos leva ao tema do relatório deste ano: Como os líderes empresariais estão adotando as tecnologias de IA para obter vantagem competitiva? Pesquisamos o sentimento dos líderes em relação à IA e analisamos como as diferentes atitudes em relação à adoção da IA para a transformação dos negócios levam a diferentes ações e táticas estratégicas que os líderes estão adotando nos próximos 12 meses. Exploramos as barreiras à adoção, casos de uso para IA e maturidade da IA em uma série de estágios na jornada de adoção da IA. Como resultado, conseguimos segmentar os líderes em três categorias: os conservadores, os exploradores e os inovadores. As conclusões deste relatório exploram como cada segmento está abordando a IA e a transformação digital em seus negócios, com insights práticos para ajudá-los em suas jornadas, além de abordar os maiores desafios identificados no cenário de negócios internacionais.

Gostaríamos de agradecer a todos que doaram seu tempo para responder à nossa pesquisa. Esperamos que este relatório ajude os líderes empresariais a enfrentar os desafios atuais e informe suas ideias relacionadas à IA e à transformação dos negócios. Se você gostaria de discutir qualquer um dos resultados ou tópicos levantados em nosso relatório, convidamos você a fazê-lo.



Marco Donzelli
Diretor-Presidente Global, HLB

LÍDERES RESILIENTES NÃO SE DEIXAM ABALAR

Os riscos ao crescimento e os desafios ao ambiente de negócios global continuam a testar até mesmo os operadores mais astutos. Atualmente, mais da metade dos líderes empresariais está preocupada com os impactos de pelo menos 12 riscos diferentes. Isso se multiplicou a partir de apenas cinco riscos agudos em 2020. Os níveis médios de risco em quase todas as categorias aumentaram em oito pontos percentuais, com alguns aumentando em dois dígitos.

Embora longe de ser controlada, a inflação está tendendo para baixo. Espera-se que a taxa de inflação na zona do euro caia para 2,7% e que o PIB cresça 0,8% em 2024¹. Nos EUA, a Morningstar espera que a inflação se estabilize em 1,9% de 2024 a 2028 - um pouco abaixo da meta de inflação do Fed de

2%². A OCDE espera que a inflação diminua na maioria das economias com a moderação das pressões de custo, mas essas previsões não levam em consideração ao fluxo comercial recente no Oriente Médio. Sua previsão de crescimento para o PIB global é de 2,7% este ano, com uma ligeira melhora para 3% em 2025. Espera-se que países como Índia, Indonésia e China tenham um desempenho bem acima das projeções, com 6,1%, 5,2% e 4,7%, respectivamente³.

A preocupação com a instabilidade social aumentou nos últimos cinco anos, passando de 40% em 2020 para 51% atualmente. Durante esse período, testemunhamos inúmeros movimentos e protestos em todo o mundo defendendo causas que vão desde ações

climáticas e direitos das mulheres, a eleições justas e marchas pela paz. Comunidades em todo o mundo estão responsabilizando mais as empresas e os governos por suas ações.

O impacto da pandemia continua visível em todos os mercados e sociedades, mesmo que não seja mais o principal fator de estresse. As interrupções contínuas na cadeia de suprimentos, juntamente com as tensões geopolíticas, continuam a mudar o ambiente de negócios internacional. Respectivamente, 49% dos líderes empresariais planejam se concentrar no fornecimento mais próximo de casa este ano.

No ano passado, nossa pesquisa revelou que a "flexibilidade" é o comportamento que define a liderança bem-sucedida em tempos de crise.

Sucesso em lidar com ambos

As prioridades de curto prazo e o investimento no crescimento futuro estimularam os líderes empresariais para o futuro. Este ano, 85% estão confiantes em sua capacidade de aumentar as receitas este ano, contra 79% em 2023 - o mais alto desde o início de nosso programa de pesquisa anual, há cinco anos.

Da mesma forma, os líderes empresariais mantêm uma perspectiva mais positiva em relação ao crescimento da economia global, com 41% esperando o crescimento da economia global contra 27% que se preparam para um declínio, uma reversão acentuada do sentimento do ano passado.

Tendo sobrevivido às polícrises, os líderes agora estão prontos para investir para inovar e crescer.

LÍDERES ESTÃO ENFRENTANDO UMA "ESTEIRA ROLANTE" DE CRISES

Até que ponto os seguintes riscos para seus negócios o preocupam?

(mostrando respostas "preocupado" e "muito preocupado" combinadas dos interessados)

2024 2020

* ano em que essa opção foi adicionada à pesquisa



A man in a dark suit is shown in profile, looking towards the left. The background is a dark, blurred environment with bokeh lights in shades of blue, green, and red. In the foreground, there are glowing binary digits (0s and 1s) in a light blue color, suggesting a digital or data center setting.

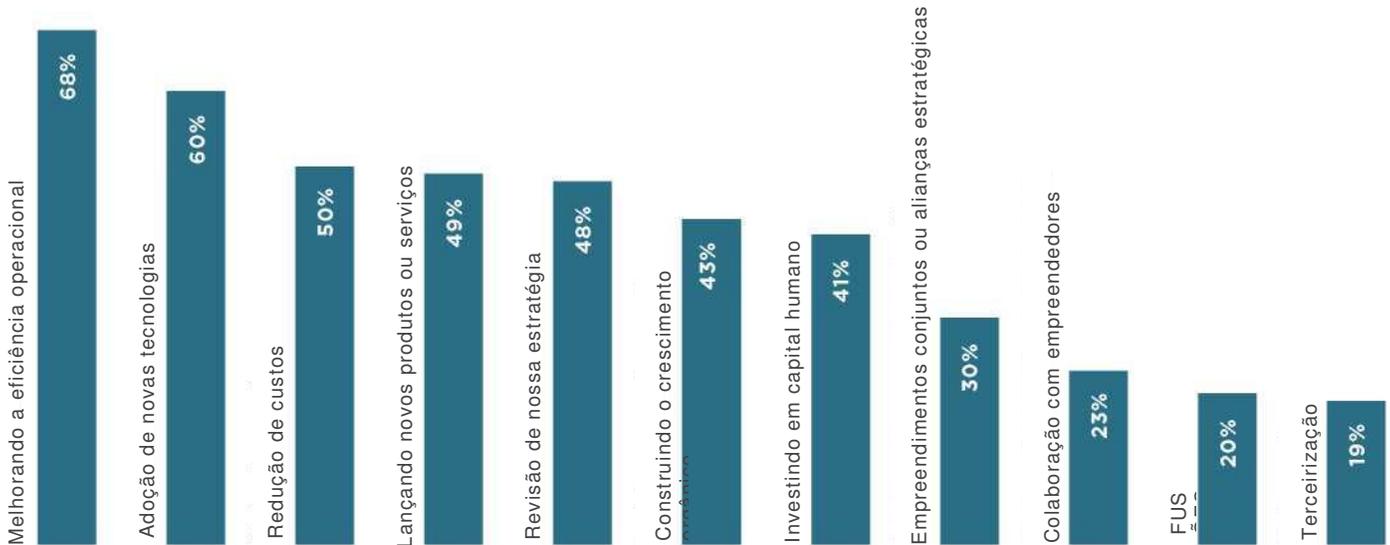
**ADOTAR A TECNOLOGIA
PARA DAR SUPORTE
TANTO PARA
RESILIÊNCIA E PARA
COMPETITIVIDADE**

Desde o início desta década, temos testemunhado um enorme crescimento na adoção de tecnologias digitais em todos os setores, desde a computação em nuvem e o comércio eletrônico até os serviços de streaming e serviços bancários e financeiros on-line. A tendência deve continuar, com 60% das empresas

líderes que planejam adotar novas tecnologias em 2024 - o dobro do que há cinco anos. Apenas em segundo lugar para encontrar eficiências, as empresas estão colocando a tecnologia em ação para apoiar a inovação e as eficiências operacionais e de custo.

