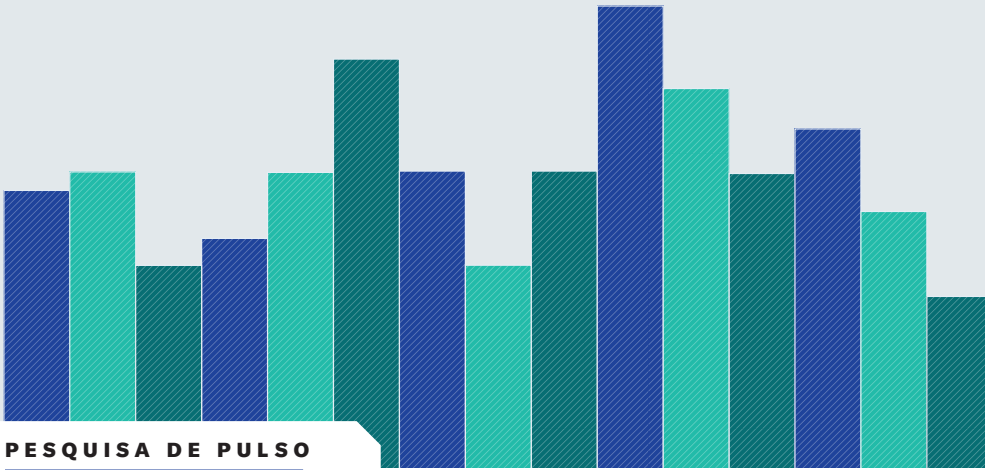




**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



PESQUISA DE PULSO

# Impulsão da adoção de tecnologias emergentes na América Latina



Patrocinado por

**NTT DATA**

## PERSPECTIVA DO PATROCINADOR

Atualmente, cada empresa já é um negócio digital. Assim, estar à frente hoje significa utilizar as tecnologias emergentes para apoiar maneiras mais avançadas de fazer e criar modelos de negócios de última geração. As empresas latino-americanas devem investir em tecnologias inovadoras como medida essencial para enfrentar os desafios associados à sua necessidade de crescimento, melhoria da produtividade e resiliência.

Hoje, várias tendências tecnológicas de alto potencial devem ser exploradas pelas empresas latino-americanas. Mas, para aproveitar essas tendências, os líderes das empresas devem inspirar e implementar transformações em seus negócios, como:

- Assumir riscos mais altos, estar aberto a falhas e a aprendizados e mudar a mentalidade, saindo do pensamento “este projeto não pode dar errado” para a ideia “vamos aprender o máximo que pudermos”.
- Acomodar as funções, responsabilidades e relacionamentos dos clientes e funcionários. Aproveitar ao máximo as tecnologias emergentes exige que as empresas passem da cultura “o chefe decide” para “nossa inteligência artificial sugeriu algumas alternativas”.
- Assimilar tecnologias inovadoras nos processos e sistemas da empresa para operar de maneiras renovadas, passando de “vamos viajar para a sede para a reunião mensal do comitê” para “vamos fazer a reunião mensal no metaverso”.
- Adaptar como o mundo físico é gerenciado, aproveitar as novas tecnologias e passar de “vamos esperar pelos resultados de vendas para realocar os atendentes” para “vamos reorganizar os atendentes agora com base no tráfego atual de pessoas”.
- Adotar modelos de negócios novos ou aprimorados para impactar diretamente o lucro da empresa, passando de “vendemos mercadorias” para “vendemos tokens não fungíveis”.

Os possíveis benefícios de utilizar tecnologias emergentes são enormes, mas a jornada para colocá-las em prática possui obstáculos. Os líderes, por exemplo, devem selecionar as tecnologias mais apropriadas para o negócio, propor usos que beneficiem distintamente a organização, obter fundos para fazer o investimento correspondente e ter o talento certo para implementar ou realizar a gestão de mudanças com as pessoas envolvidas.

A NTT DATA patrocinou esta pesquisa pela Harvard Business Review Analytic Services para ajudar a determinar como as empresas latino-americanas estão aproveitando as tecnologias emergentes e superando os obstáculos mencionados anteriormente. Este estudo constitui um ponto de vista único sobre como as principais organizações latino-americanas estão inovando ao utilizar tecnologias mais recentes e as razões que as motivam.

Estamos confiantes de que este relatório será útil quando você estiver considerando iniciativas de tecnologias emergentes em sua organização. Esperamos contribuir para o seu sucesso aproveitando ao máximo as infinitas possibilidades que o futuro nos reserva.



