



# KPMG global tech report 2024

Para além do *hype*: Equilíbrio entre velocidade,  
segurança e valor

Sumário executivo

**KPMG. Fazer diferente faz a diferença.**

KPMG International | [kpmg.com](https://kpmg.com)





# Sumário

A implacável velocidade da inovação tecnológica é inegável. Quando esta é combinada com o medo de “ficar de fora”, as ideias que outrora pareceram ficção científica, estão a transformar-se rapidamente numa realidade tangível. Da inteligência artificial (IA) generativa à computação quântica, os potenciais benefícios são enormes, assim como o risco de cometer erros que podem sair caros.

Um tema fundamental da pesquisa deste ano é a percepção, entre os executivos tecnológicos, de que estão a lutar para acompanhar o ritmo da mudança. Em resposta a esta sensação de ficar para trás, as organizações podem sentir-se tentadas a dar uma resposta apressada. No entanto, isso pode levar a investimentos mal orientados que podem revelar-se arriscados e dispendiosos, aumentando potencialmente o peso da dívida técnica com que muitas organizações bem estruturadas já se estão a debater.

A nossa análise indica que as organizações estão cada vez mais conscientes deste desafio e procuram uma mudança de postura para tornarem-se elas próprias líderes. Normalmente, os líderes tecnológicos fazem o seu caminho, trazendo estrutura, disciplina e uma mentalidade empresarial para a adoção de novas tecnologias.

Ao fazê-lo, procuram decisões de investimento baseadas em factos que se alinhem com as estratégias empresariais e tecnológicas, equilibrando a criação de valor com a tolerância ao risco.

De um modo geral, a opinião dos nossos inquiridos é que as organizações estão a ir bem, com melhorias mensuráveis em muitas áreas ao longo do último ano. Os erros proporcionam grandes oportunidades de aprendizagem para o futuro e a visão partilhada pelos nossos participantes quanto à perspetiva positiva do progresso é encorajadora.

Ao adotarem uma abordagem ponderada ao investimento em tecnologia, os executivos já estão a beneficiar dos principais avanços, ao mesmo tempo que mantêm um controlo firme dos seus modelos de negócio e gerem a empresa com sucesso. A vontade de entrar no reino da ficção científica não significa deixar para trás os factos de uma boa gestão empresarial.

# 2.450

Inquiridos são profissionais de tecnologia de todo o mundo de vários setores de atividade



**Guy Holland**

*Global Leader, CIO Centre of Excellence  
KPMG International*

Guy Holland é o líder global do Centro de Excelência CIO da KPMG, membro do conselho da KPMG Austrália e líder da prática de Consultoria em Tecnologia da KPMG Austrália.



# Ganhos registados

Algumas das melhorias significativas em 2024:

**59%** dos inquiridos obtiveram **mais de 10% de lucro** com a transformação digital nos últimos 24 meses.

**74%** dos inquiridos **geraram valor** com a forma como implementaram a IA na sua atividade.

**87%** dos inquiridos reportaram **lucros mais elevados** graças à sua tecnologia (aumento de 25 pontos percentuais face a 2023).

# Barreiras que subsistem

Continuam a existir desafios:

**78%** dos inquiridos receiam que a sua organização tenha **dificuldade em acompanhar** o ritmo da mudança.

Apenas **31%** das empresas **conseguiram com sucesso** passar a IA para produção.

**1/3** dizem que os **custos ocultos perturbam** a otimização tecnológica.

**57%** dos inquiridos afirmam que as falhas nas TI nas empresas **continuam a perturbar** semanalmente a **atividade normal**.

**35%** dos inquiridos afirmam que as preocupações com a cibersegurança e a privacidade **são os obstáculos mais prováveis** para abrandar uma iniciativa de transformação digital.

**77%** dos inquiridos **prevêem que a IA venha a colocar desafios** às estruturas operacionais existentes.



# Principais temas

1

## Identificar o valor além do *hype*

Para aproveitar todo o potencial da onda de novos avanços tecnológicos, as organizações devem manter uma abordagem estratégica e ponderada ao investimento.

### A mudança rápida está a provocar o medo de perder oportunidades (FOMO)

**78%** estão preocupados por não estarem a acompanhar o ritmo da mudança, enquanto **80%** acreditam que a aversão ao risco é, pelo menos parcialmente, responsável.

### Apesar do FOMO, as organizações adotam uma abordagem mais equilibrada nas decisões de investimento

**89%** refere que uma das razões para as decisões de investimento em tecnologia é a orientação de terceiros, e os níveis de maturidade e de rentabilidade são relativamente uniformes.