OS LÍDERES EMPRESARIAIS SE CONCENTRAM EM ENCONTRAR EFICIÊNCIAS

P Quais das seguintes ações você planeja realizar nos próximos 12 meses, para crescer?



Mais de dois terços dos líderes empresariais (68%) concordam que a tecnologia emergente é fundamental para impulsionar a inovação, a criatividade e a produtividade em suas empresas. A tecnologia está permitindo que as empresas menores se destaquem e enfrentem os líderes do setor. As operadoras de FinTech, como Monzo e Revolut, conquistaram a participação de mercado das empresas estabelecidas e as plataformas de EdTech, como Coursera e Codecademy, revolucionaram o acesso à educação.

"Estamos vendo o surgimento de um fenômeno que estamos chamando de crescimento relâmpago, em que novas tecnologias são adotadas com uma rapidez incrível", diz **David L. Shrier**, professor de prática, IA e inovação da Imperial College Business School e diretor administrativo da Visionary Future. Ele cita a velocidade de aceitação dos usuários da Internet, que levou sete anos para atingir mais de 100 milhões. Perceptivelmente rápido "no dia", no entanto, o ChatGPT atingiu o mesmo número no ano passado em cerca de seis semanas. Talvez não seja surpreendente que 47% dos líderes empresariais estejam preocupados com as tecnologias disruptivas.

Praveen Mandal, Fellow do MIT Connection Science, concorda que até mesmo os mais inovadores podem ser pegos de surpresa: "O Google foi pego de surpresa pelo ChatGPT, e eles são uma empresa de IA. Eles têm o grupo DeepMind, com ótimos cientistas e engenheiros de IA, mas não estavam produzindo muito em um ritmo suficientemente rápido". Embora o Google tenha o know-how, a OpenAI foi a primeira a apresentar um produto de IA generativa.

"Os líderes buscam a IA como uma forma de acelerar sua estratégia", diz **Lee Davidson**, diretor de análise da Morningstar. No setor financeiro, passamos a esperar experiências financeiras hiperdigitalizadas e hiperpersonalizadas. A IA não mudou o objetivo final do setor, de acordo com Davidson, mas sim a rapidez com que diferentes empresas chegarão lá e garantirão sua vantagem competitiva.

A IA É AGORA INDISPENSÁVEL PARA OS NEGÓCIOS

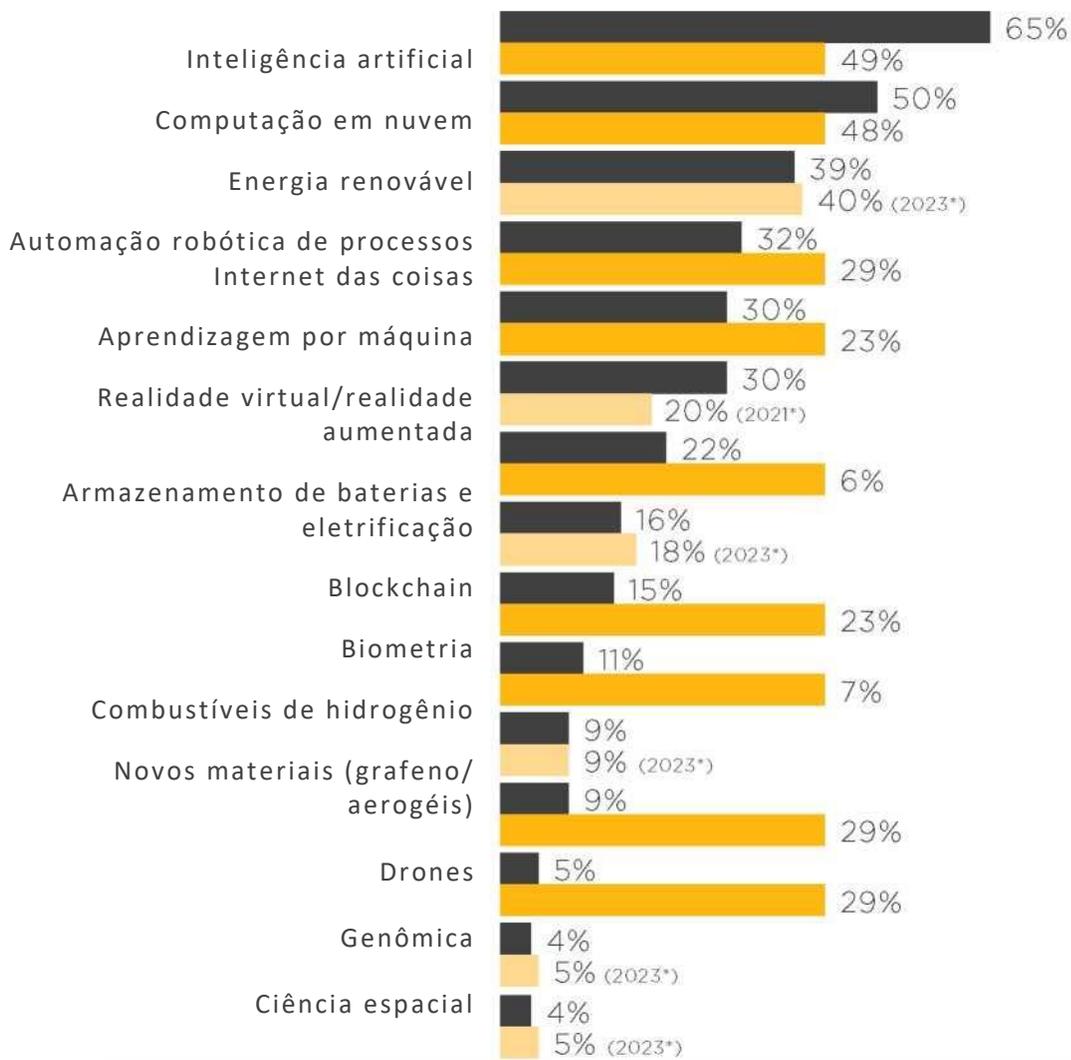
Portanto, não é de surpreender que a IA seja classificada como a tecnologia mais importante para o sucesso comercial no restante da década.

No último ano, vimos como as mudanças nas interfaces de usuário podem tornar rapidamente os aplicativos de IA mais acessíveis ao usuário comum, de acordo com **John Toon**, líder de estratégia tecnológica da Beaver and Struthers, HLB UK. "Os aplicativos de IA se tornarão parte dos negócios como de costume". Quase 80% dos entrevistados que pesquisamos estão aprendendo a implantar a IA ou já a estão integrando em seus negócios. É provável que vejamos uma proliferação ainda mais rápida de soluções de IA na segunda metade da década.

O investimento contínuo em computação em nuvem fornece a infraestrutura essencial para tornar a IA possível. "Sem a infraestrutura certa, não há chance de termos o que chamamos de IA moderna. Tenho visto muitas empresas que estão atualmente com um gargalo no que podem fazer e no que podem entregar simplesmente porque fisicamente não têm infraestrutura de computação suficiente", continua **Tanmay Bakshi**, arquiteto de IA e aplicativos da IBM.

A IA AMPLIA SUA LIDERANÇA COMO A PRINCIPAL TECNOLOGIA

P Qual dessas tecnologias será a mais importante para sua empresa nos próximos 5 anos?



□ 2024 □ 2020 * ano em que essa opção foi adicionada à pesquisa

A energia renovável é a terceira tecnologia mais importante e crítica para os líderes empresariais que buscam alívio dos altos custos de recursos e do progresso de seus compromissos netzero. De fato, 44% buscaram novas fontes de energia mais ecológicas para superar os desafios políticos e comerciais.