**Alberto Otero**

**Partner, Head of Americas  
Digital Technology**

**NTT DATA Europa e  
América Latina**

# Impulsão da adoção de tecnologias emergentes na América Latina

Organizações em todo o mundo estão adotando tecnologias emergentes para reinventar processos de negócios, impulsionar a eficiência e melhorar a experiência do cliente. Organizações latino-americanas (LATAM) não são exceção.

Impulsionadas por uma infraestrutura digital robusta e pelo comportamento do consumidor, as empresas latino-americanas são conhecidas por sua “disposição para experimentar, abertura para testar coisas novas e desejo de ser os primeiros a adotar”, de acordo com Felipe Monteiro, professor de estratégia e diretor acadêmico do Índice Global de Competitividade de Talentos da INSEAD, na França.

De fato, de acordo com uma pesquisa realizada em maio de 2022 pela Harvard Business Review Analytic Services com 316 executivos em seis países da América Latina (Brasil, México, Peru, Argentina, Chile e Colômbia), 90% dos executivos dizem que as tecnologias emergentes são extremamente ou muito importantes para o sucesso futuro de uma organização. Uma proporção semelhante (87%) afirma que ter utilizado tecnologias emergentes extremamente bem ou muito bem nos últimos dois anos. Essas tecnologias emergentes incluem inteligência artificial (IA), metaverso, blockchain, 5G, biometria, edge computing, robótica avançada, gêmeos digitais, computação quântica, impressão 3D e realidade virtual/aumentada.

A implantação de tecnologias emergentes é um fenômeno relativamente novo para as organizações da América Latina, de acordo com Rafael Heringer, diretor de tecnologia da Itaú Unibanco, empresa de serviços financeiros sediada no Brasil. No passado, diz ele, os líderes da região "esperariam que uma tecnologia fosse comprovada" antes de investir o tempo e os recursos necessários. Essa situação está mudando, ele explica, à medida que a transformação digital, um influxo de capital para investidores e um próspero ecossistema de startups incentivam os executivos a “abrir os olhos” para o potencial de negócios de implantar soluções inovadoras.

No entanto, para que a adoção digital de tecnologias emergentes se torne uma prática comercial padrão, as organizações da América Latina devem superar obstáculos consideráveis. A escassez de talentos qualificados, obstáculos de TI e restrições financeiras

## DESTAQUES



90% dos entrevistados dizem que as tecnologias **emergentes** são **extremamente ou muito importantes para o sucesso futuro** de uma organização.



88% concordam fortemente ou de alguma forma que **os benefícios das tecnologias emergentes valem o custo** do investimento.



73% dizem que a escassez de **talentos e os déficits de habilidades estão impedindo a adoção** eficaz de tecnologias emergentes.

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



## Sessenta e três por cento dos executivos dizem que estão usando soluções biométricas, como reconhecimento de voz e escaneamento de impressão digital, mais provavelmente com a intenção de acelerar a autenticação e a precisão de identidade no cenário desafiador de segurança de hoje.

estão desafiando as organizações a alcançar maior sucesso e expandir seu uso de tecnologias emergentes.

Este relatório examina a crescente importância das tecnologias emergentes na América Latina; o papel que elas desempenham no aumento da produtividade, melhoria da eficiência e dos processos de negócios; os desafios que as organizações da América Latina enfrentam na condução da adoção digital; e as estratégias necessárias para derivar valor dessas soluções inovadoras.

### Disposição para experimentar

Apesar do poder das tecnologias emergentes para revolucionar setores inteiros (pense no impacto do streaming no setor musical), muitas organizações da América Latina estão recorrendo a soluções projetadas para fins mais práticos, como velocidade, agilidade e segurança, que são preocupações críticas para organizações em todos os lugares.

Caso em questão: a edge computing é a tecnologia emergente mais usada entre as organizações da América Latina, citada por 65% dos entrevistados. **FIGURA 1** Ao migrar a computação e o armazenamento de um data center centralizado para mais perto da coleta dos dados, a edge computing oferece maior velocidade, confiabilidade e escalabilidade. Ao mesmo tempo, 63% dos executivos dizem que estão usando soluções biométricas, como reconhecimento de voz e escaneamento de impressão digital, provavelmente com a intenção de acelerar a autenticação e a exatidão das identidades em um cenário de segurança desafiador como o de hoje.