### As organizações estão a melhorar a obtenção de valor dos investimentos

Em todas as categorias tecnológicas, **87%** das organizações conseguiu utilizar a tecnologia para aumentar os lucros nos últimos 24 meses.

### Negligenciar os sistemas pode causar falhas nas novas iniciativas tecnológicas

**74%** afirmam que, nos próximos 12 meses, tencionam concentrar-se no investimento em novas tecnologias, apesar de **57%** terem sofrido interrupções semanais na atividade normal devido à tecnologia de base

2

## Otimização do valor através de decisões baseadas em provas

Para superar o medo do progresso e o FOMO, os executivos precisam melhorar a avaliação consciente e orientada dos seus portfólios de investimentos.

### Investir com foco no longo prazo continua a ser uma boa prática

**53%** relataram avaliar estrategicamente os seus portfólios de investimentos em tecnologia, em comparação com **41%** dos demais inquiridos.

### As organizações estão a elevar a fasquia da maturidade dos dados

A maturidade dos dados aumentou em todos os setores, com **52%** dos inquiridos nas duas fases principais (influyente e integrada), em comparação com **40%** no ano passado.

### As empresas podem fazer mais com o *feedback* dos clientes

Apesar de reconhecerem a importância da percepção dos clientes para as decisões estratégicas, **78%** dos executivos admitem que a sua empresa não as utiliza eficazmente.

### O valor tem de ser quantificável e comparável

**73%** dos inquiridos afirmaram que realizam previsões de custos precisas nos seus projetos de transformação digital. Como resultado, a maioria (67%) consegue evitar que os custos ocultos perturbem essas iniciativas

3

## Fornecer soluções resilientes

A apresentação de soluções resilientes e a criação de confiança requerem uma atenção especial aos dados, à segurança e à governação. Negligenciá-los pode levar a graves bloqueios e falhas nos projetos tecnológicos

### A capacidade em dados deve ser uma competência essencial para a organização.

Embora a maturidade dos dados esteja a aumentar em todas as dimensões, apenas **24%** dos inquiridos fomentam uma cultura centrada nos dados e em assegurar a interoperabilidade a curto prazo. Esse descuido pode limitar o ritmo de realização de valor.

### Para uma inovação sustentável, os executivos precisam de dar prioridade à confiança e à segurança

Os inquiridos consideraram as preocupações com a cibersegurança e privacidade como os fatores com maior probabilidade de fazer descarrilar um programa de transformação digital. **78%** admitem que a formação do pessoal é um exercício de preenchimento “box-ticking” e não é incorporada de forma exaustiva como deveria ser.

### É necessário ultrapassar as ameaças comuns à transformação digital

Para além das preocupações com a cibersegurança, a aversão ao risco e a má governação foram classificadas como as principais ameaças às iniciativas tecnológicas. As organizações podem ultrapassar estas questões envolvendo as equipas de segurança desde o início dos projetos

4

## Escalar a IA com confiança

Muitas organizações estão a começar a colher os frutos da IA, mas gerir as preocupações dos colaboradores e equilibrar o risco com a geração de valor à escala continua a ser um desafio.

### A “caixa negra” da IA está a causar ansiedade na força de trabalho

Embora **74%** dos inquiridos afirmem que a IA já está a aumentar a produtividade e o desempenho, **77%** receiam que venha a colocar desafios às suas estruturas operacionais, a conduzir à redução de postos de trabalho e a causar preocupações éticas.

### A maioria das organizações reconhece retorno da IA, mas o valor à escala continua a ser difícil de alcançar

Quase  $\frac{3}{4}$  dos inquiridos afirmam já ter obtido valor comercial com a IA, mas apenas **31%** estão a implementá-la em escala.

### Uma abordagem estratégica em IA é crucial com o alinhamento dos objetivos de negócio

**74%** dos inquiridos seguem abordagens baseadas à experiência com IA, muitos planeiam uma mudança gradual para uma abordagem mais centralizada, aumentar a precisão e a segurança da IA e maximizar a captura de valor em toda a organização.

### O sucesso que ultrapassa o *hype* exigirá consenso em toda a empresa

As organizações que conseguirem definir e comunicar claramente o valor da IA a todas as partes interessadas, e executá-lo através de uma colaboração cuidadosa, terão uma maior hipótese de maximizar o impacto da IA.