COMO AS EMPRESAS ESTÃO USANDO A IA ATUALMENTE?

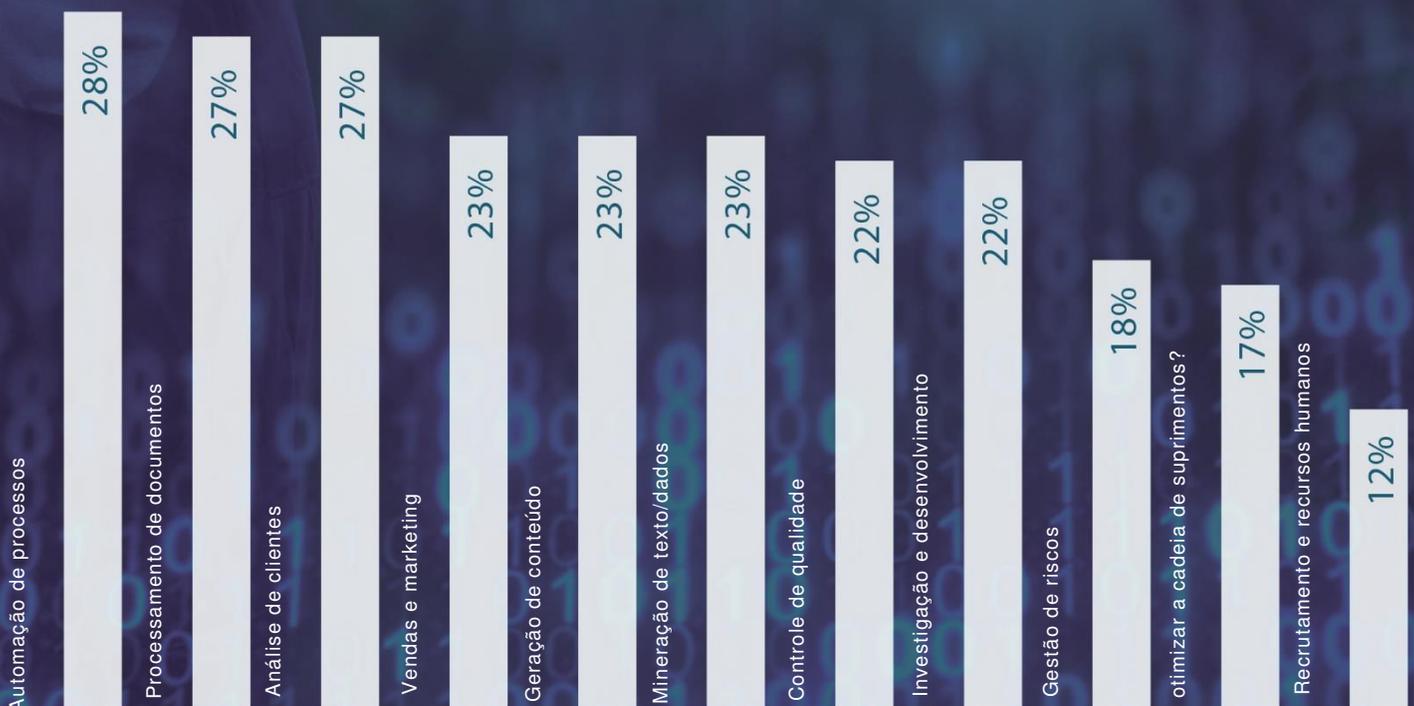
Nossa pesquisa sugere que os líderes empresariais estão aproveitando as oportunidades de IA para buscar uma ampla gama de possíveis resultados comerciais. Em resposta à pergunta sobre onde eles estão usando tecnologias de IA para automatizar ou aprimorar as operações, os líderes empresariais preferem a automação de processos (28%) e o processamento de documentos (27%), e análise de clientes (27%). Isso reflete as prioridades mais amplas que os líderes empresariais têm para 2024 são melhorar a eficiência operacional, citada por 68%, da mesma forma que a eficiência operacional é a principal área de fraqueza que requer foco este ano. "A IA precisa se tornar um negócio normal, mas ainda há muita integração e descoberta do que a IA significará para diferentes empresas", observa **Lee Davidson**.

"A IA desempenha um papel fundamental na mudança da forma como uma empresa opera e da aparência desse modelo de negócios", de acordo com John Toon.Praveen Mandal, no entanto, adverte os líderes para que não se concentrem demais em prioridades de curto prazo e de redução de custos, em detrimento do investimento no próximo ciclo de crescimento. Preso no "Dilema do Inovador", o pensamento de curto prazo muitas vezes faz com que os líderes de mercado, outrora bem gerenciados, não consigam se adaptar às rápidas mudanças (notadamente Kodak, Blackberry e Blockbuster). Mandal reconhece o forte foco em prioridades de curto prazo em detrimento da visão de futuro.

Sanjeev Vohra, Líder Global de Inteligência Artificial, ressalta corretamente que "o valor potencial da IA generalizada não é apenas o ganho de eficiência, mas também o estímulo à inovação e ao crescimento... Aplicada de forma criativa, a IA pode abrir categorias de produtos, fluxos de receita e experiências de clientes totalmente novos." Muitos líderes também estão se concentrando em atividades de ativação do crescimento futuro, revisando mais suas estratégias de negócios, criando oportunidades de crescimento orgânico e, é claro, adotando novas tecnologias do que nos anos anteriores. Além disso, um número significativo de empresas, mais da metade das que pesquisamos, está preparado para assumir mais riscos quando se trata de novas tecnologias, incluindo IA considerando os possíveis benefícios do sucesso.

OS LÍDERES EMPRESARIAIS ESTÃO TESTANDO VÁRIOS APLICATIVOS DE IA

Por Onde sua empresa usou tecnologias de IA para automatizar ou aprimora as operações?