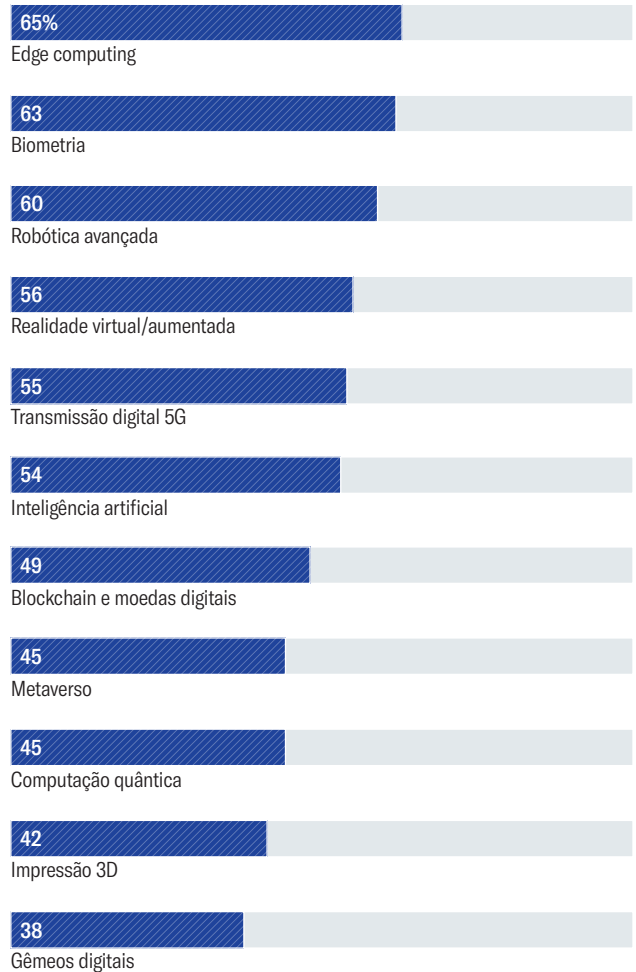
No entanto, há sinais de que as organizações da América Latina estão cada vez mais dispostas a experimentar tecnologias menos comprovadas. Por exemplo, 55% dos executivos estão planejando utilizar robótica avançada: são máquinas inteligentes que podem oferecer a setores como a produção industrial uma mão de obra virtual no mercado de trabalho cada vez mais retraído de hoje. Outras tecnologias emergentes em consideração incluem inteligência artificial

FIGURA 1

### Tecnologias emergentes em uso

Soluções práticas estão ganhando força no mainstream com mais velocidade do que ferramentas inovadoras.

Qual destas tecnologias emergentes sua organização está usando ou desenvolvendo atualmente?



Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, maio de 2022

e transmissão de dados 5G, citadas por 52% dos executivos, bem como o metaverso (51%), computação quântica (47%) e gêmeos digitais (44%).

Ao experimentar soluções mais inovadoras, as organizações da América Latina estão percebendo benefícios que vão além das melhorias de infraestrutura de TI e melhorias de segurança.

Considere, por exemplo, a incursão do Itaú Unibanco na computação quântica, um tipo de computação que aproveita as leis da mecânica quântica para resolver problemas muito complexos para computadores clássicos. A empresa de serviços financeiros conta com algoritmos de aprendizado de máquina inspirados no quântico para melhorar a

precisão dos modelos atualmente usados para prever a rotatividade do cliente. Ao desenvolver novos métodos quânticos para treinar um modelo de retenção de clientes, o Itaú Unibanco planeja melhorar a precisão da previsão de quais clientes têm maior probabilidade de sair do banco, reduzindo os tempos de execução em comparação com os modelos anteriores. Heringer diz que o Itaú Unibanco também está experimentando a computação quântica “para modelar os riscos do capital regulatório”, o capital que um banco deve ter conforme exigido pelos reguladores financeiros. Para satisfazer essas regulamentações rigorosas, a empresa deve classificar seus ativos em um número imensurável de opções de portfólio de investimento, um trabalho intensivo de dados que Heringer diz que “seria exponencialmente mais rápido com o poder computacional do quântico”.

Outra tecnologia emergente que atrai a atenção das organizações da América Latina é a inteligência artificial. “Um dos maiores desafios para as companhias aéreas é estimar com precisão o peso de um voo”, diz Juliana Rios, diretora de informações da LATAM Airlines no Chile. As companhias aéreas dependem dessas informações para determinar, por exemplo, a quantidade de combustível necessária para um voo.

Durante anos, a LATAM Airlines examinou as informações contidas em seu sistema de reservas, como o número de passageiros e peças de bagagem, para calcular o peso de um voo. Mas essas estimativas não tinham precisão. No entanto, ao criar um modelo baseado em IA projetado para “prever o gênero de um passageiro”, diz Rios, a empresa pode “estimar melhor o peso de qualquer voo e, usando essas informações, estimar com mais precisão a quantidade de combustível necessária para um voo”. O resultado, diz ela, não é apenas uma maior eficiência operacional e economia de custos para a companhia aérea, mas também “benefícios ambientais” resultantes do menor consumo de combustível.

