

Você vai traçar o caminho para a GenAI ou seguir os líderes?

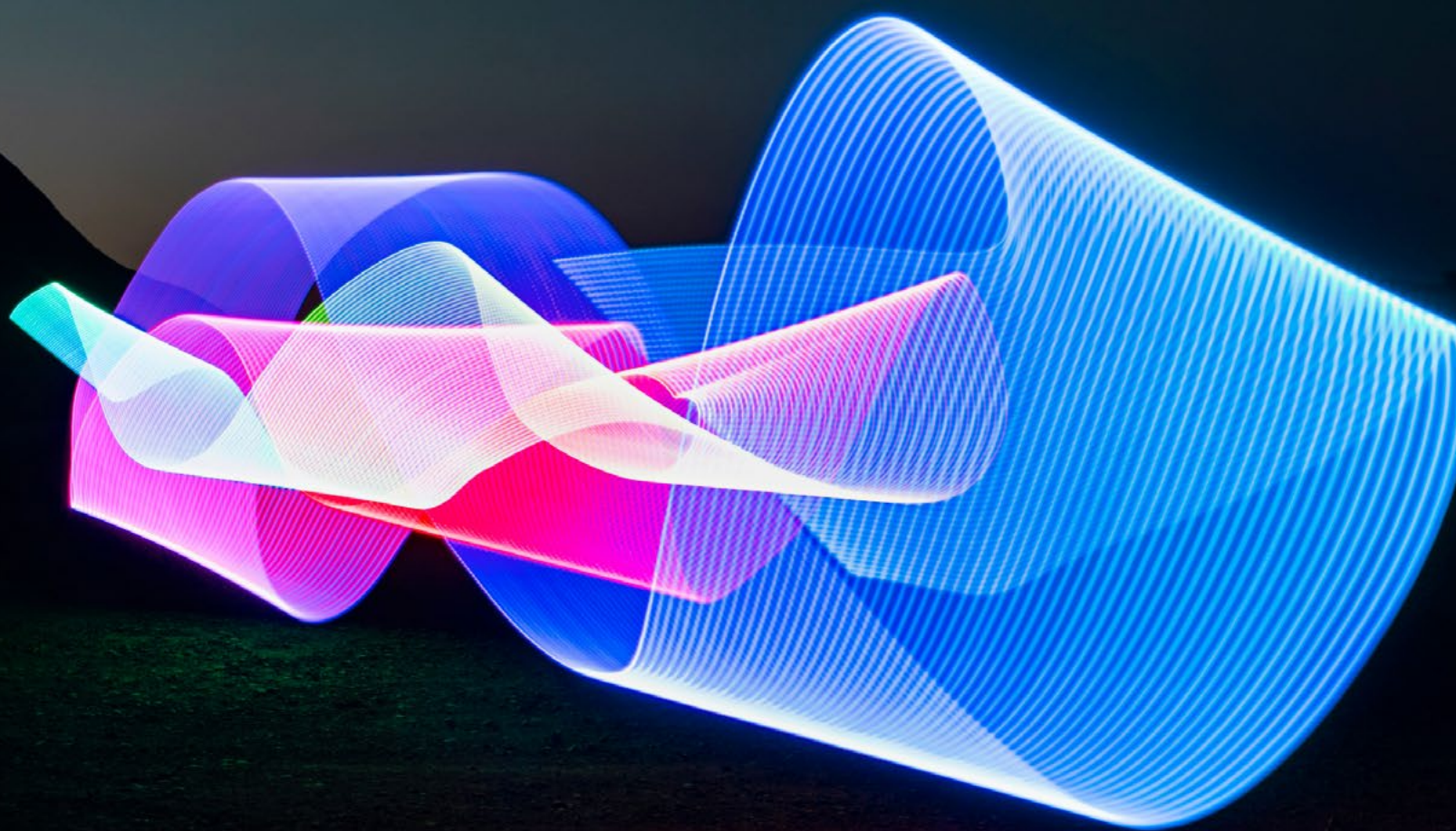
2024 CIO Sentiment Survey



Building a better
working world

Sobre a pesquisa

A CIO Sentiment Survey da EY de 2024, desenvolvida em colaboração com a Oxford Economics, reúne insights de CIOs de organizações líderes sobre os desafios que enfrentam na busca de uma agenda de crescimento na era da GenAI. Os entrevistados incluem 500 CIOs dos EUA de uma ampla gama de setores: produtos de consumo e varejo, saúde, ciências da vida, manufatura avançada e mobilidade, tecnologia, mídia e telecomunicações. A pesquisa, realizada em março de 2024, reúne suas opiniões sobre uma ampla gama de desafios tecnológicos e de negócios, incluindo a profundidade de seu envolvimento em transações corporativas, o progresso na adoção de tecnologias emergentes, como IA, e como eles estão capacitando talentos para o futuro digital.





Você vai traçar o caminho para a GenAI ou seguir os líderes?

O acelerado crescimento da inteligência artificial generativa (GenAI) no ano passado colocou os Chief Information Officers (CIOs) em um momento decisivo: a chance de traçar o caminho para a GenAI ou ver suas organizações ficarem para trás. Esse desafio enfatiza ainda mais o papel crítico dos CIOs em ajudar suas organizações na criação de valor. Embora os CIOs visionários liderem essa nova fronteira, eles também estão observando atentamente um amplo espectro de riscos potenciais, desde ameaças à segurança cibernética até riscos de conformidade.

A CIO Sentiment Survey da EY de 2024 fornece insights sobre como os CIOs precisarão enfrentar esses desafios para coletar todos os benefícios das tecnologias emergentes. Ao mesmo tempo, mostra como eles estão expandindo seus papéis estratégicos em fusões e aquisições (F&A), expandindo os negócios e melhorando a maturidade digital.

Embora quase metade dos CIOs diga que ainda não adotou por completo o “hype” em torno da GenAI, a maioria está dedicando pelo menos 10% de seu orçamento de tecnologia a ela (um número que sobe para 13% quando o CIO e o CEO lideram a agenda da GenAI juntos). Eles também estão ansiosos para expandir sua responsabilidade além da digitalização de processos internos para se concentrar em impulsionar o crescimento da organização. De fato, muitos CIOs parecem prontos não apenas para enfrentar o amplo desafio de acompanhar o ritmo da mudança, mas também para encontrar uma maneira de articular uma visão transformadora para o futuro de sua organização.