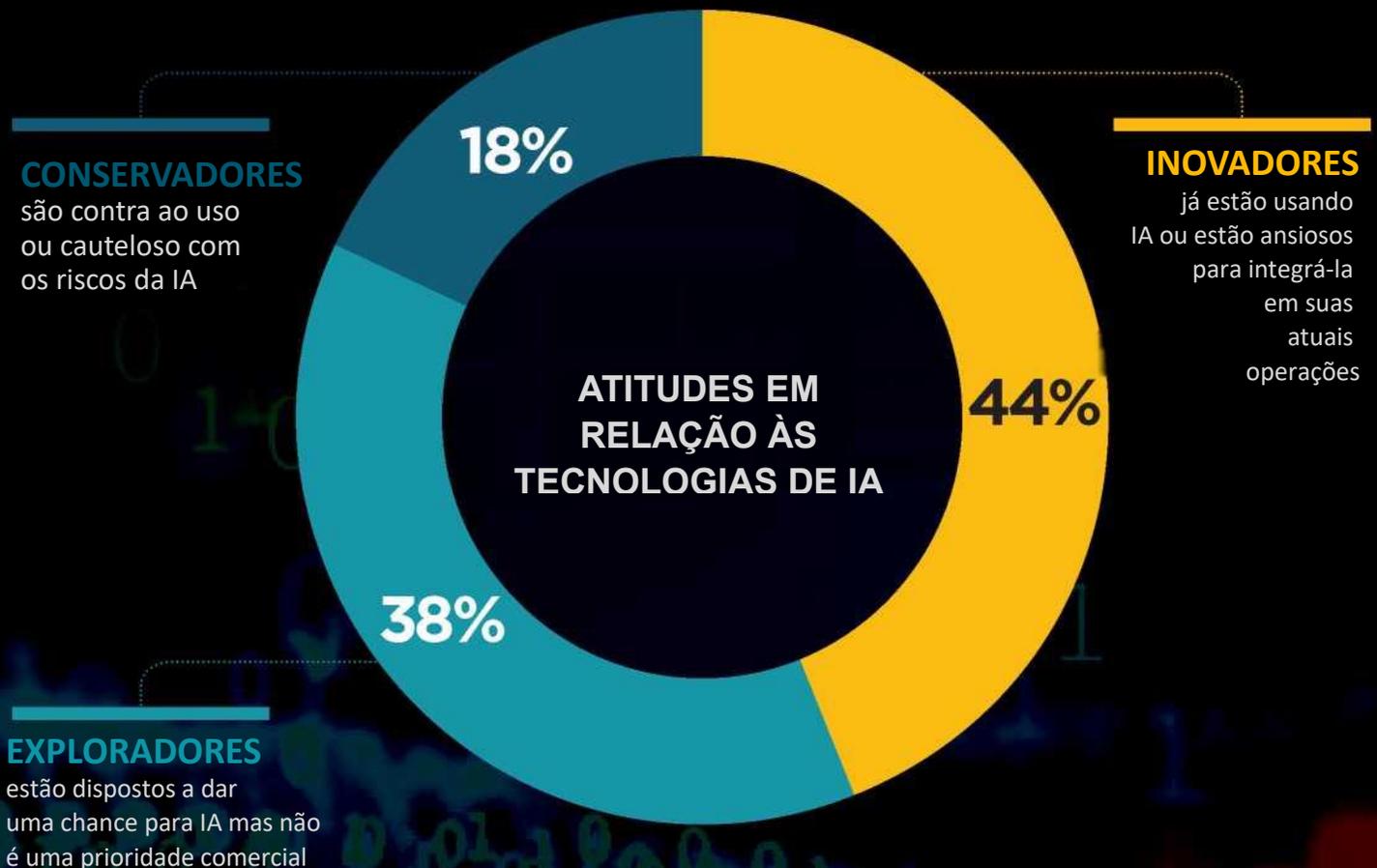




ONDE ESTÃO OS NEGÓCIOS CURVA DE MATURIDADE DA AI

Como acontece com qualquer novidade, as atitudes em relação à adoção da AI variam entre os líderes que pesquisamos. Em nossa amostra, identificamos três grupos de líderes empresariais, com base em suas atitudes em relação às tecnologias emergentes e no progresso da adoção da AI.

Cada um desses grupos de entrevistados prioriza atividades operacionais diferentes, enfrenta uma diversidade de desafios e tem níveis diferentes de confiança nos negócios. Examinaremos cada um dos grupos a seguir e exploraremos como eles estão gerenciando as operações atualmente e como estão se preparando para o próximo ciclo de crescimento.



IA

INOVADORES

APROVEITAMENTO DA IA PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

44% dos participantes de nossa pesquisa consideram que já estão usando ou estão ansiosos para implementar a IA para obter uma vantagem competitiva. Um segmento de nossos entrevistados que estamos chamando de Inovadores.

"A IA deve ser uma prioridade máxima para as organizações para se concentrarem em termos do que farão com ela e também como lidar com a ruptura que ela introduz", diz **Prof. David L. Shrier**.

Entre os inovadores, 66% já identificaram casos de uso apropriados para IA e 51% estão implementando ou otimizando seus processos de limpeza de dados e revisão de qualidade. 66% têm realizado avaliações de tecnologia e análises de prontidão, e outros 19% se consideram líderes nessa área.

Os setores de tecnologia e manufatura representam 45% do grupo de Inovadores, com representação quase igual de todas as regiões globais. As PMEs com receita inferior a US\$ 50 milhões representam 30% dos entrevistados e as empresas maiores (receita superior a US\$ 250 milhões) representam 39%.

"O que estou começando a ver é que as menores empresas podem ser as mais ágeis e as primeiras a adotar algumas dessas tecnologias mais recentes, porque estão em uma posição em que tudo é otimizado para elas", observou **John Toon**. "O investimento de capital faz uma mudança, mas ele só faz uma mudança no estágio inicial de adoção. O que importa é a aparência de suas tecnologias subjacentes e sua disposição e capacidade de adaptação".

De fato, as soluções de IA "plug-and-play", como o ChatGPT ou o Microsoft Copilot, têm uma curva de adoção baixa. Entre os Inovadores, 47% já integraram ou otimizaram programas de treinamento, reequipamento e aprimoramento de pessoal específicos para IA, sendo que 19% são líderes nessa área.

No entanto, os inovadores enfrentam uma tarefa crítica de traduzir a inovação em impacto nos negócios, ao mesmo tempo em que ao mesmo tempo, lidar com os riscos da incerteza. Em comparação com seus pares, os inovadores estão mais preocupados com o impacto dos riscos comerciais como inflação, riscos geopolíticos e segurança cibernética do que seus pares.

Os projetos de IA em larga escala são custosos e demorados intensivamente. A falta de ROI mensurável em relação ao aumento dos custos dos negócios pode abalar o apoio financeiro. Além disso, os sistemas de IA exigem novos mecanismos de segurança. Em nosso Relatório de Segurança Cibernética do HLB 2023⁴, 66% dos profissionais veteranos de TI entrevistados acreditam que as tecnologias inovadoras, incluindo a IA geradora, podem aumentar ainda mais a exposição ao risco cibernético.

No entanto, os inovadores estão motivados a seguir em frente. 49% estão confiantes em sua capacidade de aumentar as receitas este ano contra 37% de todos os entrevistados da pesquisa e 53% esperam um aumento no crescimento global este ano. Além disso, 78% acreditam que que os avanços tecnológicos os ajudarão a superar futuros desafios comerciais transfronteiriços.

Uma proporção maior de empresas inovadoras estão implementando a IA para automatizar ou aprimorar as operações. Suas principais aplicações de IA incluem: automação de processos, análise de clientes, processamento de documentos.

Os inovadores, mais do que os outros, reconhecem que a inovação exige esforço colaborativo. 47% já estão envolvidos em parcerias tecnológicas e avaliações de fornecedores, com 17% liderando nessa área. Em comparação com os conservadores de IA, os inovadores têm uma vez e meia mais chances de buscar alianças estratégicas e mais de duas vezes mais chances de colaborar com empreendedores, a fim de expandir seus negócios. **Praveen Mandal** sugere que os líderes empresariais procurem "alguém que possa realmente o aconselhar e que realmente entenda a tecnologia e os dados, para que você possa se concentrar apenas nas compensações".

Para os inovadores, segurança e privacidade de dados e a qualidade e a quantidade de dados são as duas principais barreiras para a adoção e integração de tecnologias de IA em seus negócios. "Se você observar a quantidade de dados gerados nos últimos dois anos, ela excede os últimos 20 anos e continua a aumentar", diz **Lee Davidson**. "As empresas agora, provavelmente, tiveram uma década para se tornar realmente sérios sobre sua estratégia de coleta e armazenamento de dados", mas, surpreendentemente, poucos estão em altos estágios de maturidade.

Tanmay Bakshi acredita que uma combinação de soluções passadas e emergentes podem ajudar os líderes resolver alguns dos desafios de dados. "Coisas como privacidade diferencial - a capacidade de tornar matematicamente anônimas as informações identificáveis" é uma das opções usadas com sucesso para a análise estatística tradicional, de acordo com Bakshi.

Os inovadores citam a falta de habilidades de transformação digital como a terceira barreira para a adoção da IA. "As empresas precisam de pessoas que possam implementar programas de grande escala ou têm a capacidade de realizar programas de grande escala e aconselhar as empresas para criar roteiros e vinculá-los às metas comerciais da empresa", concorda **Sanjeev Vohra**. Para cultivar esses recursos, os CEOs e os membros do conselho de administração devem receber primeiramente uma educação aprofundada sobre os recursos e as limitações da IA. "A partir daí, os líderes podem determinar as estruturas organizacionais, os parceiros e os investimentos corretos necessários para dimensionar a IA de forma responsável", acrescenta Vohra.