Os algoritmos de IA também estão ajudando a LATAM Airlines a analisar dados em tempo real, como padrões climáticos, para informar pilotos e transportadores sobre as rotas ideais para viagens, aumentando assim a eficiência de combustível.

## Contando os benefícios

Além de gerar benefícios comerciais, as tecnologias emergentes estão permitindo que as organizações da América Latina abordem problemas endêmicos para a região. “Um problema comum em toda a América Latina é que a produtividade é baixa e está estagnada há vários anos”, diz Philippe Monteiro, professor da INSEAD. Felizmente, ele diz: “tecnologias emergentes são facilitadoras para a produtividade na região”.

Até o momento, metade dos entrevistados da pesquisa diz que o benefício mais obtido com as tecnologias emergentes é o aumento da produtividade dos funcionários e/ou a redução dos custos trabalhistas. **FIGURA 2**

Além de aumentar a produtividade, 46% dos entrevistados dizem que as tecnologias emergentes estão ajudando as organizações da América Latina a melhorar a fabricação e a eficiência da produção. Considere, por exemplo, como as soluções robóticas avançadas

estão automatizando tarefas manuais, uma vez executadas pelos trabalhadores da fábrica, para eficiência de alta velocidade. Outros 40% citam processos de negócios aprimorados e/ou tomada de decisão mais rápida como as principais vantagens da adoção digital de tecnologias emergentes.

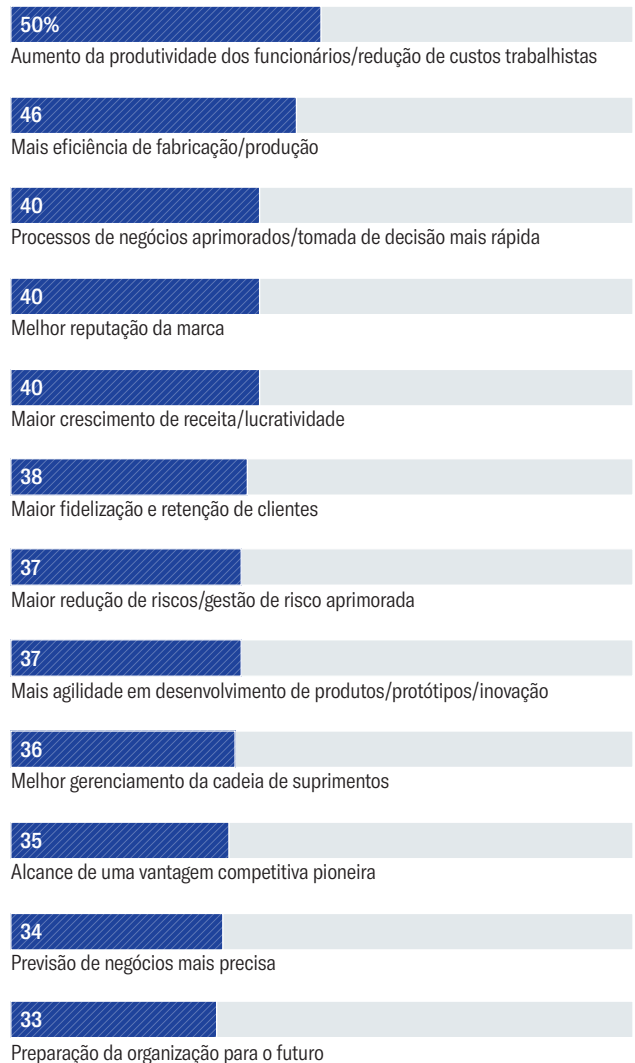
Alejandro Lammertyn é um executivo com conhecimento em primeira mão da capacidade da inteligência artificial de aprimorar

FIGURA 2

### Ganhos de produtividade são fundamentais

Produtividade, eficiência e velocidade estão no topo da lista de benefícios para os negócios.

Quais benefícios de negócios sua organização obteve até o momento com o uso de tecnologias emergentes?



Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, maio de 2022



“Os principais talentos estão saindo desses países. Se as empresas realmente querem ser as primeiras a adotar tecnologias modernas e contribuir para esses ecossistemas, elas precisam ter pessoas bem treinadas em tecnologias emergentes”, diz Philippe Monteiro, professor da INSEAD.

muito os processos de negócios. Como diretor digital e de informações da Tenaris, Lammertyn diz que o fabricante e fornecedor de tubos de aço da Argentina planeja usar modelos de computador com tecnologia de IA para prever a demanda dos clientes por produtos da empresa. Usando algoritmos de IA, a Tenaris poderá não apenas otimizar os processos de fabricação e minimizar o excesso de estoque, mas também otimizar a distribuição e a entrega em uma era marcada por interrupções na cadeia de suprimentos. “Nossos clientes não precisam nos dizer de quanto material precisam ou quando precisam”, diz Lammertyn. “Em vez disso, com o planejamento de demanda orientado por IA e sua previsão de perfuração, podemos oferecer a eles os materiais de que precisam sempre que precisam.”