No entanto, as organizações de médio e pequeno porte (por receita) também têm maior incerteza sobre os benefícios da GenAI do que as empresas maiores. Por exemplo, os executivos de organizações de médio porte são significativamente mais propensos do que aqueles de empresas maiores a dizer que não veem a GenAI aumentando substancialmente o valor de sua organização o suficiente para justificar o “hype” (43% vs. 36%). Isso pode ser porque as empresas de médio e pequeno porte podem não ter os conjuntos de dados robustos, talentos e infraestrutura necessários para suportar a GenAI e podem não estar no nível de maturidade para justificar o investimento.



Os CIOs e seu papel no uso da GenAI para aumentar o valor de sua organização

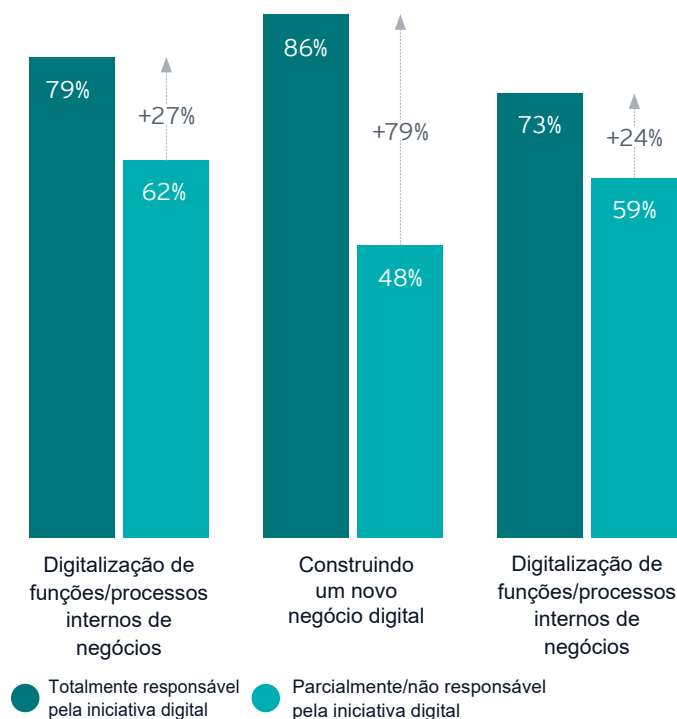
A tecnologia, incluindo a GenAI, é um componente essencial do crescimento para a maioria das empresas. No entanto, nossa pesquisa descobriu que a maioria hesita em ver a tecnologia como o principal impulsionador do crescimento: apenas 34% dos CIOs dizem que suas organizações veem a tecnologia como o principal impulsionador para crescimento, inovação e resiliência.

Isso significa que a maioria dos CIOs pode estar perdendo uma oportunidade de assumir um papel estratégico mais amplo, expandindo seu foco do trabalho de TI de backoffice para ajudar a mudar a mentalidade de como a tecnologia, incluindo a GenAI, pode ser aproveitada para o desenvolvimento de produtos e outras iniciativas de crescimento. Os CIOs que assumem a propriedade total das iniciativas digitais relatam uma taxa de sucesso pelo menos 24% maior do que os outros.

Por exemplo, quando se trata de construir um novo negócio digital, as organizações em que os CIOs assumem a propriedade total dizem que suas chances de sucesso aumentam em até 79% em relação às organizações em que são parcialmente responsáveis ou não responsáveis. (Consulte a figura 1)

Figura 1: Os CIOs podem impulsionar melhorias significativas quando assumem mais responsabilidade pelas iniciativas digitais

- P Até que ponto você é responsável pelas seguintes iniciativas digitais?
- P Qual das seguintes opções descreve o sucesso da sua organização na entrega de iniciativas digitais em cada uma das seguintes áreas?