David L. Shrier compartilha uma visão semelhante, incentivando as empresas a terem "um conselho de IA e um executivo de nível C que se reporte ao CEO". Com uma clara Estratégia de IA, as estruturas organizacionais corretas, e um forte apoio das partes interessadas, os inovadores podem experimentar e inovar repetidamente para determinar quais pilotos de IA podem resultar em adoção comercial e qual deve ser despriorizada.

INOVADORES MUITO CONFIANTES NO CRESCIMENTO

P Até que ponto você está confiante na capacidade da sua empresa de aumentar a receita nos próximos 12 meses? (mostrando as respostas "muito confiantes")

49% INOVADORES

30% CONSERVADORES

27% EXPLORADORES

37%

de todos os entrevistados estão "muito confiantes" nas perspectivas de crescimento

IA EXPLORADORES

BUSCANDO UM CASO DE NEGÓCIOS

"Acho que há muita confusão em torno da IA no momento. O que a IA pode fazer? Como você aproveita as vantagens da IA?", diz **Praveen Mandal** - "A IA é uma ferramenta de comunicação que pode ser usada para ajudar a melhorar a qualidade de vida das pessoas" e esse é o sentimento compartilhado por 38% dos entrevistados de nossa pesquisa.

Os Exploradores estão dispostos a experimentar tecnologias de IA se surgir um caso de uso convincente, mas não consideram a adoção como uma prioridade imediata. Mais da metade dos Exploradores são PMEs de diversos setores, incluindo manufatura, serviços comerciais, tecnologia, serviços financeiros e imóveis. Esses líderes são mais céticos. Apenas 10% acreditam firmemente que as tecnologias emergentes serão fundamentais para impulsionar a inovação e a criatividade e produtividade para a empresa contra 45% dos inovadores.

Ainda assim, os Exploradores mantêm níveis semelhantes de confiança nos negócios; no entanto, em comparação com os Inovadores, os Exploradores são mais propensos a pensar que a economia global diminuirá/ou permanecerá estável em 2024.

É mais provável que os exploradores estejam concentrados em aprender sobre IA antes de entrarem em ação. 47% afirmam estar em modo de aprendizado na curva de maturidade da IA e 38% admitem que ainda não iniciaram sua jornada de IA. Os líderes estão fazendo um importante trabalho de base para a adoção da IA: 38% estão coletando dados para avaliação de tecnologia e revisões de prontidão, 32% estão avaliando suas capacidades de limpeza de dados e revisão da qualidade dos dados, 29% estão aprendendo mais sobre os impactos de PI, jurídicos e de licenciamento, bem como sobre as implicações éticas, de viés e de conformidade da IA.

Além disso, 41% estão investindo tempo em aprender sobre quais ferramentas de IA podem se adequar ao seu modelo de negócios e 44% estão explorando possíveis casos de uso. "A IA é um objetivo móvel. É o que quer que as pessoas considerem IA no momento", diz **Tanmay Bakshi**. "O que as pessoas chamam de IA hoje, especialmente com novos termos como IA generativa, [...] é a aprendizagem de máquina fundamental e a aprendizagem profunda que tem casos de uso tão amplos que há uma grande maioria de casos de uso em que ela está sendo aplicada e as pessoas nem percebem que ela está sendo aplicada". Naturalmente, entender os recursos da tecnologia, os riscos e os benefícios que ela traz é fundamental para garantir uma adoção bem-sucedida.

Um início lento, no entanto, faz com que a recuperação seja feita em um processo mais difícil. Apenas 16% dos Exploradores estão implementando ou otimizando casos de uso específicos de IA, contra 52% dos Inovadores. Da mesma forma, 53% não o fizeram, no entanto, começou a buscar treinamento, reequipamento e aprimoramento de pessoal específico para IA. Praveen Mandal concorda que, para se tornar uma empresa que prioriza a IA, os líderes de negócios precisarão "aprimorar sua cultura para acomodar um certo nível de pesquisa e experimentação". Embora 33% dos Exploradores ainda não usaram IA, o grupo restante testou algumas provas de conceitos. Os dois primeiros casos de uso são processamento de documentos (21%) e automação de processos (20%). Análise de clientes, vendas, marketing e atendimento ao cliente foram selecionados por uma fração menor dos entrevistados.

"Os primeiros investimentos em IA geralmente concentram os aplicativos voltados para o usuário. Eles oferecem um ROI claro e visível. Melhorar o atendimento ao cliente e o marketing por meio da IA fornecem benefícios. Mas, ao ignorar o lado das pessoas, seus funcionários correm o risco de perder grandes oportunidades. IA é tornar as equipes internas mais produtivas, criativas e capacitadas", diz **Sanjeev Vohra**.

David L. Shrier concorda que "a IA poderia mudar completamente a composição da força de trabalho, o número de pessoas capazes de participar da força de trabalho e sua produtividade econômica. Por outro lado, a IA tem o potencial de enfrentar alguns dos maiores desafios da humanidade desde o meio ambiente à saúde humana".

Lee Davidson cita o caso de sucesso na Morningstar. Há duas décadas, a empresa compilou manualmente a pesquisa de ETFs e fundos mútuos, com 100 analistas fornecendo pesquisas sobre 30.000 unidades por ano. "A IA realmente nos permitiu dimensionar nossas operações de forma significativa, mantendo nossos especialistas no centro, com as mãos no volante do processo", acrescenta Davidson. Ao mesmo tempo, o portfólio de produtos da Morningstar se expandiu para mais de um milhão de itens. Davidson compara essa mudança para o impacto da tecnologia nas viagens aéreas, com pilotos na cabine de comando, supervisionando o controle de voos que são automatizados. "A escala e a velocidade com que precisamos resolver esses mesmos problemas está crescendo, e a IA está ajudando as empresas a [obter uma vantagem]".

Os exploradores precisarão dar esse "salto de fé e passar dos conceitos para a ação. A falta de casos de uso e o ROI pouco claro são os principais obstáculos à integração da IA, citados por 43% dos Exploradores.

Por outro lado, apenas 28% dos inovadores estão preocupados com isso. Sem experimentar, justificando o ROI ou validando casos de uso é praticamente impossível de acordo com **Sanjeev Vohra**. "A melhor educação vem do mergulho e de aplicar a IA para casos de uso reais".

Falta de habilidades de transformação digital, preocupações sobre a segurança e a privacidade dos dados e a falta de tempo é uma barreira adicional para a adoção da IA pelos Exploradores, talvez sobrecarregados com prioridades conflitantes. Os exploradores estão muito mais focados em reforçar a eficiência operacional para o sucesso do negócio, citado por 74% dos Exploradores, da mesma forma, esse é seu principal ponto fraco que exige foco em 2024. Mais da metade buscará a redução de custos, a adoção de novas tecnologias, o lançamento de novos produtos e a revisão de estratégias para crescer.

"Se você quiser deixar de ser uma empresa que prioriza os dados para uma organização que prioriza a IA, suas duas maiores barreiras são sua cultura e sua lacuna de talentos", **Praveen Mandal** observa. Talvez em resposta, 36% dos Exploradores planejam abordar os pontos fracos na aquisição de talentos este ano em um grau maior do que os

Inovadores. A implementação bem-sucedida da IA exige novos conjuntos de habilidades no local de trabalho, tanto nos estágios de implementação e no uso.

No entanto, pelo lado positivo, o **Prof. David L. Shrier** sugere que os novos aplicativos de IA podem ser "multiplicadores de força para a força de trabalho, permitindo que as pequenas empresas, se implementadas adequadamente, ganhem capacidade humana adicional", o que também permitirá que as empresas resolvam determinadas lacunas de talentos por meio da automação da inteligência. "A IA, além de possibilitar que as organizações tenham um desempenho melhor, também possibilita que elas façam mais. Com a aplicação dessa nova tecnologia, aumentamos o escopo do que os sistemas de computação podem até mesmo fazer em geral", concorda Tanmay Bakshi.

