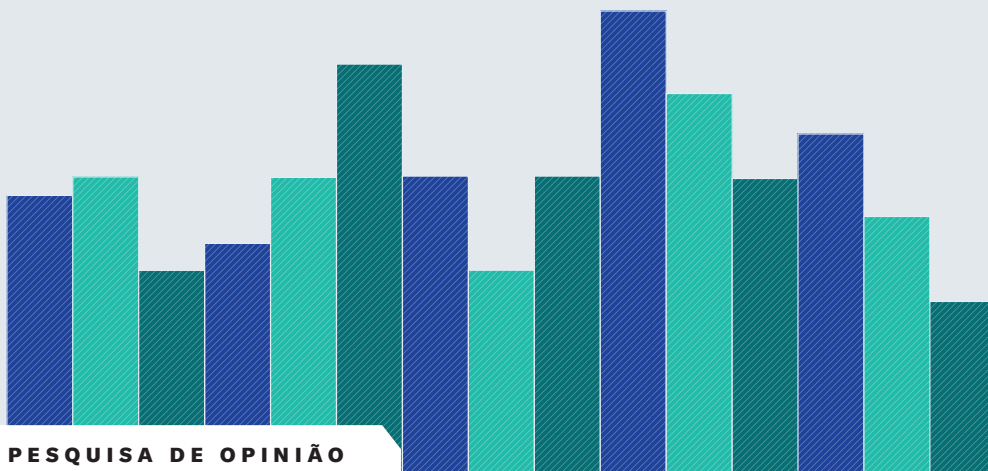




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



PESQUISA DE OPINIÃO

Capitalizando a evolução das tecnologias emergentes na América Latina



Patrocinado por



PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

As empresas latino-americanas enfrentam dois desafios críticos no cenário de tecnologias emergentes: entregar resultados digitais e aproveitar a força da inteligência artificial (IA). A NTT DATA patrocinou esta pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services para fornecer percepções e análises cruciais, orientando e guiando os líderes empresariais em toda a região, enquanto buscam atingir esses objetivos.

O cenário tecnológico da América Latina está passando por uma mudança significativa em comparação com o ano passado. A IA generativa está surgindo rapidamente como uma grande força, espelhando uma tendência global, mas potencialmente com um impacto ainda maior em nossa região.

Empresas de setores importantes, desde bancos e mineração até manufatura e logística, estão agora explorando ativamente o uso de IA em suas formas mais amplas, com a IA generativa no centro das propostas de valor promissoras. Estamos entusiasmados com esse desenvolvimento porque achamos que a América Latina tem muito a ganhar em produtividade, lucratividade e crescimento com tecnologias inovadoras. No entanto, há obstáculos.

A lacuna de talentos ainda é grande. As empresas precisam desenvolver e reter indivíduos qualificados, ao mesmo tempo em que oferecem modelos de trabalho mais flexíveis e criativos. Empresas líderes estão encontrando sucesso ao capacitar seus colaboradores. Eles descobriram que promover a individualidade e o desenvolvimento profissional reduz a rotatividade e atrai os melhores desempenhos. Incentivamos os líderes seniores de diferentes setores a reimaginar suas estruturas, culturas, modelos de colaboração e métodos de desenvolvimento de talentos para liberar todo o potencial das tecnologias avançadas e acelerar a inovação.

Abrir novos caminhos não é fácil, mas as recompensas são ótimas. Os executivos seniores devem defender as novas tecnologias, mas também demonstrar um ROI claro. A resposta está em aprender com empresas latino-americanas bem-sucedidas que utilizam IA generativa, digital twins, redes inteligentes alimentadas por 5G ou realidade aumentada para oferecer vantagens competitivas mensuráveis. Ao integrar a IA e outras tecnologias emergentes no núcleo de seus fluxos de trabalho, na própria base de seus processos, as empresas simplificarão as operações, alcançarão ganhos significativos de eficiência e fornecerão crescimento acelerado.

A América Latina tem potencial de crescimento excepcional e capital humano excelente. Ao demonstrar liderança visionária na adoção de novos conceitos, executivos líderes da região alcançarão resultados excepcionais para seus acionistas, colaboradores, clientes e, talvez o maior prêmio, para as sociedades nas quais atuam. Este relatório oferece uma compreensão mais profunda, direção e apoio para transformar novas tecnologias em vantagens de longo prazo para a região.



Alberto Otero García

Head de Digital Technology

**NTT DATA Iberia, América Latina e
Organizações Internacionais**

Capitalizando a evolução das tecnologias emergentes na América Latina

A América Latina abriga uma ampla variedade de condições culturais, políticas e socioeconômicas. Rica em diversidade, a região abrange uma variedade de idiomas, políticas governamentais e até mesmo estilos de comunicação. No entanto, as organizações que compõem o mecanismo econômico da América Latina compartilham um objetivo comum: estar na vanguarda de uma revolução tecnológica que redefinirá as indústrias e impulsionará o crescimento econômico.

Para muitas organizações latino-americanas, a implantação de tecnologias emergentes altamente disruptivas, como inteligência artificial (IA), digital twins, blockchain e edge computing, é um passo crítico para alcançar vantagens competitivas significativas. De fato, uma pesquisa de dezembro de 2023 da Harvard Business Review Analytic Services com 372 membros do público da *Harvard Business Review* em sete países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru) mostra que 92% dos entrevistados afirmam que suas organizações tiveram sucesso na utilização de tecnologias emergentes nos últimos 12 meses.