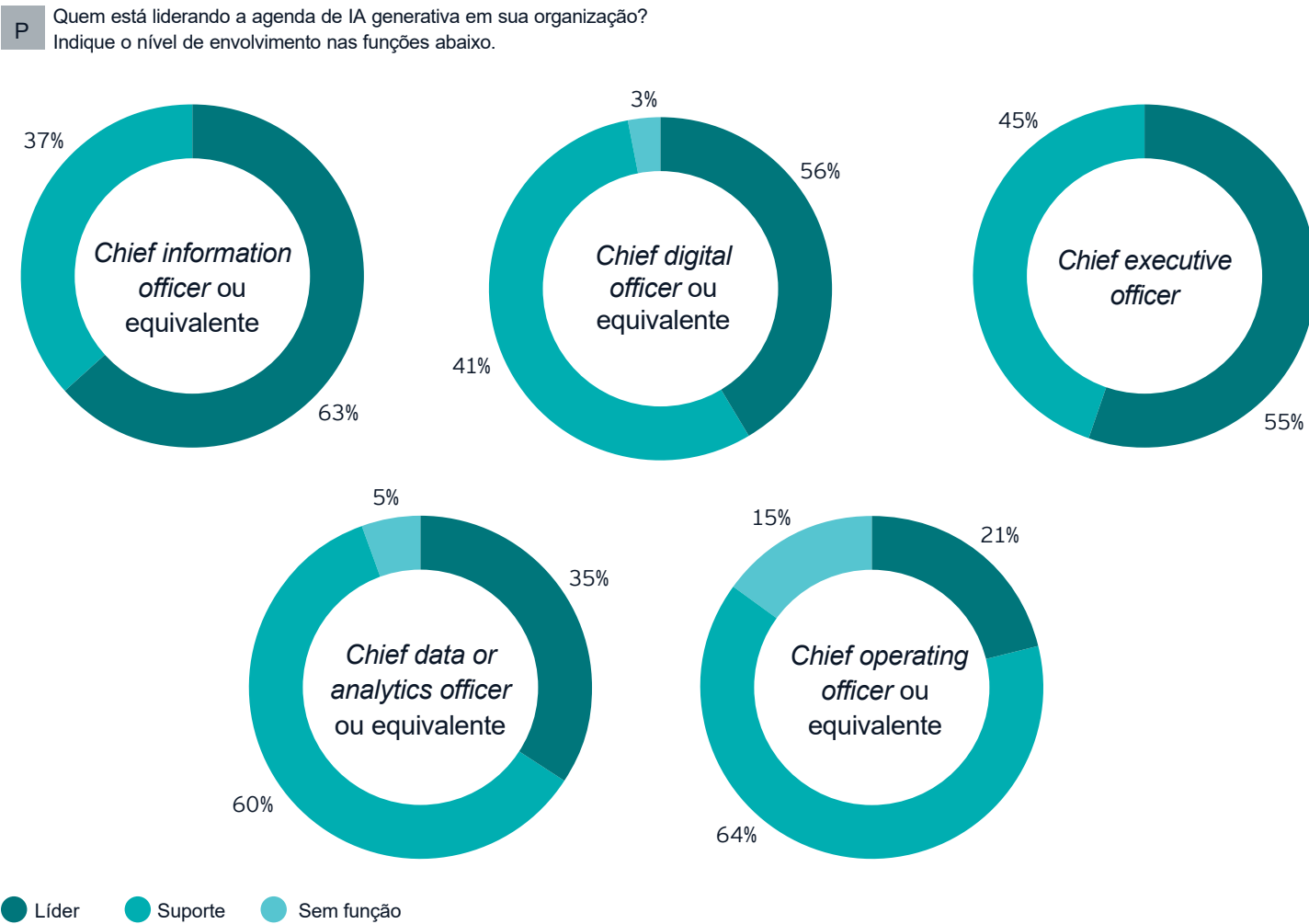


*A variação percentual destacada é determinada pelo cálculo da diferença percentual em relação ao menor percentual como linha de base. | n=500

Os CIOs precisam assumir um papel ativo na expansão da GenAI em suas organizações. Eles têm a oportunidade de serem líderes em sua adoção, servindo como guia da tecnologia com uma visão multifuncional de como a GenAI e outras tecnologias emergentes são usadas em toda a organização. Entre as considerações que eles precisarão monitorar estão os requisitos de talentos, como integrar os recursos da GenAI ao cenário tecnológico e os riscos potenciais da tecnologia.

Em muitos casos (63%), os CIOs já são os líderes da agenda da GenAI, seguidos mais de perto pelo CEO (55%) (consulte a figura 2). No entanto, uma abordagem orientada para a equipe pode ser mais eficaz: 84% daqueles que dizem que a GenAI é liderada conjuntamente pelo CIO e pelo CEO alcançam ou esperam alcançar o dobro do ROI no investimento da GenAI. Por outro lado, apenas 56% das organizações onde a GenAI é liderada pelo CIO atendem a esse benchmark.

Figura 2: Os CIOs são os líderes da agenda GenAI



n=494

Os CIOs também podem moderar o “hype” da GenAI que envolve o mundo dos negócios. Apenas cerca de metade (49%) dos CIOs veem a GenAI aumentando substancialmente o valor de sua organização. Quando conversamos com os CIOs, descobrimos que alguns foram cautelosos ao implantar certas soluções em face de preocupações legais, éticas e regulatórias

49%

veem a GenAI aumentando substancialmente o valor de sua organização.

Os motivos pelos quais eles podem ter dúvidas sobre a tecnologia podem incluir:

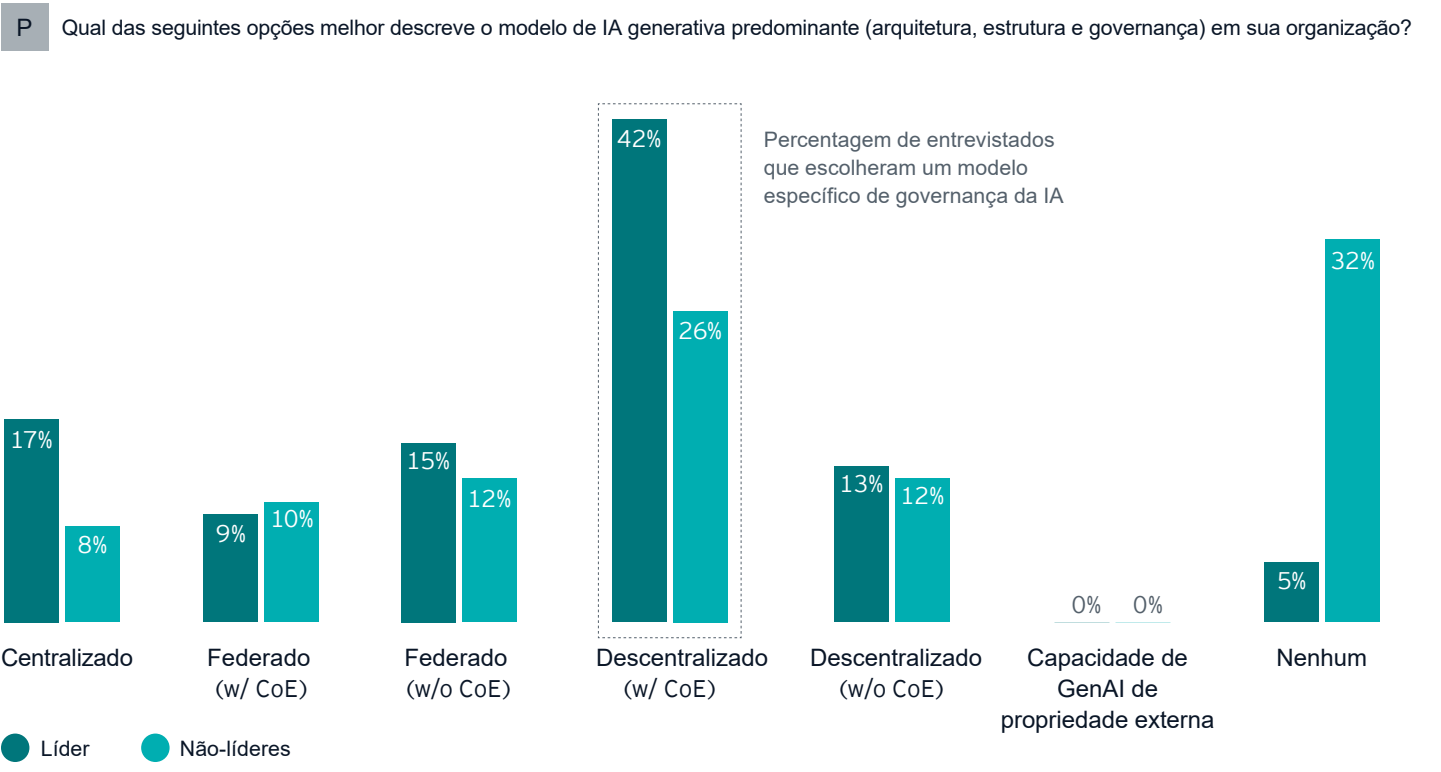
- ▶ Ter dados suficientes para treinar a GenAI e a governança correta em torno desses dados.
- ▶ Segurança cibernética relacionada à integração e implantação da tecnologia.
- ▶ Não ter o conjunto de habilidades certo para desenvolver, implantar e monitorar soluções GenAI.
- ▶ Tecnologias emergentes anteriores que ainda não corresponderam ao “hype”, como o metaverso, blockchain e computação quântica.