Os benefícios menos percebidos das tecnologias emergentes incluem previsões de negócios mais precisas e preparadas para o futuro da organização, citados por apenas um terço dos entrevistados, muito provavelmente porque essas não são as principais prioridades das organizações.

### Superando uma série de obstáculos

Um ambiente regulatório em constante evolução, riscos de privacidade de dados e viés algorítmico são questões que exigem que as organizações invistam intensamente no tempo e no talento necessários para selecionar e implantar adequadamente tecnologias emergentes. No entanto, 88% dos entrevistados da pesquisa concordam fortemente ou de alguma forma que os benefícios das tecnologias emergentes valem o custo do investimento. Além disso, 90% dos executivos indicam que esses investimentos aumentarão nos próximos 12 meses.

Outro fator que impulsiona um maior investimento em tecnologias emergentes é o curto período para a percepção de valor. Setenta e três por cento esperam obter um retorno sobre seu investimento em tecnologia emergente dentro de dois anos, e 36% dizem que levará apenas um ano ou menos, indicando altos níveis de confiança.

Vantagens comerciais e ROI rápido à parte, as organizações da América Latina devem superar uma série de desafios — organizacionais, tecnológicos e financeiros — para que as tecnologias emergentes ganhem maior tração. O principal entre esses desafios é a falta de experiência interna com tecnologias emergentes, conforme citado por 39% dos executivos. **FIGURA 3** Na verdade, quase três quartos (73%) dos entrevistados dizem que a escassez de talentos e déficits de habilidades estão impedindo a adoção eficaz de tecnologias emergentes.

“Vários países da América Latina estão passando por drenagem cerebral”, diz Monteiro. “Os principais talentos estão saindo desses países. Se as empresas realmente querem ser as primeiras a adotar tecnologias modernas e a contribuir para esses ecossistemas, elas precisam ter pessoas que sejam bem treinadas em tecnologias emergentes.”

Heringer do Itaú Unibanco pode atestar o êxodo de talento da LATAM. Ele diz que alguns membros de sua equipe de ciência de dados deixaram a empresa nos últimos quatro anos para trabalhar para empresas sediadas em outros países. “Encontrar e manter talentos é o primeiro e maior desafio”, diz ele.

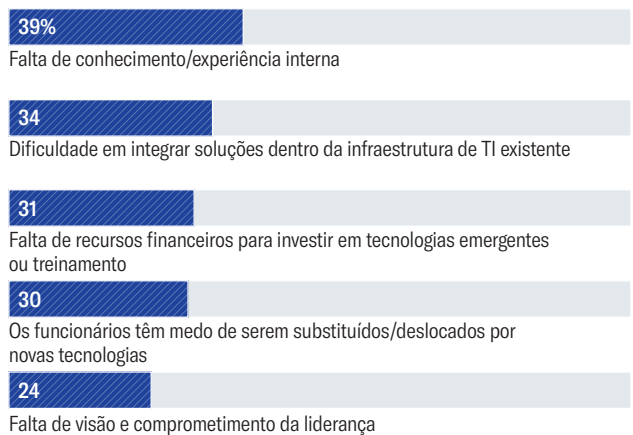
Uma proporção menor de executivos (34%) cita a dificuldade de integrar soluções na infraestrutura de TI existente como um dos maiores desafios de impulsionar a adoção de tecnologias emergentes. Uma preponderância de sistemas legados e silos de dados pode retardar o processo de implantação de novas tecnologias.

FIGURA 3

### Obstáculos à adoção digital

A escassez de talentos domina os desafios de organizações latino-americanas.

Quais são os maiores desafios que sua organização enfrenta ao promover a adoção de tecnologias emergentes?



Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, maio de 2022

“Se você quiser passar de um projeto piloto para ter um impacto real, precisa construir uma infraestrutura de dados sólida”, diz Lammertyn da Tenaris.

A falta de recursos financeiros para investir em tecnologias ou treinamentos emergentes é outra barreira para a adoção digital de tecnologias emergentes, de acordo com 31% dos executivos, enquanto apenas 24% citam a falta de visão e comprometimento da liderança.