Apesar desse progresso, as tecnologias emergentes ainda precisam ter um impacto financeiro real nas organizações latino-americanas. Apenas 28% dos entrevistados citam o aumento do crescimento e da lucratividade como um benefício empresarial que suas organizações obtiveram com o uso de tecnologias emergentes, e uma porcentagem ainda menor (18%) menciona o aumento da participação de mercado. Além disso, menos da metade (45%) dos entrevistados afirma que sua organização obteve um retorno positivo sobre seu investimento com o uso de tecnologias emergentes.

“Empresas estão dispostas a investir na compra de tecnologias, particularmente as mais maduras, mas ainda ficam atrás no que diz respeito à incorporação dessas tecnologias aos processos de negócios”, diz Raul Katz, professor na Universidade de San Andrés em Buenos Aires, Argentina.

DESTAQUES



92% dos entrevistados afirmam que suas organizações tiveram **sucesso na utilização de tecnologias emergentes** nos últimos 12 meses.



61% dizem que sua organização **planeja implementar IA generativa e/ou outros tipos de inteligência artificial** no próximo ano.



45% concordam que sua organização obteve **um retorno positivo sobre seu investimento** com o uso de tecnologias emergentes.

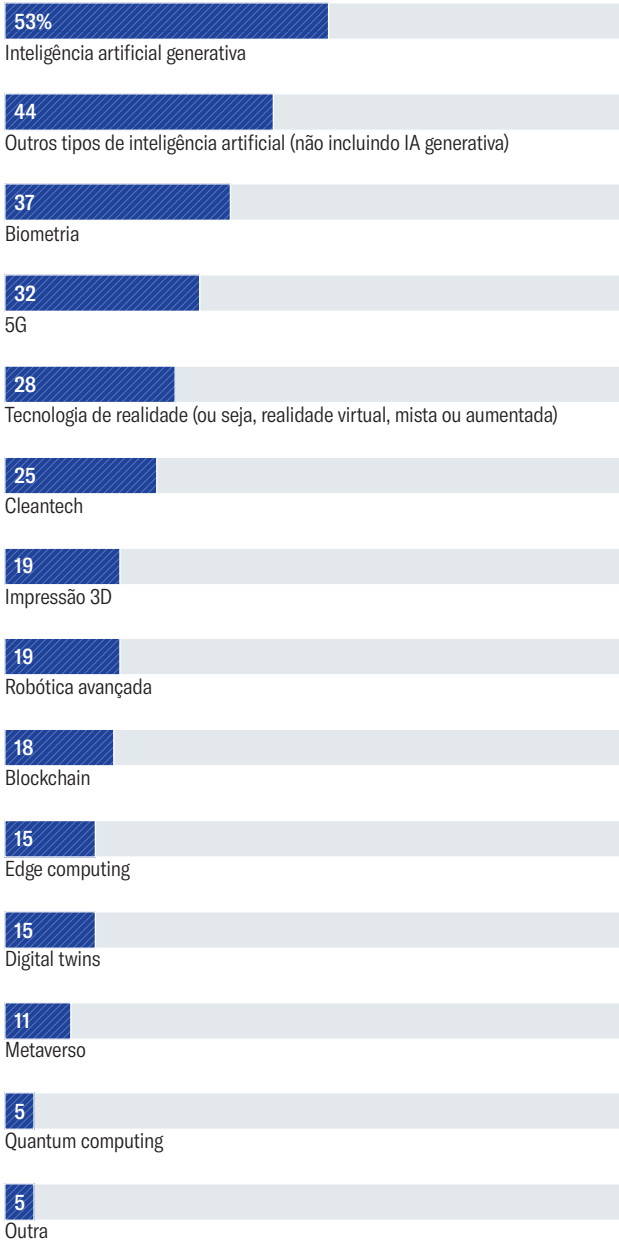
Devido ao arredondamento, alguns números neste relatório podem não chegar a 100%.

FIGURA 1

Um forte interesse em IA generativa (gen AI)

A IA generativa (gen AI) e/ou outros tipos de inteligência artificial estão sendo usados pela maioria das organizações

Quais das seguintes tecnologias emergentes a sua organização usa atualmente? *Selecione todas as opções aplicáveis.*



Base: 372 entrevistados. Não mostrado: 0% não sabe, 0% nenhum.

Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, dezembro de 2023

Na verdade, avançar ao longo da curva de maturidade na incorporação de tecnologias emergentes para automatizar tarefas mundanas, otimizar fluxos de trabalho e obter informações valiosas a partir de dados, significa abordar problemas como escassez de talentos, o que pode influenciar diretamente na implementação eficaz dessas tecnologias. Uma forte liderança e colaboração entre empresas são essenciais para impulsionar a adoção de ferramentas inovadoras, como IA generativa e blockchain. Da mesma forma, adotar novas estratégias e parcerias no local de trabalho pode proporcionar um maior retorno sobre o investimento em tecnologias emergentes em um momento em que muitas empresas latino-americanas estão tentando garantir um lugar no cenário econômico global.