A forma como a GenAI é implantada também varia: 41% utilizam um modelo descentralizado, o que possibilita maior foco no cliente e democratização da GenAI com maior autonomia e agilidade nas equipes locais.

Aqueles com um modelo descentralizado também são menos propensos a citar “falta de plataformas de dados e infraestrutura para implementar a GenAI” como uma de suas maiores preocupações, visto que um modelo descentralizado pode permitir o acesso a dados mais diversos e modelos robustos compartilhando dados em uma rede.

O modelo de governança mais popular para impulsionar a agenda da GenAI dentro da organização é descentralizado, com um centro de excelência (CoE) que pode ser coliderado pelo CIO (consulte a figura 3). Neste modelo, o CoE oferece suporte a unidades de negócios individuais à medida que implementam soluções de GenAI. Desta forma, o CoE pode fornecer maior expertise, apoio centralizado e tomada de decisão executiva para ajudar a garantir que a GenAI seja adotada da mesma maneira, com as mesmas salvaguardas, em toda a organização. O CoE também pode ajudar a garantir as parcerias certas para desenvolver ainda mais a plataforma de GenAI da organização. Daqueles que perceberam ou esperam um retorno 2x maior sobre o investimento em GenAI, 42% usam um modelo descentralizado com um CoE.

Figura 3: Os líderes* da GenAI estão focados em modelos descentralizados de governança de IA com um centro de excelência



*Os líderes em GenAI são CIOs pioneiros que responderam a ter uma solução baseada em GenAI em produção e têm ou estão antecipando receber mais de 2x em retorno sobre o investimento (ROI) em GenAI. Líderes n=80 | Não líderes n=420



Principais conclusões para os CIOs:

1

Adotar um papel estratégico no crescimento digital: Assumir um papel estratégico mais amplo na organização, promovendo a tecnologia, incluindo a GenAI, como um impulsionador primário de crescimento, inovação e resiliência, ao mesmo tempo sendo realista sobre seu potencial.

2

Ser um validador de ideias: Desenvolver um forte relacionamento com o C-suite e o conselho de administração e tornar-se seu consultor para todas as coisas de tecnologia, concentrando-se especificamente na tecnologia como um facilitador de receita, em vez de apenas um provedor de serviços de backoffice. **Foster collaboration with the CEO:** Adopt a team-oriented approach by jointly leading the GenAI agenda with the CEO to achieve or expect to achieve greater return on GenAI investment.

3

Promover colaboração com o CEO: Adotar uma abordagem orientada para a equipe, liderando conjuntamente a agenda da GenAI com o CEO para alcançar ou esperar obter maior retorno sobre o investimento da GenAI.

4

Ficar por dentro dos riscos da GenAI e das necessidades de talentos: Monitorar e abordar os riscos potenciais associados à GenAI — como governança de dados, segurança cibernética e requisitos de conjunto de habilidades — para garantir a implantação segura e eficaz da tecnologia.

5

Promover um modelo descentralizado com CoE: Defender um modelo de governança descentralizado com um CoE para democratizar a GenAI. Isso permite maior foco no cliente, autonomia e agilidade nas equipes locais, mantendo consistência e suporte em toda a organização.

6

Formar um ecossistema robusto de parceiros: Ajudar a garantir que a organização aproveite um ecossistema profundo para não centralizar o risco em um ou dois parceiros.

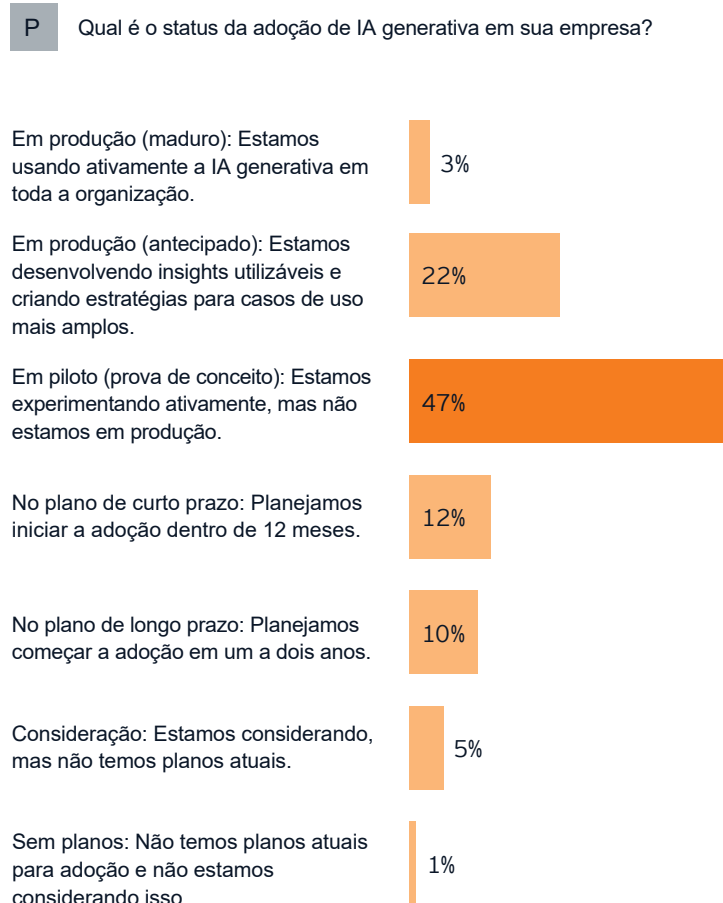


Como as empresas estão usando a GenAI ou pensando sobre ela

A maioria dos CIOs diz que suas organizações já estão usando a GenAI ou a testando ativamente. Quase metade (47%) tem uma solução de GenAI na fase piloto ou de prova de conceito, embora apenas um quarto tenha uma solução em produção (consulte a figura 4). Uma razão pode ser que eles estejam tentando examinar uma ampla gama de casos de uso, em vez de se concentrar nos poucos que podem escalar e gerar valor mais imediatamente.