"A segurança dos dados é um problema próprio, independentemente de você está usando dados para administrar seus negócios", diz Lee Davidson. Em nosso Relatório de segurança cibernética do HLB 2023⁴, 62% dos participantes da pesquisa esperam que os riscos de segurança cibernética se tornem ainda mais proeminentes em uma perspectiva de cinco anos. Construir uma função de segurança forte hoje é, portanto,

OS EXPLORADORES PERCEBEM A FALTA DE "CASOS DE USO" E A FALTA DE CLAREZA ROI COMO A PRINCIPAL BARREIRA PARA A ADOÇÃO DE IA

P Quais são as cinco principais barreiras para adotar e integrar tecnologias de IA em sua empresa?

43% EXPLORADORES

33% CONSERVADORES

28% INOVADORES

35%

de todos os entrevistados citam a falta de casos de uso e o ROI pouco claro como os principais fatores de risco para a adoção da IA

IA CONSERVADORES

AINDA NÃO É UMA PRIORIDADE

18% dos participantes de nossa pesquisa são avessos ao uso ou cautelosos quanto aos riscos das tecnologias de IA. Chamamos esse segmento de nossos entrevistados de Conservadores. Não é de surpreender que 39% dos conservadores não tenham iniciado sua jornada de transformação de IA, enquanto 36% indicam que estão "aprendendo". Uma boa proporção de conservadores lidera empresas de pequeno e médio porte em uma ampla variedade de setores, embora 19% das empresas maiores compartilhem um sentimento semelhante.

Os conservadores estão priorizando outras atividades para sobreviver e prosperar. Apenas 37% acham que as tecnologias emergentes (incluindo IA e aprendizado de máquina) são fundamentais para impulsionar a inovação, a criatividade e a produtividade da empresa, em comparação com 91% dos Inovadores. Em vez disso, elas estão buscando a computação em nuvem e a energia renovável em vez da IA como tecnologias vitais para o crescimento futuro. **John Toon** sugere que nem todas as empresas estão em uma "posição para utilizar a IA, seja porque não estão usando a computação em nuvem ou devido a desafios relacionados aos dados". Portanto, elas terão que dedicar tempo e investir para avançar e se adaptar e adotar a IA de forma eficaz".

David L. Shrier acrescenta que "a IA está longe de ser uma solução onipotente, especialmente quando se trata de áreas como raciocínio de senso comum, criatividade, inteligência emocional ou destreza física". Por exemplo, é improvável que vejamos um canteiro de obras totalmente automatizado nos próximos anos. No entanto, setores como o imobiliário e o de construção já podem experimentar um grande impacto da IA em atividades puramente orientadas por dados, como o gerenciamento da cadeia de suprimentos ou a análise de negócios.

De forma semelhante às prioridades do nosso segmento Exploradores, os conservadores têm maior probabilidade de priorizar a eficiência operacional em relação às novas tecnologias como a principal ação a ser enfocada para o crescimento em 2024 (juntamente com a redução de custos). Da mesma forma, a melhoria da eficiência operacional e o gerenciamento de custos são citados como as duas principais áreas que exigem melhorias este ano.

Há uma lacuna substancial na maturidade da IA entre conservadores e inovadores. Três quartos dos conservadores ainda não iniciaram sua jornada de transformação de IA ou estão no estágio de aprendizado, enquanto a maioria (45%) dos inovadores está otimizando ou liderando sua estratégia de IA.

Entre os conservadores, mais de 45% ainda não fizeram nenhum progresso nas oito áreas de adoção em nossa curva de maturidade. A maioria dos esforços está atualmente concentrada na coleta de dados para avaliações de tecnologia e identificação de casos de uso de IA apropriados. 24% estão aprendendo sobre opções para adotar tecnologias de IA no modelo de negócios, enquanto outros 24% estão avaliando os impactos da IA em questões de PI, jurídicas e de licenciamento. **Tanmay Bakshi** concorda que algumas "organizações podem acabar percebendo que há certas regulamentações de dados e outros tipos de questões [técnicas] relacionadas, até mesmo potencialmente, ao determinismo do resultado desses sistemas e à confiabilidade e controlabilidade deles" podem ser um grande obstáculo para a produção de novos aplicativos de IA.

É mais provável que os conservadores não citem nenhum caso de uso específico no momento, embora uma fração deles já tenha pilotos em vendas, marketing, texto e mineração de dados. Em contrapartida, os inovadores estão usando a IA com uma intensidade três vezes maior em quase todos os casos de uso.

O que impede os conservadores de avançar com a IA? A segurança e a privacidade dos dados são a principal barreira à adoção citada por 47%, seguida pela falta de casos de uso / ROI pouco claro (33%). "Acho que a prioridade número um seria ter uma noção do que pode ser feito. Acho que pegar cada área funcional, analisar os diferentes aspectos em que a IA poderia desempenhar um papel, fazer um protótipo e demonstrar o custo para construir a implementação", recomenda **Lee Davidson**.

A falta de habilidades de transformação digital é a terceira barreira à adoção para os conservadores. "As empresas devem estar prontas para transformar processos, treinar novamente os funcionários e gerenciar essa mudança organizacional. Aqueles que dominarem a combinação da IA com os pontos fortes humanos estarão prontos para se destacar", acredita **Sanjeev Vohra**.

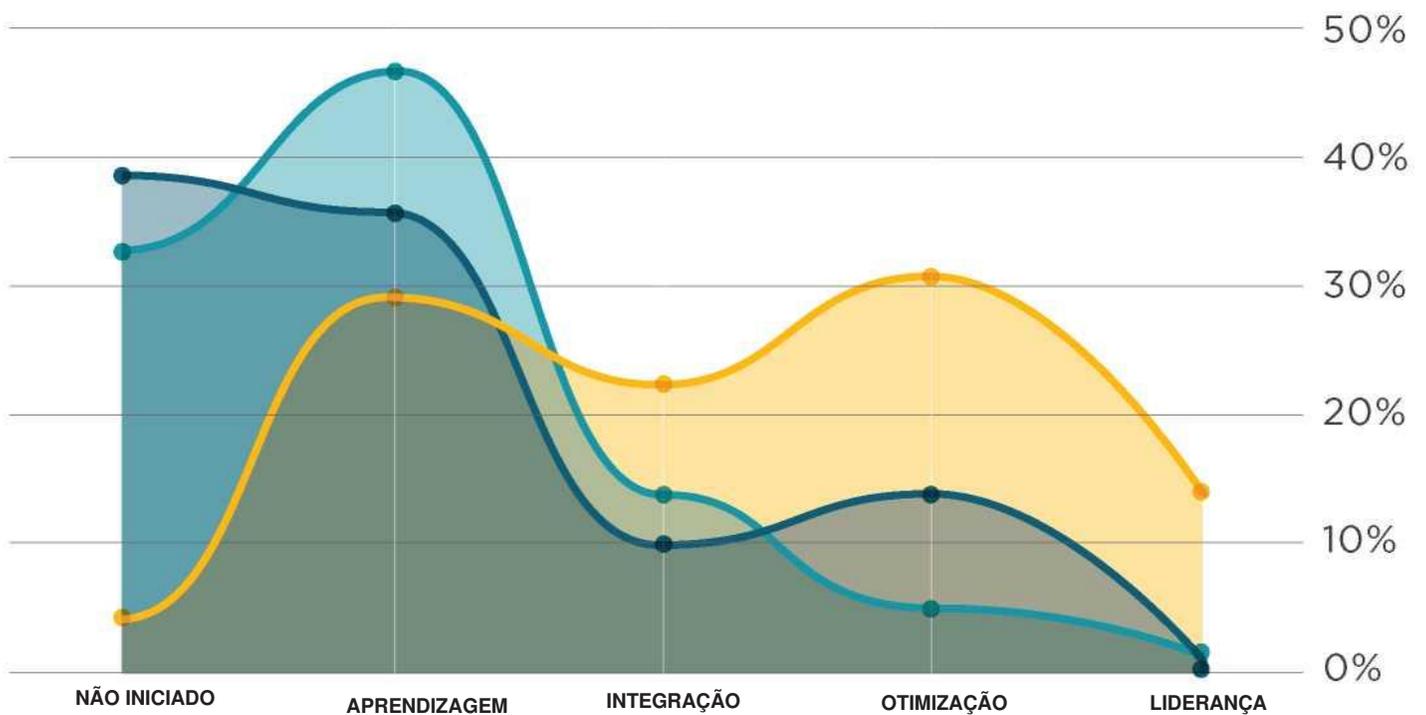
É preocupante o fato de que os conservadores são os menos confiantes em sua capacidade de aumentar as receitas nos próximos 12 meses (30% estão muito confiantes nisso, contra 49% dos inovadores). As empresas conservadoras parecem estar em uma encruzilhada: além do foco em encontrar eficiências, 42% estão revisando sua estratégia de negócios. Em comparação com os Inovadores, os Conservadores têm muito menos intenção de lançar novos produtos em 2024.