Este artigo explora a evolução das tecnologias emergentes nas organizações latino-americanas. E examina os desafios tecnológicos, culturais e organizacionais encontrados à medida que continuam a usar essas tecnologias. O artigo também analisa as estratégias implantadas por organizações na região que alcançam resultados comerciais positivos.

Um aumento na IA generativa

Embora relativamente novas, tecnologias como digital twins, blockchain e edge computing conquistaram a confiança e o reconhecimento das equipes de TI, muitas das quais já integraram essas ferramentas nos fluxos de trabalho diários. A IA generativa, por outro lado, vem recentemente capturando a imaginação das organizações latino-americanas e, por um bom motivo. Capaz de criar novos conteúdos, incluindo texto, áudio, imagens ou outras mídias usando modelos generativos, a IA generativa tem o potencial de oferecer benefícios significativos para a região, incluindo melhorias na manufatura, saúde e agricultura. Setenta e quatro por cento dos entrevistados da pesquisa dizem que sua organização está atualmente usando IA generativa e/ou algum outro tipo de IA. **FIGURA 1**

O aumento da popularidade da IA generativa sinaliza uma mudança nas preferências tecnológicas entre as organizações latino-americanas. Enquanto 61% dos entrevistados dizem que suas organizações planejam implementar IA generativa e/ou outros tipos de inteligência artificial no próximo ano, o interesse por outras ferramentas parece estar diminuindo, com apenas 13% dos entrevistados planejando implantar digital twins, 10% tecnologias do metaverso e 6% quantum computing durante o mesmo período.

Na RappiCard México, por exemplo, os desenvolvedores estão começando a usar a IA generativa para criar código para o aplicativo móvel de e-commerce da empresa de serviços financeiros, com sede na Cidade do México. Utilizando modelos de linguagem de grande escala e processamento de linguagem natural, diz Gerardo Avilez, diretor de estratégia digital da RappiCard, os desenvolvedores podem criar código 30% mais rápido do que com ferramentas tradicionais de desenvolvimento. Recursos de segurança integrados, como criptografia, também ajudam a reduzir o tempo gasto usando software para testar o código em busca de vulnerabilidades de segurança.

O Banco de Crédito (BCP) é outra organização latino-americana que está alcançando ganhos de produtividade ao usar tecnologias emergentes. A empresa de serviços financeiros com sede em Lima, Peru, utiliza IA generativa para escrever novos códigos, documentar o código à medida que é criado e convertê-lo em várias linguagens de programação. “Temos visto aumentos na produtividade variando entre 20% [e] 60%, dependendo da tarefa”, diz David Saenz, diretor de operações do BCP.

Esses retornos mensuráveis sobre investimentos em IA generativa estão ajudando a impulsionar o compromisso de longo prazo com a tecnologia. De fato, 76% dos entrevistados esperam que a IA generativa seja muito ou extremamente valiosa para suas organizações no próximo ano, e 84% acreditam que a IA generativa tem grande potencial para ser um diferencial competitivo dentro da indústria de suas organizações. Mais importante, as organizações não estão limitando os recursos da IA generativa a uma única tarefa ou caso de uso. Atualmente, os entrevistados dizem que sua organização está usando IA generativa para business intelligence e análise de dados (30%), para inovação e desenvolvimento de produtos (25%), e para atendimento ao cliente e experiência do usuário (21%). Muitos outros entrevistados indicaram que sua organização está considerando aplicar a IA generativa nos próximos 12 meses para usos como business intelligence e análise de dados (47%), inovação e desenvolvimento de produtos (40%) e atendimento ao cliente e experiência do usuário (50%). **FIGURA 2**

No entanto, esses são dias experimentais para a IA generativa em comparação com tecnologias mais estabelecidas, como



“Temos visto aumentos na produtividade variando entre 20% [e] 60%, dependendo da tarefa”, diz David Saenz, diretor de operações do BCP.

data analytics, que já estão tendo um impacto transformador em como os negócios operam. Considere a Vista Energy SAU. A operadora de petróleo e gás de xisto com sede em Neuquén, Argentina, depende de 20 caminhões para transportar o propante de um local de perfuração para uma planta de fabricação de propante todos os dias. Como a jornada de 100 quilômetros envolve o uso de equipamentos caros, qualquer tempo não produtivo no local de perfuração devido a atrasos no transporte pode custar à empresa até US\$ 2.000 por hora, de acordo com José Biondi, gerente de inovação e tecnologia da Vista Energy.