Permitir um maior alcance e gerar oportunidades de geração de receita foi nomeado como a principal razão para avançar com a GenAI pela maioria dos CIOs (37%), com 27% citando seu potencial para reinventar seu modelo de negócios. Um em cada cinco, ou 19%, diz que sua principal razão para implantar a GenAI é reduzir custos.

Figura 4: Para muitos CIOs, a GenAI ainda está em estágios piloto e de prova de conceito

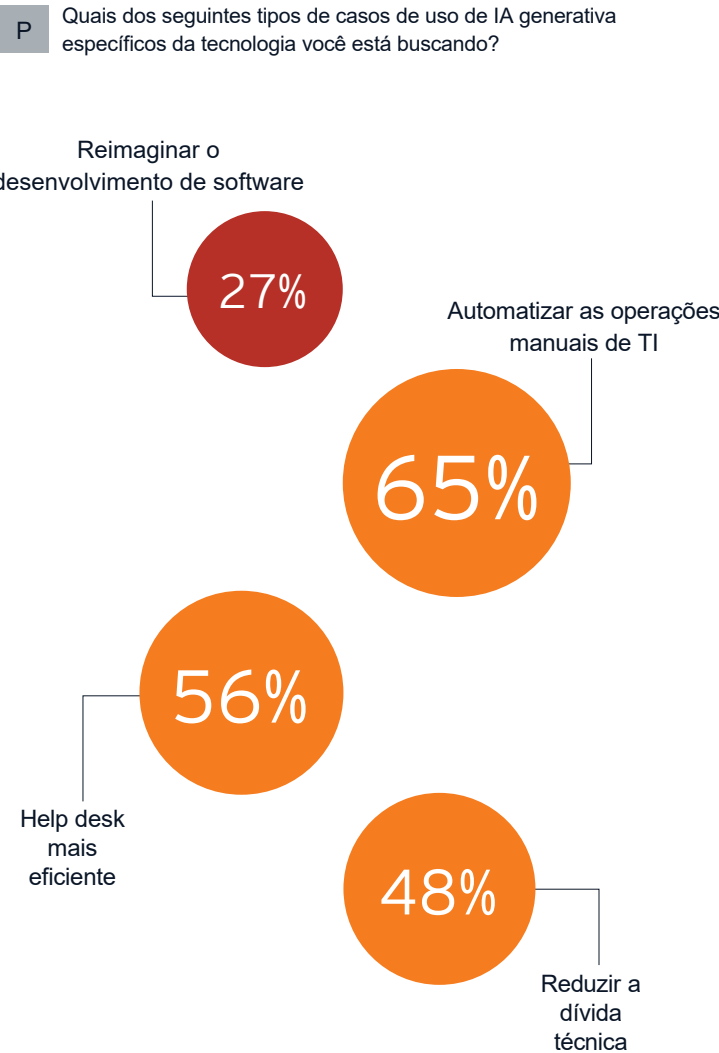


n=500

Apesar da preferência declarada pela geração de receita, os casos de uso específicos que eles estão buscando atualmente são mais voltados para a eficiência: automatizar as operações manuais de TI (65%), fornecer help desk mais eficiente ou suporte de autoatendimento (56%) e reduzir a dívida técnica (48%). (Consulte a figura 5)

Isso varia entre os diferentes tipos de empresas: as empresas privadas tendem a ver a GenAI como uma oportunidade de reinvenção, enquanto as empresas públicas são mais propensas a considerá-la uma ferramenta para reduzir custos. Em outras palavras, muitas empresas públicas estão usando a GenAI para automatizar, não para transformar.

Figura 5: A maioria dos CIOs está fazendo investimentos em GenAI em funções de backoffice e casos de uso internos



n=500

Isso pode ser porque os usos anteriores para IA não generativa já comprovaram os casos de uso para automação, enquanto a geração de receita é o próximo passo. Para permitir o crescimento, os CIOs podem adotar uma mentalidade que abraça a geração de receita e a eficiência por meio da reinvenção de processos e negócios.

De certa forma, isso já está acontecendo: muitos CIOs dizem que estão expandindo suas responsabilidades além da digitalização de processos internos (53%) para a construção de novos produtos e serviços digitais (47%). O progresso pode ser lento, no entanto: apenas cerca de um quarto (26%) dos CIOs dizem que são responsáveis pela geração de receita e produtos de software voltados para o cliente. A grande maioria desses CIOs está nas indústrias de tecnologia ou de produtos de consumo, e eles têm mais de cinco anos de desenvolvimento de produtos.

94% das organizações que alocaram mais de um quarto de seu orçamento para o desenvolvimento de produtos têm uma iniciativa de GenAI em piloto ou produção.