### Estratégias para incorporar tecnologias emergentes

Felizmente, existem estratégias que as organizações da América Latina podem usar para enfrentar os desafios, aumentando o interesse em tecnologias emergentes e impulsionando a adoção dessas ferramentas. Compensar a drenagem cerebral da região adquirindo os melhores talentos, atendendo às preferências digitais exclusivas dos funcionários, promovendo uma cultura centrada na tecnologia e formando parcerias benéficas são maneiras pelas quais as organizações da América Latina podem avançar com soluções inovadoras.

Para preencher a persistente lacuna de talentos da região, no próximo ano mais da metade (52%) dos executivos planeja contratar talentos com habilidades especializadas e experiência em tecnologia emergente.

As organizações também estão tomando medidas para deixar os funcionários entusiasmados com o valor que as tecnologias emergentes podem oferecer ao seu trabalho diário. Uma abordagem envolve projetar um plano de comunicação que descreva o impacto dessas ferramentas, uma estratégia que 49% dos executivos estão empregando para impulsionar a adoção.

Em um esforço para contratar e reter talentos muito procurados, diz Rios, a LATAM Airlines “identificou nove pilares nos quais tínhamos que trabalhar para nos tornarmos ainda mais atraentes para os talentos digitais”. Por exemplo, diz ela, a empresa redesenhou completamente sua estrutura de remuneração para “trazer mais flexibilidade” e justiça ao processo.

A LATAM Airlines também continua oferecendo aos funcionários digitais a oportunidade de trabalhar remotamente, mesmo quando muitas empresas começam a pedir aos trabalhadores que retornem às filiais corporativas. “Decidimos permanecer remotos, não importa o que aconteça”, diz Rios. “Não apenas queremos ser capazes de atrair talentos de TI digital nas cidades em que operamos, mas também atrair talentos na região, independentemente de estarmos fisicamente perto de nossa sede. Queremos ter acesso a esse talento e fazer com que ele trabalhe para a LATAM [companhias aéreas].”

Uma coisa é atrair talentos digitais; mantê-los em um mercado altamente competitivo é uma questão mais desafiadora. No entanto, quando se trata de selecionar tecnologias emergentes, as organizações da América Latina estão mais propensas a buscar soluções que possam ajudá-las a superar os concorrentes em vez de satisfazer os funcionários. Quase metade (43%) dos executivos dizem que decidem qual tecnologia é a certa para eles, observando se a solução os ajuda a obter uma vantagem competitiva no mercado.



“Os funcionários estão no centro de tudo o que fazemos. Nos últimos dois anos, nos concentramos em investir em tecnologias emergentes e garantir que todos os nossos funcionários tenham as novas ferramentas de que precisam para fazer seu trabalho”, diz Cesar Andrade, presidente de tecnologia e operações do Interbank.

No entanto, ignorar as necessidades tecnológicas dos funcionários é uma omissão grave. Por exemplo, os critérios menos apontados para a seleção de tecnologias emergentes incluem fatores que podem afetar significativamente a experiência de um funcionário com uma determinada tecnologia. Apenas um terço dos executivos cita a facilidade de uso pelos funcionários como um teste decisivo para identificar soluções valiosas.

Esses critérios de decisão precisam mudar para que as organizações melhorem a adoção digital de tecnologias emergentes. “Os funcionários estão no centro de tudo o que fazemos”, diz Cesar Andrade, presidente de tecnologia e operações do Interbank, uma empresa de serviços financeiros no Peru. “Nos últimos dois anos, nos concentramos em investir em tecnologias emergentes e garantir que todos os nossos funcionários tenham as novas ferramentas necessárias para fazer seu trabalho.”

### Construindo uma cultura de apoio

Além de garantir que as ferramentas sejam acessíveis e fáceis de usar, as organizações devem promover uma cultura corporativa que promova a valorização de tecnologias inovadoras. Na verdade, 86% dos executivos concordam fortemente ou de alguma forma que a cultura corporativa de uma organização é fundamental para impulsionar a adoção de tecnologias emergentes.

“A cultura sempre foi extremamente importante para o nosso banco”, diz Andrade. “A capacidade de experimentar novas tecnologias, novas formas de trabalhar e [adaptar] novas regras tem sido fundamental para o nosso desempenho.”

Construir uma cultura corporativa que promova a adoção de tecnologias emergentes começa com a liderança adequada. Sessenta e cinco por cento dos executivos dizem que um executivo de TI de nível C (por exemplo, um diretor de informações, diretor digital, diretor de



## “O alinhamento entre as equipes de TI e de operações é essencial para avançar com as tecnologias emergentes”, diz Alejandro Lammertyn, diretor digital e de informações da Tenaris.

tecnologia ou equivalente) é o principal responsável por identificar soluções mais bem alinhadas com os objetivos estratégicos de uma organização. Uma proporção significativamente menor diz que um CEO, presidente, presidente ou equivalente (49%) ou um executivo de inovação de nível C (47%) é responsável pela tarefa.