Para maximizar a produtividade, a Vista Energy desenvolveu uma plataforma de análise impulsionada por IA que trabalha em conjunto com a tecnologia de satélite para rastrear a

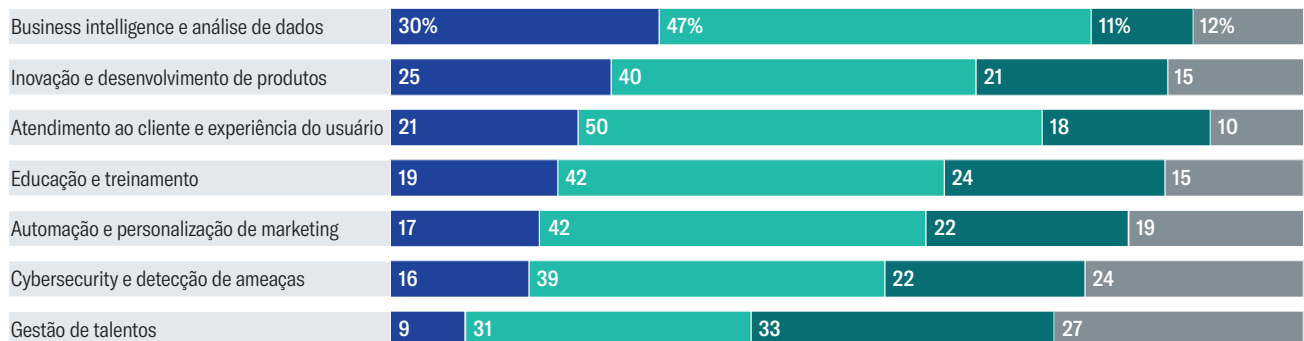
FIGURA 2

Uma abordagem multiuso para a IA generativa

As organizações estão considerando usar a tecnologia para uma variedade de casos de uso

Até que ponto sua organização está explorando o uso de IA generativa nas seguintes áreas do negócio?

■ Usa IA generativa nesta área ■ Considera usar IA generativa nos próximos 12 meses nesta área ■ Não usa ou considera IA generativa nos próximos 12 meses nesta área ■ Não sei ou não aplicável



Base: 372 entrevistados.

Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, dezembro de 2023

localização de cada caminhão. Usando esses dados, a plataforma de análise fornece aos coordenadores de logística de propante recomendações de rotas otimizadas com base em fatores como clima e bloqueios nas estradas. Desde a implantação do sistema avançado de análise, Biondi diz que a Vista Energy não apenas eliminou o tempo de inatividade causado por atrasos na entrega de propante, mas também obteve um retorno “mais de 10 vezes” sobre seu investimento na tecnologia devido aos ganhos de produtividade e economias de custos operacionais.

A tecnologia emergente também está ajudando as organizações latino-americanas a acelerarem a tomada de decisões e melhorar o suporte ao cliente. Por exemplo, o BCP usa modelos sofisticados de IA e machine learning para prever o interesse do consumidor em novos produtos, avaliar o risco do mutuário e determinar a quantidade de dinheiro que deve ser armazenada em caixas eletrônicos para atender à demanda do cliente.

“O valor que agregamos com projetos de análises de dados nos últimos anos é provavelmente um quarto de um bilhão de dólares”, diz Saenz, do BCP. “É um número enorme.”

Os entrevistados da pesquisa relatam que suas organizações estão obtendo uma ampla gama de benefícios com o uso de tecnologias emergentes, incluindo maior eficiência/ produtividade dos colaboradores (58%), tomada de decisão mais rápida (48%), maior economia de custos (47%) e diferenciação dos concorrentes (45%). **FIGURA 3** Além disso, 83% concordam que o uso de tecnologia emergente fornece à sua organização uma vantagem competitiva em sua região.

Obstáculos ao valor dos negócios

Países em toda a América Latina estão começando a perceber todo o potencial das tecnologias emergentes. O setor de comércio eletrônico do Brasil, por exemplo, continua a experimentar um rápido crescimento e deve exceder US\$ 200 bilhões até 2026.¹ Como parte de seu Plano Nacional de Desenvolvimento, a Colômbia planeja aumentar o acesso à internet e conectar 85% do país por meio de conectividade digital e acesso a dispositivos.² Enquanto isso, a Declaração de Santiago do Chile, assinada em outubro de 2023, representa um compromisso crescente de participar do diálogo global de hoje sobre IA.³

Juntas, essas iniciativas, combinadas com os esforços das organizações latino-americanas, estão a um passo de aprofundar a pegada digital da região. Mas certos obstáculos devem ser enfrentados diretamente para manter o progresso, começando com a escassez de mão de obra qualificada na região.

Quase metade (48%) dos entrevistados citam a falta de talentos qualificados como o maior desafio para obter valor comercial com o uso de tecnologias emergentes. Há várias explicações da luta das organizações latino-americanas para construir a força de trabalho necessária para implantar e manter tecnologias inovadoras. Para começar, encontrar talentos com as habilidades necessárias é um desafio, especialmente quando se trata de trabalhar com tecnologias mais novas e experimentais. “Precisamos de talentos mais

FIGURA 3

Ganhos de eficiência e velocidade

Adotar tecnologias emergentes pode ajudar a aumentar a eficiência dos colaboradores e acelerar a tomada de decisões

Que benefícios comerciais a sua organização obteve com o uso de tecnologias emergentes? *Selecione todas as opções aplicáveis.*