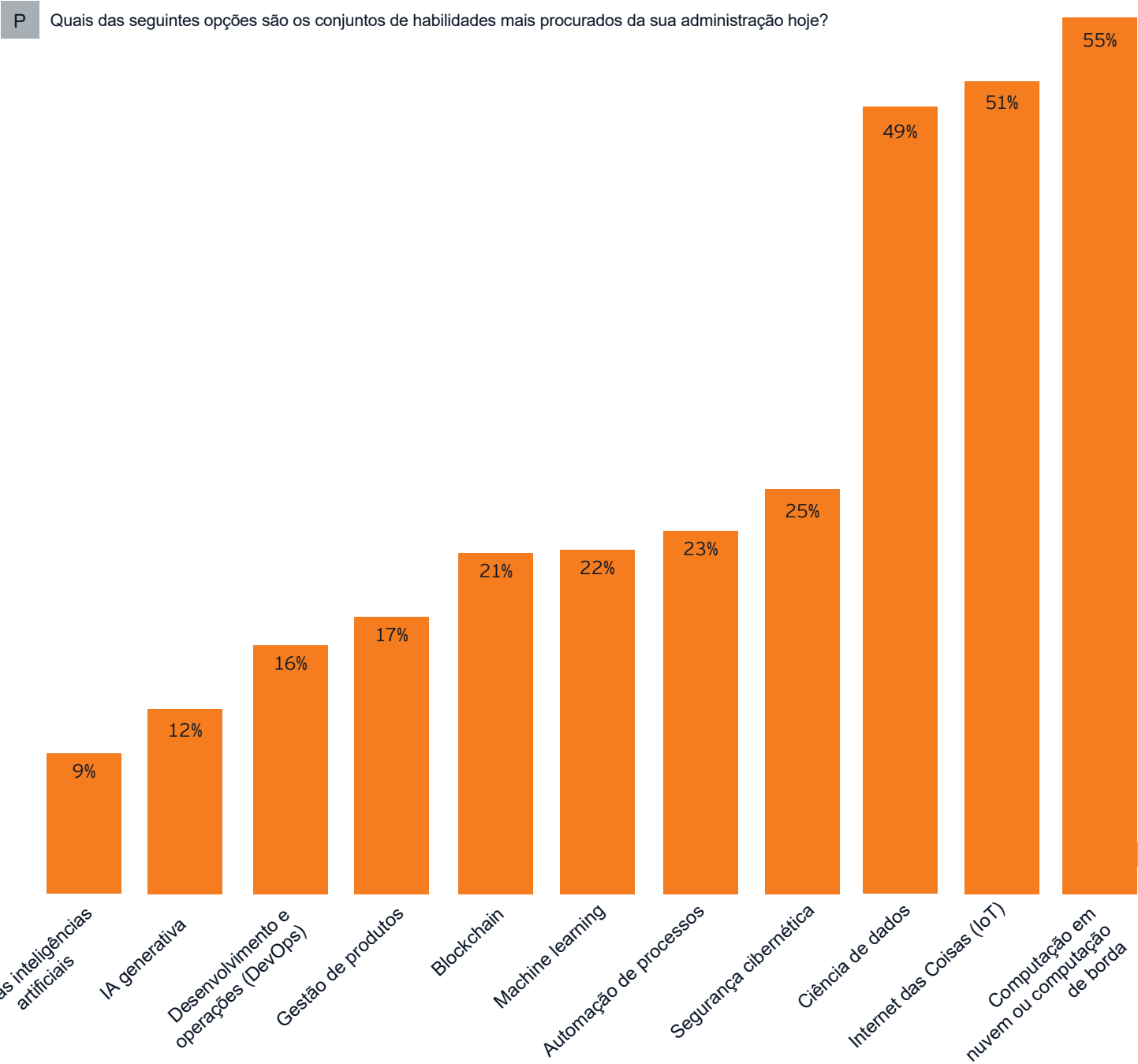
As áreas em que as empresas estão utilizando o GenAI para impulsionar o crescimento da receita incluem a mineração do feedback e das preferências do consumidor para desenvolver novos produtos e o uso da GenAI para ajudar a dimensionar a personalização no desenvolvimento e no marketing de produtos. Por exemplo, uma empresa de acessórios pessoais conseguiu gerar significativamente mais receita em produtos que foram desenvolvidos em parte usando a GenAI. A empresa até usa a tecnologia para desenvolver descrições de produtos que atrairão e ressoarão melhor com os consumidores. Em média, 14% dos orçamentos de tecnologia são voltados para o desenvolvimento de produtos. À medida que esse número aumenta, aumenta também a probabilidade de que a organização esteja usando a GenAI: 94% das organizações que alocaram mais de 25% de seu orçamento para o desenvolvimento de produtos têm uma iniciativa de GenAI em piloto ou produção.

Ao mesmo tempo, as organizações que consideram a tecnologia como um dos principais impulsionadores do crescimento têm duas vezes mais chances de ter uma iniciativa de GenAI em produção.

As organizações que estão mais avançadas em sua adoção de GenAI também são mais propensas a buscar conjuntos de habilidades de IA/Machine Learning (ML) em talentos para apoiar o crescimento. No geral, no entanto, apenas 11% dos CIOs dizem que estão contratando habilidades para GenAI e apenas 8% para outras habilidades de inteligência artificial. Por outro lado, mais CIOs estão contratando habilidades como computação em nuvem e de borda (55%), Internet das Coisas (51%) e ciência de dados (49%) que já estão preparados para implantar em escala. (Consulte a figura 6)

Para habilitar a GenAI dentro da empresa, os CIOs devem mudar a cultura para uma mentalidade voltada para o produto que também pode influenciar as habilidades que estão buscando do talento.

Figura 6: A GenAI ocupa uma posição baixa nas habilidades mais procuradas



n=500

Principais conclusões para os CIOs:

1

Priorizar aplicações da GenAI que gerem receita: Mudar o foco de casos de uso principalmente orientados para a eficiência para o desenvolvimento de soluções GenAI que permitam maior alcance e oportunidades de receita, de acordo com o principal motivo citado pelos CIOs para avançar com a GenAI.

2

Expandir o desenvolvimento de produtos digitais: Aumentar a proporção do orçamento de tecnologia alocado ao desenvolvimento de produtos para aumentar a probabilidade de iniciativas GenAI bem-sucedidas.

3

Acelerar a produção: Escolha um pequeno número de projetos para testar conceitos em vez de analisar todos os casos de uso possíveis.

4

Foco na transformação: Aproveitar as capacidades da GenAI para oferecer produtos e serviços completamente novos, em vez de automatizar os processos existentes.

5

Investir em talentos de IA/ML: Abordar a lacuna de talentos contratando ativamente habilidades de GenAI e outras de IA para apoiar o crescimento e a implementação bem-sucedida de iniciativas da GenAI.

A GenAI como ferramenta de transação e alvo de aquisição

Os CIOs veem o valor da GenAI tanto como uma forma de melhorar o processo F&A quanto como um alvo para F&A ou joint ventures para aprimorar as capacidades da organização.

A tecnologia pode ter um alto impacto em várias fases do ciclo de vida das transações, dizem os CIOs, incluindo análise de dados (43%), due diligence de TI e cibernética (41%) e integração pós-fusão (41%). (Consulte a figura 7)

Em um caso, trabalhamos com um cliente que elaborou um manual abrangente para apoiar suas equipes à medida que executam F&A.