Colocar os profissionais de TI encarregados de selecionar soluções tecnológicas faz todo o sentido para Rios da LATAM Airlines. “As equipes de TI devem ir além da tecnologia e realmente entender qual problema estão tentando resolver e confiar que podem se levantar e contribuir para construir melhores processos de negócios e experiências do cliente”, diz. “Minha equipe de TI não tem mais metas de TI; eles têm as mesmas metas que os colegas de negócios.”

As equipes que não são de TI devem desempenhar um papel decisivo no processo de tomada de decisão de tecnologia. No caso do Interbank, Andrade diz que o CEO da empresa “fica completamente envolvido quando a TI deve fazer uma mudança significativa na arquitetura de TI”. O CEO e os parceiros seniores de TI do Interbank também se reúnem trimestralmente para discutir gastos futuros com TI.

Outro componente de uma cultura corporativa de apoio é a gestão de mudanças. Dado que 69% dos executivos concordam fortemente ou de alguma forma que as tecnologias emergentes estão cada vez mais substituindo os funcionários, as organizações devem introduzir práticas de gestão de mudanças, como apoiar com treinamento e oportunidades de qualificação de funcionários que possam ser deslocados por tecnologias inovadoras.

“Sempre que uma empresa implementa uma nova tecnologia, há alguma resistência, principalmente devido à falta de compreensão dos benefícios e compensações”, diz Rios. Embora algumas organizações estabeleçam uma equipe de gestão de mudanças dedicada, ela diz: “todo indivíduo que lidera em uma empresa atualmente deve responder às mudanças regularmente. Toda empresa precisa evoluir e aprender a trabalhar em conjunto, como uma só equipe, com os mesmos incentivos. É fundamental para remover o atrito e eliminar silos.”

Esses esforços colaborativos incluem entender as metas de implantar uma tecnologia específica, planejar com antecedência a mudança e analisar o impacto de uma tecnologia emergente no negócio.

Lammertyn concorda com a importância de unir as equipes de TI e de negócios para colher valor das tecnologias emergentes. “O alinhamento entre as equipes de TI e operações é essencial para avançar com as tecnologias emergentes”, diz ele. “Você não pode implementar inteligência artificial, manutenção preventiva ou tecnologia de gêmeos digitais se ambas as equipes não estiverem alinhadas com novos processos.”

### Parcerias criadas para o sucesso

Embora a colaboração interna seja imperativa para obter valor de tecnologias emergentes, formar parcerias com provedores de serviços terceirizados também está se provando indispensável para as organizações da América Latina. Oitenta e oito por cento dos entrevistados dizem que ter os parceiros certos em vigor é fundamental para apoiar a gestão e o uso de tecnologias emergentes.

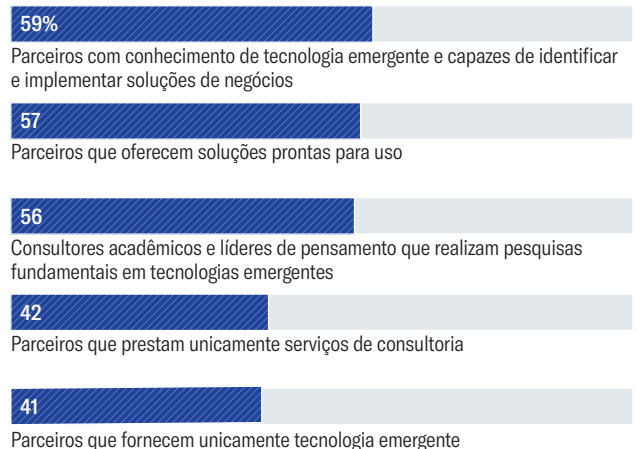
Essas parcerias podem variar em termos de envolvimento e experiência. Por exemplo, os parceiros mais procurados, citados por 59%, são aqueles com conhecimento tecnológico emergente que podem identificar e implementar soluções de negócios. **FIGURA 4** Uma porcentagem um pouco menor (57%) das organizações está usando, ou planeja usar, parceiros cujos serviços são prontos para uso e podem oferecer tecnologia, implantar soluções e garantir o sucesso operacional contínuo, enquanto 56% buscam assessores acadêmicos e líderes de pensamento que conduzem pesquisas fundamentais em tecnologias emergentes.