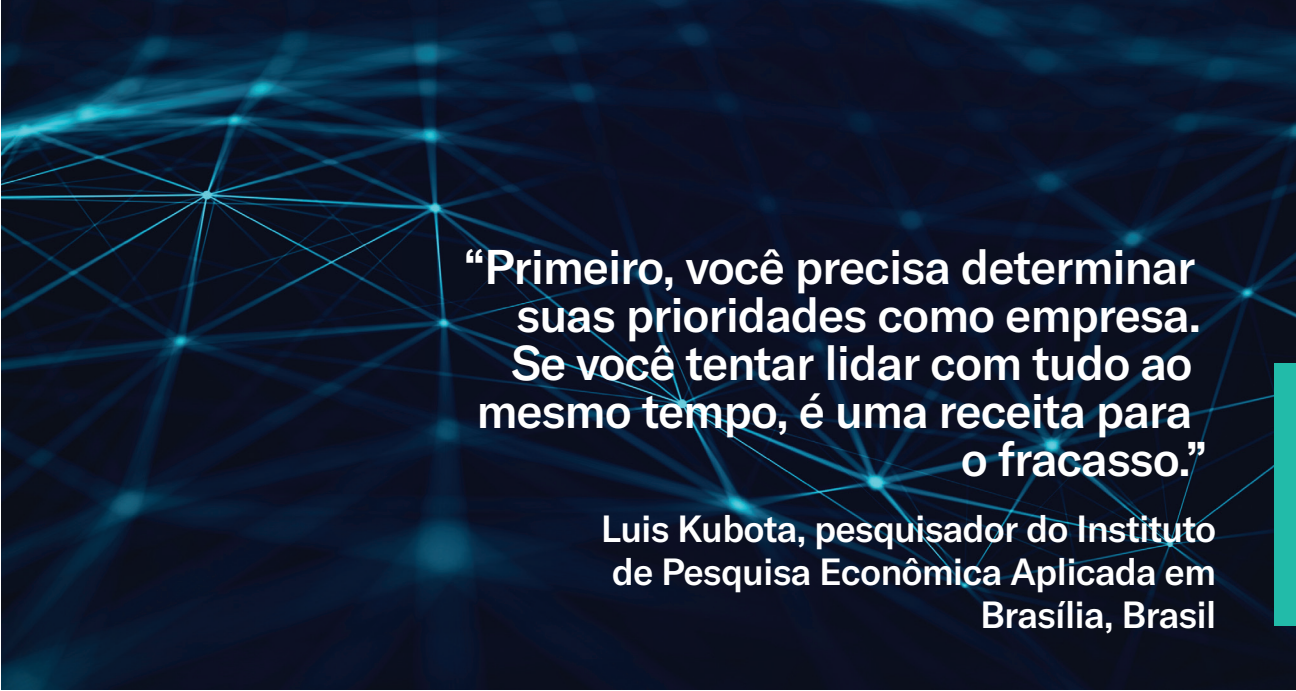


Base: 372 entrevistados.

Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, dezembro de 2023

especializados que saibam e entendam como usar ferramentas de IA generativa”, diz Avilez, da RappiCard. “Esse é um dos desafios que enfrentaremos nos próximos anos.”

A falta de compromisso com a qualificação dos colaboradores existentes também está atrapalhando o progresso, observa Katz, da Universidade de San Andrés. “Nossa pesquisa



“Primeiro, você precisa determinar suas prioridades como empresa. Se você tentar lidar com tudo ao mesmo tempo, é uma receita para o fracasso.”

Luis Kubota, pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada em Brasília, Brasil

indica que há uma disposição muito baixa por parte das empresas para investir realmente na requalificação de seus colaboradores”, diz ele. Uma possível explicação para essa relutância, ele acrescenta, é o alto custo associado à qualificação de trabalhadores.

Outro impedimento para derivar valor de negócios de tecnologias emergentes é a ausência de uma estratégia claramente definida, citada por 46% dos entrevistados. Atualmente, apenas 6% afirmam que suas organizações têm uma estratégia totalmente desenvolvida e abrangente com objetivos definidos para o uso de IA generativa. Trinta e oito por cento dizem que sua organização está progredindo ao desenvolver atualmente tal estratégia. Mas, como uma tecnologia relativamente nova, a IA generativa requer uma avaliação cuidadosa das capacidades internas, limitações tecnológicas e objetivos de negócios para garantir o retorno sobre o investimento. “Primeiro, você precisa determinar suas prioridades como empresa”, diz Luis Kubota, pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada em Brasília, Brasil. “Se você tentar lidar com tudo ao mesmo tempo, é uma receita para o fracasso”, afirma ele.

As organizações também devem tomar medidas para introduzir tecnologias emergentes na pilha das tecnologias existentes. “Embora as tecnologias emergentes tenham se desenvolvido rapidamente, ainda é complexo integrá-las a uma base tecnológica instalada de forma simplificada”, diz César Valdes, diretor de tecnologia da COPEC SA, uma empresa de energia e silvicultura em Santiago, Chile.

Em alguns casos, as tecnologias emergentes podem até ser consideradas uma espada de dois gumes. Por exemplo, 37% dos entrevistados citam riscos de cybersecurity como um dos maiores desafios que suas organizações enfrentam ao tentar

extrair valor do uso de tecnologias emergentes. Enquanto isso, 39% dizem que estão considerando usar a IA generativa no próximo ano para cybersecurity e detecção de ameaças.