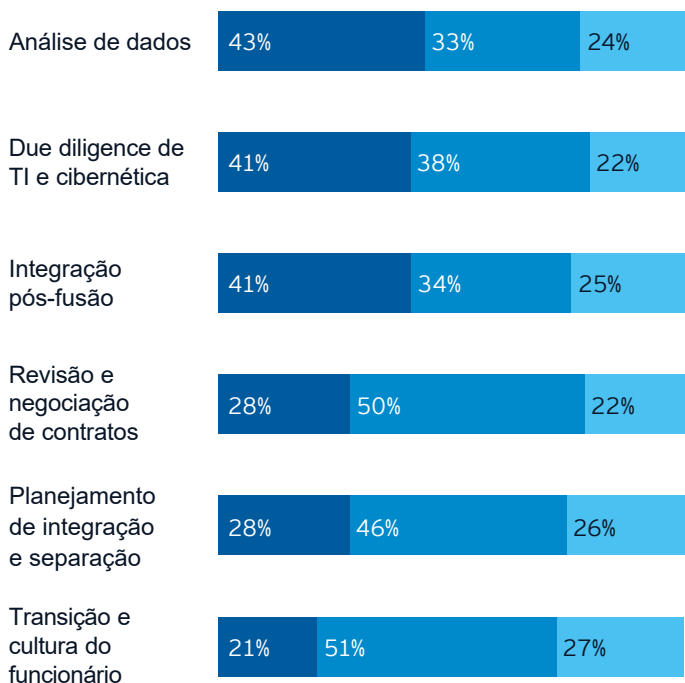
Eles usam a GenAI para minerar a base de conhecimento para permitir que suas equipes se mobilizem rapidamente nos negócios de maneira consistente.

Quase todos os CIOs estão em posição de aproveitar os benefícios da GenAI nas transações: 96% dizem que estiveram ou estarão envolvidos em uma transação corporativa e quase dois terços dos CIOs estiveram envolvidos em seis ou mais transações. A GenAI também pode tornar as transações mais rápidas de concluir e menos dispendiosas de executar.

Figura 7: Os CIOs preveem que a GenAI melhore o processo de transação

P Até que ponto você prevê a adoção de inteligência artificial e IA generativa aprimorando o processo de transação nas seguintes áreas?

Porcentagem das opiniões dos entrevistados sobre o impacto da IA e da GenAI no aprimoramento dos processos de transação



● Alto Impacto ● Impacto Moderado ● Baixo Impacto

n=500

Adicionando a GenAI através de F&A/JVs

Quando se trata de adicionar recursos de GenAI, a grande maioria dos CIOs espera adquirir ou fazer parceria com plataformas ou empresas de software GenAI (86%). Adquirir ou fazer parceria com outra empresa, em vez de construir internamente, pode acelerar a adoção em uma organização, ao mesmo tempo em que permite que o restante da empresa se concentre nas competências essenciais.

No entanto, o cumprimento das metas de tecnologia em F&A provou ser um desafio: apenas 32% dos CIOs dizem que atingiram “significativamente” os objetivos do negócio, como sinergias de TI e fechamento do negócio no prazo em transações anteriores. Uma razão pode ser que os CIOs se tornem menos envolvidos à medida que o ciclo de vida da transação avança. Na verdade, apenas 37% dizem ter envolvimento significativo pós-fechamento. Permanecer envolvido mesmo após o fechamento pode dar aos CIOs a capacidade de continuar a lidar com o risco de segurança cibernética à medida que os ativos de PI são transferidos e fornecedores terceirizados são colocados online conforme necessário.

De forma mais ampla, os CIOs, como líderes de tecnologia, podem usar a natureza transformadora de uma transação para abordar questões tecnológicas de longa data na organização e envolver outros líderes empresariais em áreas como cadeia de suprimentos e finanças para abordar essas questões, como a dívida de tecnologia.

86%

planejam adquirir ou fazer parceria com uma plataforma de software ou empresa baseada em GenAI



Felizmente, a maioria dos CIOs já diz ter um envolvimento significativo nos estágios iniciais de uma transação, incluindo estratégia de portfólio (74%), due diligence (73%) e seleção de metas (68%). (Consulte a figura 8) Esta é uma mudança do papel histórico dos CIOs, que foram atraídos para os negócios somente depois que os perímetros e metas da transação foram definidos. O envolvimento precoce também pode permitir que os CIOs ajudem a influenciar e moldar a estratégia de F&A a abordar alguns dos maiores desafios que eles veem em uma aquisição: riscos de segurança cibernética (53%), integração de dados (50%), desalinhamento cultural (44%) e escopo, governança, gestão e execução do TSA (43%). (Consulte a figura 9)