FIGURA 4

### Parceria para a especialização

Diversas parcerias estão ajudando organizações latino-americanas a preencherem lacunas de habilidades.

Que tipos de relacionamentos com parceiros sua organização usa ou planeja usar para ajudar a implementar tecnologias novas e emergentes?



Fonte: Pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services, maio de 2022



**88%**

---

**dos entrevistados dizem que ter os parceiros certos é fundamental para apoiar o gerenciamento e uso de tecnologias emergentes.**

---

---

---

---



## “Estamos sempre de olhos abertos a novas parcerias”, diz Rafael Heringer, diretor de tecnologia do Itaú Unibanco.

“O setor de terceirização na [América Latina] é enorme”, diz Andrade, do Interbank. “Por exemplo, temos 1.000 engenheiros trabalhando para a empresa. Desses engenheiros, 500 foram contratados com fornecedores ou parceiros.”

No caso do Itaú Unibanco, Heringer diz: “estamos sempre de olhos abertos a novas parcerias”. Um exemplo perfeito é a colaboração do Itaú com várias entidades para ajudar o hospital da Universidade de São Paulo no Brasil a lançar seu primeiro teste de campo de uma rede privada 5G. Mais do que simplesmente adquirir acesso ao conhecimento, diz Rios, ao se unir a uma consultoria digital para gerenciar melhor a experiência do cliente, a LATAM Airlines encontrou parceiros valiosos com os quais “compartilhar riscos e recompensas”. Trabalhamos juntos como uma equipe. A beleza deste modelo é que estamos juntos: desenvolvemos a equipe juntos, estabelecemos a ambição juntos e nossas motivações estão alinhadas.”

### **Inove para o hoje, invista para o amanhã**

Mesmo nestes primeiros dias de adoção, as organizações da América Latina estão colhendo as recompensas de tecnologias disruptivas. As organizações da América Latina dependem de uma ampla variedade de métricas para avaliar o sucesso de aproveitar as tecnologias emergentes. No topo da lista de métricas mais comumente citadas está a satisfação do cliente (por exemplo, pontuação de satisfação do cliente, ou CSAT, e Net Promoter Score), citada por 56% dos executivos, seguida de perto por economias de custo (trabalho, operações) (53%), melhor reputação corporativa (métricas de sentimento, cobertura da mídia, etc.) (52%) e retorno sobre o investimento (49%). Mas a realidade é que “há alguns investimentos em tecnologia emergente que são difíceis de medir”, diz Andrade.

As empresas que adotam e usam tecnologias emergentes estão investindo em seu futuro. Em um momento em que a América Latina está vivenciando um investimento recorde de capital de risco, interesse mundial dos investidores e uma cultura de startups que recebeu 18 novas startups apenas em 2021, soluções inovadoras, como inteligência artificial, computação quântica e robótica avançada, podem preparar o terreno para o sucesso no longo prazo, desde que as organizações da América Latina cultivem talentos, priorizem as necessidades dos funcionários e busquem parcerias que facilitem uma maior integração de tecnologias emergentes com a infraestrutura de TI existente.

As organizações da América Latina devem reconhecer que “quando se investe nessas tecnologias, se está investindo no negócio como um todo”, afirma Andrade.

## METODOLOGIA E PERFIL DO PARTICIPANTE

A Harvard Business Review Analytic Services entrevistou 316 entrevistados executivos retirados de um painel de pesquisa de terceiros. Os entrevistados se qualificariam para responder à pesquisa se estivessem familiarizados com o uso de tecnologias emergentes pela organização. O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa on-line realizada em junho de 2022.

Tamanho da organização	Nível de experiência	Setores-chave do setor	Principais funções	Países
<b>13%</b> 5.000 ou mais funcionários	<b>31%</b> Gerência executiva/ membros do conselho	<b>25%</b> Fabricação	<b>26%</b> TI	<b>34%</b> Brasil
<b>41%</b> De 1.000 a 4.999 funcionários	<b>45%</b> Gerência sênior	<b>25%</b> Tecnologia	<b>16%</b> P&D/inação/ desenvolvimento de produtos	<b>32%</b> México
<b>46%</b> 500 a 999 funcionários	<b>24%</b> Gestão média	<b>9%</b> Serviços financeiros	<b>9%</b> Gestão geral/ executiva	<b>9%</b> Peru
<b>0%</b> Menos de 500 funcionários		Todos os outros setores com menos de 8% cada	Todas as outras funções inferiores a 8% cada	<b>9%</b> Argentina
				<b>9%</b> Chile
				<b>8%</b> Colômbia

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 inteligência de negócios 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 no assunto de dentro e fora da comunidade de autores da *Harvard Business Review*. Envie um e-mail para [hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**