processo de mudança transformacional no futuro, porque você tem essas ideias negativas sobre como isso se parece", comentou **John Toon**.

Esse grupo parece estar focado em lidar com a contínua interrupção dos negócios, mas a inação hoje, especialmente em relação à IA, pode empurrar os líderes relutantes para as margens do mercado.

CONSERVADORES QUE ESTÃO ENTRANDO NA CURVA DE MATURIDADE

P Em termos da maturidade e da jornada de transformação da IA de sua organização: em que ponto você acha que está no geral?



UM PLANO DE 10 ETAPAS PARA A INTEGRAÇÃO DE IA

As empresas estão em uma jornada contínua, adaptando seus negócios a novas realidades e usando a tecnologia para se manterem competitivas. Não se trata de uma corrida para adotar vários produtos de IA plug-and-play, mas sim de uma maratona que exige pesquisa, avaliação e experimentação para determinar o papel da IA em suas operações.

1

IDENTIFICAR OBJETIVOS & DESAFIOS

- Com base em uma avaliação baseada em valor, quais áreas da empresa poderiam se beneficiar mais da IA?
- Você pode definir alguns objetivos claros e mensuráveis para o que deseja alcançar com a IA?
- Você tem problemas de negócios que a IA poderia resolver para você?
- Se você estiver à frente na curva de maturidade: você revisou a eficácia das atuais implementações de IA para garantir que elas permaneçam focadas na otimização, na eficiência e no escalonamento?

2

ENTENDER A IA E SUAS CAPACIDADES

- Você conhece os diferentes tipos de tecnologias de IA e suas possíveis aplicações?
- Há alguém na sua equipe de gerenciamento que tenha um bom entendimento sobre IA e seus benefícios?
- Já está fazendo experiências com IA? Você já pensou em chamar um especialista externo para desafiar seu pensamento?

3

COLETA DE DADOS & GERENCIAMENTO

- A infraestrutura correta está implementada para coletar, armazenar e gerenciar dados de forma segura e eficiente?
- Seus sistemas são capazes de fornecer dados relevantes e de qualidade para sistemas de IA eficazes?
- Você já fez uma verificação da qualidade dos dados?
- Já está testando aplicativos de IA? Como você pode usar o que aprendeu para atualizar sua infraestrutura de dados para melhorar o desempenho e a escalabilidade?

4

AVALIAR E SELECIONE A CORRETA SOLUÇÃO PARA IA

- Você tem tempo reservado para pesquisar e identificar as ferramentas e soluções de IA que se alinham com seus objetivos?
- Você pode usar soluções de IA prontas ou precisa desenvolver aplicativos de IA personalizados, adaptados às suas necessidades específicas?
- Está mais adiantado em sua jornada de IA? Você já analisou o desempenho das ferramentas de IA existentes e se há áreas de melhoria?

5

INTEGRAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

- Você tem um plano para integrar a IA aos seus sistemas e fluxos de trabalho existentes?
- Quais casos de uso/projetos-piloto em pequena escala você identificou para testar e refinar as soluções de IA antes da implementação em grande escala?
- Já está experimentando a IA em sua empresa? Como você pode ampliar os pilotos bem-sucedidos e que critérios está usando para determinar quando os pilotos foram bem-sucedidos?



6

CONFORMIDADE & ÉTICA

- Como você está avaliando se seus planos de adoção de IA estão alinhados com os padrões éticos e as práticas recomendadas?
- Você está se mantendo informado sobre as leis e regulamentações relevantes relacionadas à IA e à privacidade de dados?
- O que está em vigor para garantir a conformidade?
- À frente de seus colegas? Talvez você esteja desenvolvendo estruturas éticas mais matizadas para o uso da IA, considerando o impacto e a justiça?

7

GERENCIAMENTO DE TREINAMENTO & MUDANÇA

- Como você pode liderar com uma mentalidade flexível e incentivar uma cultura de adaptação contínua às tecnologias emergentes?
- Que treinamento técnico e não técnico você pode implementar para apoiar seu pessoal na adoção da tecnologia de IA?
- Já treinou seu pessoal? Existe alguma tecnologia específica que exija um treinamento mais avançado?

8

MONITORAR E AVALIAR

- Que infraestrutura existe para coletar, armazenar e gerenciar dados de forma segura e eficiente?
- Seus sistemas legados estão fornecendo dados relevantes e de qualidade para sistemas de IA eficazes?
- Você fez uma verificação da qualidade dos dados?
- Já utiliza dados para impulsionar aplicações de IA? O que você aprendeu que poderia informar uma atualização da sua infraestrutura de dados para melhorar o desempenho e a escalabilidade?

9

ESCALA E EVOLUÇÃO

- Como você pode incentivar sua equipe de gerentes a evoluir continuamente suas estratégias de IA?
- O que está em vigor para garantir que você fique a par dos últimos desenvolvimentos em IA?
- O que você está fazendo para ampliar seus projetos-piloto bem-sucedidos em toda a organização?
- Concluiu o(s) piloto(s) com sucesso? Como você está evoluindo sua estratégia de dimensionamento para maximizar o ROI da IA?

10

PARCERIAS E COLABORAÇÕES ESTRATÉGICAS

- Você identificou parceiros de negócios, comunidades de IA e universidades com os quais poderia colaborar para ficar à frente da concorrência?
- Como você poderia explorar algumas parcerias estratégicas em potencial com fornecedores ou inovadores de tecnologia de IA?
- Está mais adiantado em sua jornada de IA? Talvez você esteja bem posicionado para liderar um consórcio de pesquisa focado em pesquisa e desenvolvimento de IA em seu setor específico?

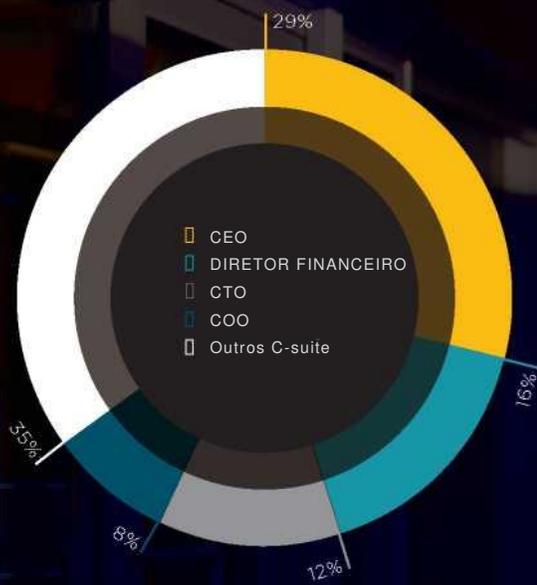
METODOLOGIA DE PESQUISA

Entre setembro e novembro de 2023, o HLB coletou **979 respostas de pesquisa** de líderes empresariais em **52 países** e uma ampla gama de históricos diversos do setor. 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 seis entrevistas em profundidade por meio de chamadas de vídeo com vários especialistas no assunto. A base para todos os valores é de 979, salvo indicação em contrário.