Figura 8: Envolvimento do CIO ao longo do ciclo de vida do negócio

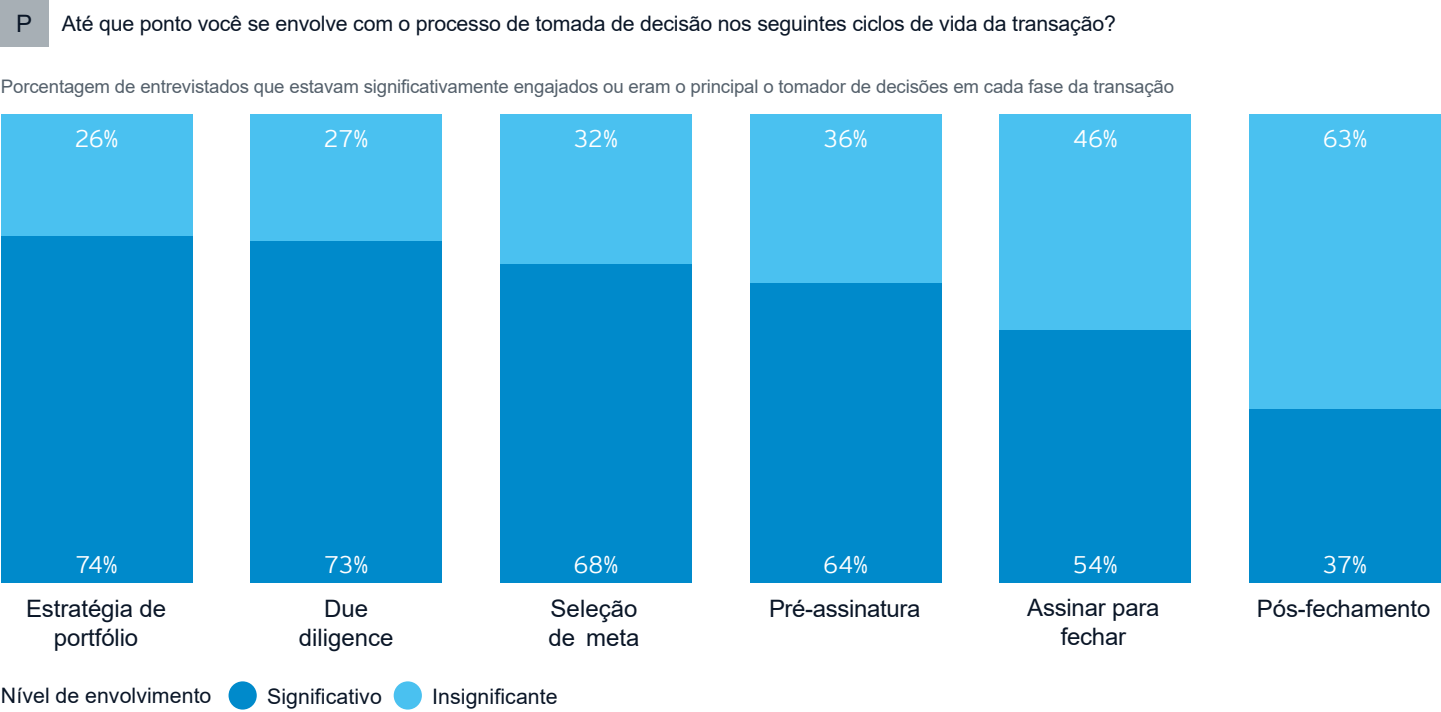


Figura 9: Maiores desafios nas aquisições



n=500

Principais conclusões para os CIOs:

1

Aprimorar os processos de F&A com a GenAI:

Utilizar a tecnologia GenAI para melhorar várias fases do ciclo de vida da transação F&A, incluindo análise de dados, TI e due diligence cibernética e integração pós-fusão, para tornar os negócios mais rápidos e menos dispendiosos de executar.

2

Buscar aquisições e parcerias da GenAI para

acelerar a adoção: Procurar ativamente adquirir ou fazer parceria com plataformas de software ou empresas de GenAI para integrar rapidamente recursos avançados na organização e manter o foco nas competências essenciais.

3

Manter o envolvimento pós-fechamento:

Garantir o envolvimento contínuo na fase pós-fechamento das transações da F&A para lidar com riscos de segurança cibernética, transferências de ativos de PI e integração de fornecedores terceirizados, bem como para influenciar a estratégia de tecnologia de longo prazo.

4

Aproveitar as transações para melhorar a tecnologia:

Usar a natureza transformadora das transações de F&A para abordar questões tecnológicas de longa data dentro da organização.

Conclusão

O papel do CIO está evoluindo e a GenAI lhes dá a oportunidade de expandir sua influência, potencialmente levando a mais opções para o C-suite e o conselho no futuro. Para abraçar essa oportunidade, os CIOs precisam se tornar agentes de mudança, mudando o foco da GenAI de suas organizações da mera automação para a transformação. Eles são os líderes que devem moldar como a GenAI é dimensionada para permitir agilidade à medida que a concorrência em torno da tecnologia cresce, protegendo a tecnologia e as plataformas de infraestrutura certas, ao mesmo tempo em que constroem a segurança cibernética e as barreiras éticas certas.

É importante ressaltar que eles também precisam desempenhar um papel fundamental em todo o ciclo de vida de F&A e no recrutamento e treinamento para garantir que a organização tenha as habilidades e capacidades, não apenas para preencher as lacunas de hoje, mas também para alavancar as oportunidades de crescimento de amanhã à medida que a GenAI melhora e se torna uma parte mais essencial dos negócios.

Contatos da Ernst & Young LLP



Mazen Baroudi
*Americas Technology Strategy Leader,
Technology Consulting*



Matt Bartell
*Americas EY-Parthenon Deal Technology Leader,
Strategy and Transactions*



Sri Prabhakaran
EY-Parthenon Principal, Strategy and Transactions



Savi Thethi
*Americas Technology Transformation Leader,
Technology Consulting*



Dan Diasio
*Global Artificial Intelligence Leader,
Technology Consulting*

EY | Construindo um mundo de trabalho melhor

A EY existe para construir um mundo de trabalho melhor, ajudando a criar valor a longo prazo para clientes, pessoas e sociedade e construir confiança nos mercados de capitais.

Capacitadas por dados e tecnologia, diversas equipes da EY em mais de 150 países fornecem confiança por meio de garantia e ajudam os clientes a crescer, transformar e operar.

Trabalhando com asseguração, consultoria, direito, estratégia, impostos e transações, as equipes da EY fazem perguntas melhores para encontrar novas respostas para os problemas complexos que nosso mundo enfrenta hoje.

EY refere-se à organização global e pode se referir a uma ou mais empresas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais é uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, uma empresa do Reino Unido limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e usa dados pessoais e uma descrição dos direitos que as pessoas têm sob a legislação de proteção de dados estão disponíveis em ey.com/privacy. As firmas-membro da EY não praticam a advocacia onde é proibido pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.

A Ernst & Young LLP é uma firma-membro da Ernst & Young Global Limited que opera nos EUA.

Sobre a EY-Parthenon

As equipes da EY-Parthenon trabalham com os clientes para navegar pela complexidade, ajudando-os a reimaginar seus ecossistemas, remodelar seus portfólios e se reinventar para um futuro melhor. Com conectividade e escala globais, as equipes da EY-Parthenon se concentram na Estratégia Concretizada — ajudando os CEOs a projetar e fornecer estratégias para gerenciar melhor os desafios, maximizando as oportunidades à medida que buscam transformar seus negócios. Da ideia à implementação, as equipes da EY-Parthenon ajudam as organizações a construir um mundo de trabalho melhor, promovendo valor a longo prazo. A EY-Parthenon é uma marca sob a qual várias empresas-membro da EY em todo o mundo fornecem serviços de consultoria estratégica. Para mais informações, visite ey.com/parthenon.

© 2024 Ernst & Young LLP.
Todos os Direitos Reservados.

US SCORE no. 23573-241US
2403-4482857
ED None

Este material foi preparado apenas para fins informativos gerais e não se destina a ser considerado como aconselhamento contábil, fiscal, jurídico ou outro profissional. Entre em contato com os seus consultores para recomendações específicas.

ey.com