Mas, eliminar lacunas de habilidades, definir estratégias e integrar ferramentas só é eficaz se os colaboradores estiverem dispostos a adotar a mudança. Basta perguntar a Álvaro Carmona Ruiz, vice-presidente de serviços de tecnologia do Bancolombia SA, uma empresa de serviços financeiros sediada em Bogotá, Colômbia. Hoje, o Bancolombia tem mais de 10 milhões de usuários digitais. Mas isso nem sempre foi o caso para a empresa com quase 150 anos. “Temos pessoas que trabalharam aqui basicamente a vida toda”, diz Ruiz. “Eles estão acostumados a processos físicos, em que o cliente vai para a filial e conversa com uma pessoa. Porém, muitos de nossos novos processos são digitais, por isso, estamos desafiando nossos colaboradores o tempo todo a pensar nos processos de uma maneira diferente e a aprender como usar dados, análises e todas essas novas tecnologias.”

Criação de novos caminhos

Felizmente, as organizações latino-americanas estão empregando uma ampla variedade de estratégias, desde a qualificação de trabalhadores até a parceria com instituições privadas, para alcançar resultados de negócios quantificáveis em um momento em que o cenário econômico e político da região está mudando.

No Bancolombia, por exemplo, os colaboradores têm a oportunidade de trabalhar com tecnologias emergentes em projetos inovadores como parte do plano de retenção de talentos da empresa. Ao ajudar os colaboradores a aprimorar



Trinta e oito por cento dos entrevistados dizem que sua organização está promovendo uma cultura de local de trabalho que incentiva o uso de tecnologias emergentes, oferecendo treinamento sobre as habilidades e conhecimentos necessários.

suas habilidades, Ruiz diz que a taxa de desgaste da força de trabalho do Bancolombia atingiu apenas 10% no ano passado em uma região onde 42% da força de trabalho está buscando ativamente novos empregos.⁴ Na verdade, o aumento do investimento em treinamento de colaboradores

FIGURA 4

Os desafios pelo talento

A capacitação de colaboradores e o aproveitamento de talentos locais são fundamentais para a gestão de talentos

Quais medidas sua organização está tomando para garantir que os talentos necessários apoiem o uso de tecnologias emergentes? *Selecione todas as opções aplicáveis.*



Base: 372 entrevistados. Não mostrado: 0% outro.

Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, dezembro de 2023

e desenvolvimento de habilidades é um passo importante para garantir os talentos necessários para apoiar o uso de tecnologias emergentes, de acordo com 47% dos entrevistados da pesquisa. **FIGURA 4**

Uma proporção menor de entrevistados (39%) cita a contratação de novos talentos localmente como um meio de garantir a experiência necessária, enquanto 31% afirmam que suas organizações estão aumentando o apoio ao trabalho remoto e a outros arranjos de trabalho flexíveis para manter sua força de trabalho. Na verdade, o trabalho remoto, popularizado pela pandemia, continua a capacitar as organizações latino-americanas a lançar uma rede mais ampla para candidatos qualificados. Por exemplo, Saenz diz que a empresa de serviços financeiros busca talentos fora de seu país natal, o Peru, contratando profissionais de outros países, incluindo Brasil, Argentina, Colômbia, Espanha e América do Norte.

A cultura corporativa também desempenha um papel fundamental no apoio ao uso inovador de tecnologias emergentes. Sessenta por cento dos entrevistados dizem que sua cultura no local de trabalho incentiva ativamente o uso de tecnologias emergentes. Mas as abordagens para criar um ambiente com esse apoio variam significativamente. Por exemplo, 41% dos entrevistados apontam a colaboração interfuncional ou interdepartamental como um meio para promover uma cultura de local de trabalho que apoie o uso de tecnologias emergentes.

Considere o Bancolombia, que, em 2022, reestruturou parte de sua força de trabalho em 50 “tribos” distintas, cada uma projetada para funcionar como uma startup com a agilidade necessária para adotar rapidamente novas soluções tecnológicas. Líderes de negócios e de TI também trabalham juntos para realizar provas de conceito sobre uma ampla gama de novas tecnologias, cujos resultados são então compartilhados com a diretoria para informar as decisões de compra de tecnologia.

Também ciente dos benefícios da colaboração interfuncional, a RappiCard criou um pequeno grupo de trabalho composto por cinco colaboradores de diversos departamentos, cuja tarefa é determinar a melhor forma de usar novas tecnologias, além de estabelecer melhores práticas, políticas e métricas relacionadas ao desempenho das tecnologias emergentes.

No entanto, as equipes colaborativas mais produtivas possuem uma poderosa combinação de domínio de conhecimento e habilidade técnica. Não é surpresa alguma, então, que 38% dos entrevistados afirmem que suas organizações estão promovendo uma cultura no local de trabalho que incentiva o uso de tecnologias emergentes, oferecendo treinamento nas habilidades e conhecimentos necessários.

“Estamos pesquisando e experimentando ferramentas de IA generativa nos últimos dois meses com resultados realmente bons, mas agora precisamos determinar o que podemos e o que não podemos fazer com elas”, diz Avilez. “Então, estamos preparando um pequeno e rápido curso para ensinar todos os nossos desenvolvedores a usá-los, pois existem alguns riscos.”

Além de promover uma cultura colaborativa e fornecer treinamento, a diretoria pode influenciar significativamente a disposição de uma força de trabalho para testar novas ferramentas. Mas, embora a liderança dedicada à tecnologia seja amplamente considerada fundamental para garantir que os colaboradores façam bom uso das tecnologias emergentes, poucas organizações estão trabalhando em direção a essa meta. Oitenta e nove por cento dos entrevistados concordam que o compromisso da liderança com as tecnologias emergentes é fundamental para impulsionar a adoção dessas ferramentas em sua organização, mas apenas 31% dizem que sua organização está estabelecendo uma forte liderança para incentivar o uso de tecnologias emergentes.