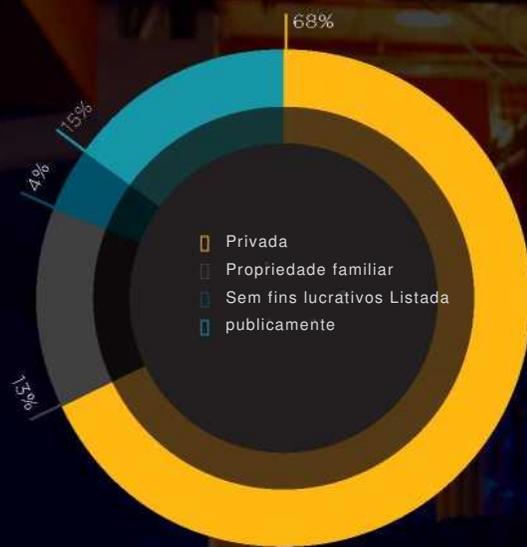
Observe que nem todos os números deste relatório somam até 100% como resultado de porcentagens de arredondamento, excluindo respostas neutras ou quando os respondentes poderiam escolher mais de uma resposta. Mais dados e informações sobre essa pesquisa estão disponíveis mediante solicitação. Entre em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

LESLEY HORNUNG
DIRETOR DE MARKETING +44
(0)20 7881 1100

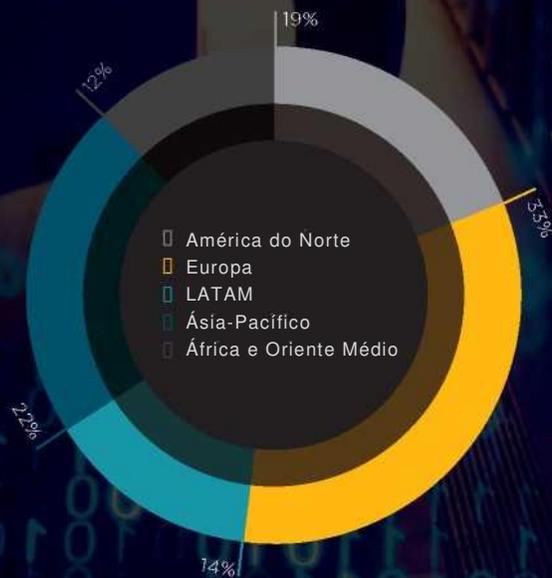
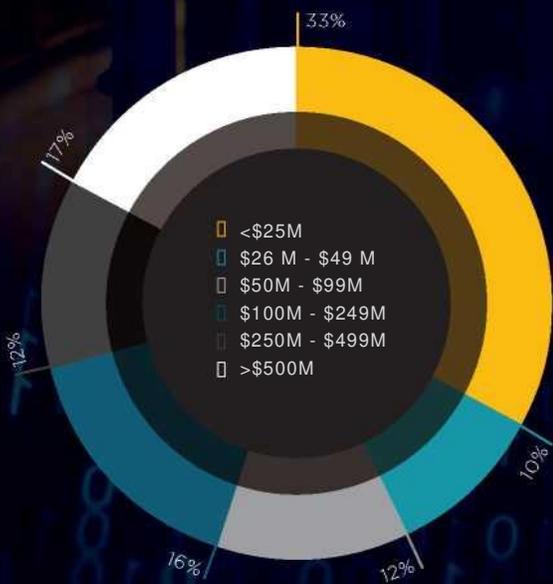
RESPONDENTES POR TÍTULO



RESPONDENTES POR TIPO DE EMPRESA



TAMANHO DA EMPRESA POR RECEITA ANUAL US\$ SEDE DA EMPRESA



ENTREVISTAS APROFUNDADAS

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



TANMAY BAKSHI,
Arquiteto de aplicativos e IA
IBM



LEE DAVIDSON
Diretor de análise
Morningstar



PRAVEEN MANDAL
Companheiro(a)
Ciência da conexão do MIT



DAVID L. SHRIER
Professor de Prática
IA e inovação
Escola de Administração de
Empresas do Imperial College
Business School
Diretor, Visionário
Future LLC



JOHN TOON
Líder de estratégia tecnológica
Beever and Struthers,
HLB REINO UNIDO



SANJEEV VOHRA
Inovador e fundador,
The Futurist Strategy

RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS

Jim Bourke

Christine Cai

Bettina Cassegrain

Rita Carolan

Mary Cloonan

Marco Donzelli

Martin Ellis

Lesley Hornung

Coco Ke Liu Mari-

Anne Kehler Jude

Lau

Wendy Ler

Ross Manson

Ralph Mitchison

Brendan Quirk

Gustavo Solis

Renato Sella

Susanna Spada

John Toon

Nikola Verespejova

Bart de Volder

NOTAS FINAIS

1. Euronews. 2023. Inflação mais baixa e crescimento salarial em 2024? S&P Perspectiva da Global para a Europa Disponível em <<https://www.euronews.com/business/2023/12/01/lower-inflation-and-wage-growth-in-2024-heres-sp-globals-outlook-for-europe>>. [Recuperado 14 de dezembro de 2023].
2. CNBC. 2023. Fed reduz a inflação para 2024, com o núcleo do PCE caindo para 2,4%. Disponível em <<https://www.cnbc.com/2023/12/13/fed-lowers-inflation-forecast-for-2024-seeing-core-pce-falling-to-2point4percent.html>>. [Recuperado em 14 de dezembro de 2023].
3. OECD. 2023. Perspectivas econômicas: Uma leve desaceleração em 2024 e um crescimento ligeiramente melhor em 2025
4. Unindo pessoas e IA: o futuro da resiliência cibernética. Relatório de segurança cibernética do HLB 2023



COMO O HLB PODE AJUDAR

Com os avanços tecnológicos evoluindo a uma velocidade cada vez maior, as empresas estão buscando entender a vantagem competitiva das novas tecnologias digitais, como o que a IA pode lhes oferecer. Nossas descobertas sugerem diferenças significativas nos possíveis resultados comerciais entre as empresas que adotam as tecnologias de IA e aquelas mais cautelosas sobre a adoção. É necessária uma abordagem estruturada para reduzir efetivamente os riscos e obter ROI dos esforços de transformação digital.

Se você quiser explorar as descobertas deste relatório e saber como elas podem ajudar na sua próxima visita à empresa, entre em contato conosco.

Na fase de transformação e crescimento, gostaríamos de ter a oportunidade de discutir com você.



www.hlb.global/surveyofbusinessleaders

TOGETHER WE MAKE IT HAPPEN



**THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK**

©2024 HLB International Limited, all rights reserved .

HLB International Limited, registered in England and Wales under number 02181222, registered office: Lynton House 7-12, Tavistock Square, London, WC1H 9LT.

A HLB International Limited is an English company limited by guarantee that coordinates the international activities of the HLB International network. HLB International is a global network of independent consulting and accounting firms, each of which is a separate and independent legal entity and, as such, has no responsibility for the acts and actions of HLB International and omissions of any other member. In no event shall HLB International Limited be liable for the acts and/or omissions of any member of the HLB International network.