A realidade é que os executivos seniores devem praticar o que pregam se quiserem colher valor de longo prazo das tecnologias emergentes. “Se o resto da organização perceber o ceticismo da liderança, então eles não serão muito sérios em sua tentativa de usar essas tecnologias”, diz Saenz. “Existe um elemento de dramatização em termos de ser um credor, ou pelo menos ser visto como um.”

A liderança externa também pode servir como uma fonte valiosa de orientação quando se trata de implantar tecnologias emergentes. Saenz diz que o BCP frequentemente procura corporações globais, particularmente nos EUA e na Europa, em busca de evidências sobre quais tecnologias são investimentos valiosos e quais demorarão para entregar retornos.

“Sempre há um equilíbrio entre investir dinheiro em uma tecnologia que desaparece e perder o trem”, diz Saenz. No entanto, ao aproveitar e aprender com as experiências dos pioneiros estrangeiros, ele diz que o BCP conseguiu se tornar “líderes regionalmente, mas seguidores próximos globalmente”.

Observar o ambiente regulatório atual também é crucial para o momento da adoção e implantação de tecnologias emergentes. Saenz aponta as moedas digitais como um exemplo perfeito de uma tecnologia emergente que está repleta de incertezas regulatórias. “Ainda não há legislação na região”, disse. “Nós hesitamos em investir e, em seguida, os legisladores dizem que não estão confortáveis com a tecnologia.” De fato, enquanto as criptomoedas foram explicitamente banidas na Bolívia, El Salvador é o primeiro país no mundo a aceitar o Bitcoin como moeda de curso legal. Essas diferenças regionais tornam o investimento particularmente desafiador para organizações com locais em toda a América Latina.

Tendo em vista os riscos da adoção precoce e um ambiente regulatório em constante evolução, muitas organizações latino-americanas estão adotando uma abordagem cautelosa para o investimento. A maioria dos entrevistados, 65%, está atualmente fazendo investimentos financeiros pequenos ou moderados para o uso de tecnologias emergentes, enquanto apenas 21% estão fazendo um investimento significativo. Entre



“Se o resto da organização perceber o ceticismo da liderança, então eles não serão muito sérios em sua tentativa de usar essas tecnologias. Existe um elemento de dramatização em termos de ser um credor, ou pelo menos ser visto como um”, diz Saenz, da BCP.

os fatores que mais provavelmente influenciarão a disposição de uma organização de investir em tecnologias emergentes no futuro está a capacidade de obter uma vantagem competitiva no mercado (55%), custo/orçamento (47%), desempenho/fornecimento de benefícios de negócios (46%) e a velocidade do retorno sobre o investimento total (44%).

De muitas maneiras, fazer parceria com um terceiro pode minimizar o risco de investimento e maximizar o valor que uma organização obtém de uma nova tecnologia. Por exemplo, Biondi, da Vista Energy, diz que parcerias com fornecedores de soluções tecnológicas “são críticas para nós porque adicionam uma capacidade técnica que não temos internamente”.

No entanto, as opiniões diferem sobre qual tipo de parceria tem maior probabilidade de gerar benefícios. De acordo com 46% dos entrevistados, as empresas do setor privado de propriedade e operação locais têm sido as mais valiosas em termos de ajudar as organizações a obterem valor comercial de tecnologias emergentes, seguidas de perto por empresas do setor privado com sede fora do país (42%).

Mas, universidades e outras instituições acadêmicas também estão formando parcerias valiosas com suas organizações, conforme indicado por 34% dos entrevistados. Veja o que está acontecendo com a Universidade Adolfo Ibáñez em Santiago, no Chile, que está trabalhando com várias partes interessadas em todo o país, tanto no setor público quanto no privado, para desenvolver padrões que incorporem considerações éticas para a aquisição e o uso de IA e algoritmos de decisão automatizada.⁵

Além de explorar parcerias privadas e públicas, as organizações latino-americanas também estão pesando as habilidades e a expertise necessárias em um parceiro. Setenta e três por cento dos entrevistados concordam que um parceiro global com ampla experiência em uma ampla variedade de setores e tecnologias pode melhor apoiar o uso de tecnologias emergentes, enquanto uma proporção semelhante, 69%, diz que um parceiro local com experiência específica no setor e conhecimento geográfico profundo de uma determinada região pode apoiar melhor o gerenciamento e o uso de tecnologias emergentes.



Organizações que avaliam cuidadosamente suas prioridades de negócios, investem em colaboradores, promovem uma cultura colaborativa, estabelecem uma liderança forte e fazem parcerias com especialistas são as mais propensas a alcançar crescimento por meio do uso de tecnologias novas e revolucionárias.

Progresso cauteloso

Apesar de ser uma região em constante estado de mudança, a América Latina tem um compromisso firme com as tecnologias emergentes. Inteligência artificial, blockchain, biometria — todas estão ganhando reconhecimento tanto de líderes de TI quanto de negócios. Contudo, para alcançar valor quantificável a partir dessas tecnologias, as organizações devem integrar suas capacidades aos fluxos diários de trabalho. Os exemplos vão desde o uso de IA generativa para criar código e aumentar a produtividade até a utilização de análise de dados para otimizar rotas de transporte e obter maiores economias.

Mas, para avançar além da experimentação e alcançar melhores resultados de negócios, é necessário superar obstáculos consideráveis. A escassez de talentos continua a assolar organizações em todo o mundo, e a América Latina não é exceção. A falta de compromisso com a qualificação de colaboradores existentes ameaça ampliar as lacunas de habilidades, enquanto muitas organizações continuam a ignorar a importância de uma estratégia de tecnologias emergentes cuidadosamente elaborada.

No entanto, com as estratégias certas em vigor, as organizações latino-americanas podem começar a construir

o impulso necessário para liberar todo o potencial econômico das tecnologias emergentes. Investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores pode reforçar o capital intelectual necessário para o sucesso. Liderança robusta e colaboração entre empresas são fundamentais para impulsionar a adoção de ferramentas novas e desconhecidas. Parcerias valiosas também podem ajudar as organizações a aumentarem rapidamente os recursos.

Certamente, estabelecer uma base em um cenário que está em constante evolução, cultural, legislativa, política e tecnológica, é um feito desafiador. Um exemplo perfeito de mudança rápida é como o burburinho da indústria sobre o metaverso foi abafado pelo clamor em torno da IA generativa. Cabe às organizações latino-americanas proceder com cautela, acompanhando tendências importantes. Na verdade, organizações que avaliam cuidadosamente suas prioridades de negócios, investem em colaboradores, promovem uma cultura colaborativa, estabelecem uma liderança forte e fazem parcerias com especialistas são as mais propensas a alcançar crescimento por meio do uso de tecnologias novas e revolucionárias.

Notas finais

- 1 International Trade Administration, Brasil — Country Commercial Guide, 4 de dezembro de 2023. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/brazil-ecommerce>.
- 2 Juan Ignacio Crosta Blanco e Maria Jose Vidal Roman, "What is the Way Forward to Include Everyone in the Digital Age?" Blogs do World Bank, 8 de setembro de 2023. <https://blogs.worldbank.org/en/latinamerica/include-everyone-digital-age-colombia>.
- 3 Maffioli, Daniel Rodriguez, "AI Regulation in Latin America: Balancing Global Trends with Local Realities", The International Association of Privacy Professionals, 13 de dezembro de 2023. <https://iapp.org/news/a/ai-regulation-in-latin-america-balancing-global-trends-with-local-realities/>.
- 4 De Jedraszak, Juliana, "Crossing Borders for Talent: The Quest of North American Companies in Search of IT Employees in LatAm", Performante, 9 de outubro de 2023. https://performante.com/blog/crossing_borders_for_talent_the_quest_of_north_american_companies_in_search_of_it_employees_in_latam/.
- 5 Laboratório de Governança e Inovação da Universidade Adolfo Ibáñez (UAI): Escuela de Gobierno, Universidade Adolfo Ibáñez, Algoritmos Éticos. <https://goblalab.uai.cl/en/ethical-algorithms/>.

METODOLOGIA E PERFIL DO PARTICIPANTE

A Harvard Business Review Analytic Services entrevistou 372 membros do público da *Harvard Business Review* por meio de uma pesquisa on-line realizada em dezembro de 2023. Os entrevistados foram qualificados para completar a pesquisa se estivessem familiarizados com o uso de tecnologias emergentes em suas organizações e residissem em um dos sete países da América Latina.

Tamanho da organização

26%
10.000 ou mais colaboradores

33%
De 1.000 a 9.999 colaboradores

12%
De 500 a 999 colaboradores

18%
De 100 a 499 colaboradores

11%
De 50 a 99 colaboradores

Nível de experiência

32%
Gerência executiva/diretoria

30%
Gerência sênior

23%
Gestão média

14%
Outras notas

Setores-chave do mercado

17%
Tecnologia

12%
Manufatura

12%
Educação

10%
Serviços financeiros

8%
Serviços de consultoria

Todos os outros setores com menos de 8% cada.

Função do trabalho

16%
Gestão geral/executiva

11%
Vendas/desenvolvimento de negócios/atendimento ao cliente

8%
Administração

Todas as outras funções inferiores a 8% cada.

Países

33%
México

30%
Brasil

10%
Peru

9%
Chile

8%
Colômbia

6%
Argentina

3%
Equador

Os números podem não chegar a 100% devido ao arredondamento.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NÓS

A Harvard Business Review Analytic Services é uma unidade de pesquisa comercial independente dentro do Harvard Business Review Group, que conduz pesquisas e análises comparativas sobre importantes desafios de gestão e oportunidades de negócios emergentes. Buscando oferecer business intelligence e insights de grupos e pares, cada relatório é publicado com base nos resultados da pesquisa e análises quantitativa e/ou qualitativa originais. Pesquisas quantitativas são conduzidas com o Conselho Consultivo da HBR, o painel de pesquisa global da HBR, e pesquisas qualitativas são conduzidas com executivos seniores e especialistas em assuntos de dentro e fora da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Envie um e-mail para hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services