# Sete dicas para ajudar a obter valor do investimento em tecnologia

## 01.

### Resista a ser hipnotizado pelo FOMO

Embora o desejo de progredir e ultrapassar a concorrência seja saudável, não deixe que isso distorça o seu julgamento. Em vez de seguir cegamente o rebanho, concentre as decisões nos objetivos estratégicos da sua organização e procure provas tangíveis do caminho certo a seguir.

## 02.

### Ser empírico na definição e entrega de valor

Alinhe as partes interessadas em torno de uma definição clara de sucesso que se traduza num conjunto de métricas tangíveis. Adote uma abordagem “always-on” à equipa de gestão e ajuste continuamente as métricas de acordo com as mudanças internas e externas. Estes passos podem ajudar a organização a tomar decisões com confiança e a fornecer o valor prometido.

## 03.

### Reduzir a dívida técnica

Abrace a gestão estruturada da dívida técnica. Estabeleça planos de correção claros e princípios de arquitetura robustos para conter e racionalizar o panorama tecnológico.

## 04.

### Aproveitar o poder da parceria

A inovação não se limita às novas tecnologias. Explore novas formas de colaborar, co-investir e partilhar riscos com os seus parceiros escolhidos. Utilize as suas redes para ter acesso às mais recentes tecnologias e ideias inventivas de todo o mundo.

## 05.

### Dar prioridade à confiança e à segurança

Esforce-se por garantir que as soluções são seguras desde a conceção e integre a confiança e a garantia de segurança desde o início. Conceba, crie, implemente e utilize soluções de IA e de tecnologia emergente de forma responsável e ética para que a sua organização possa acelerar o valor com confiança.

## 06.

### Criar uma base de dados sólida

Estabeleça um quadro de gestão de dados robusto que combine dados, pessoas, processos e políticas para ajudar a garantir que a informação é fiável, relevante e adequadamente utilizada. Promova um entendimento partilhado em toda a organização sobre como aproveitar os dados de forma mais eficaz para apoiar a tomada de decisões rápidas e informadas.

## 07.

### Acelerar as proficiências de IA através da partilha de conhecimentos

Teste a competência e o sentimento da sua força de trabalho em relação à IA e utilize-os para determinar a melhor forma de colmatar as lacunas de conhecimento, facilitar a aprendizagem contínua e incentivar a colaboração interfuncional.



# Conclusão

**Embora o ritmo da transformação digital possa ser assustador, a nossa análise mostra que muitas organizações estão a dar passos consideráveis nas suas jornadas de implementação, especialmente com IA, XaaS e cibersegurança.**

**O relatório pretende demonstrar que a chave para o sucesso tecnológico consiste em basear as decisões de investimento num valor genuíno, baseando-se em informações de dados, dando prioridade a soluções resilientes e aumentando a escala com confiança.**

A rentabilidade adicional que a transformação produziu até agora é certamente encorajadora e as organizações estão a procurar valor para além dos lucros. Os executivos estão a calibrar as suas fórmulas de transformação digital para potenciar o progresso numa série de objetivos estratégicos, incluindo as responsabilidades ESG e a melhoria da experiência do cliente.

As conclusões deste ano revelam que as primeiras evidências, como os testes PoC e o ROI, estão a ter prioridade nas equipas. Esta ética empírica será essencial para garantir valor e fazer escolhas sensatas, especialmente quando os executivos de tecnologia tentam equilibrar a manutenção de sistemas antigos com um foco em novas tecnologias.

Para ajudar a proteger contra o ceticismo das partes interessadas associado à segurança e viabilidade de novas oportunidades de transformação digital, as organizações devem também trazer estrutura, disciplina e uma mentalidade empresarial à adoção de novas tecnologias, para mitigar os riscos e otimizar a realização de valor.

Estes especialistas basear-se-ão em informações de dados em tempo real e preditivos de uma vasta gama de fontes para tomar decisões equilibradas que se alinham com as estratégias comerciais e tecnológicas mais amplas, para gerar valor sustentável.



**As organizações que demonstram consistentemente estes comportamentos podem ultrapassar a concorrência e aproveitar o potencial dos investimentos em tecnologia, assegurando e aumentando a sua quota de mercado.**



# Como a KPMG pode ajudar

A nossa análise conclui que à medida que os executivos tecnológicos procuram aproveitar o potencial de várias inovações tecnológicas, têm de navegar num ambiente de ameaças e exigências, incluindo ciber-atacantes, dívidas tecnológicas persistentes e equações de valor complexas.

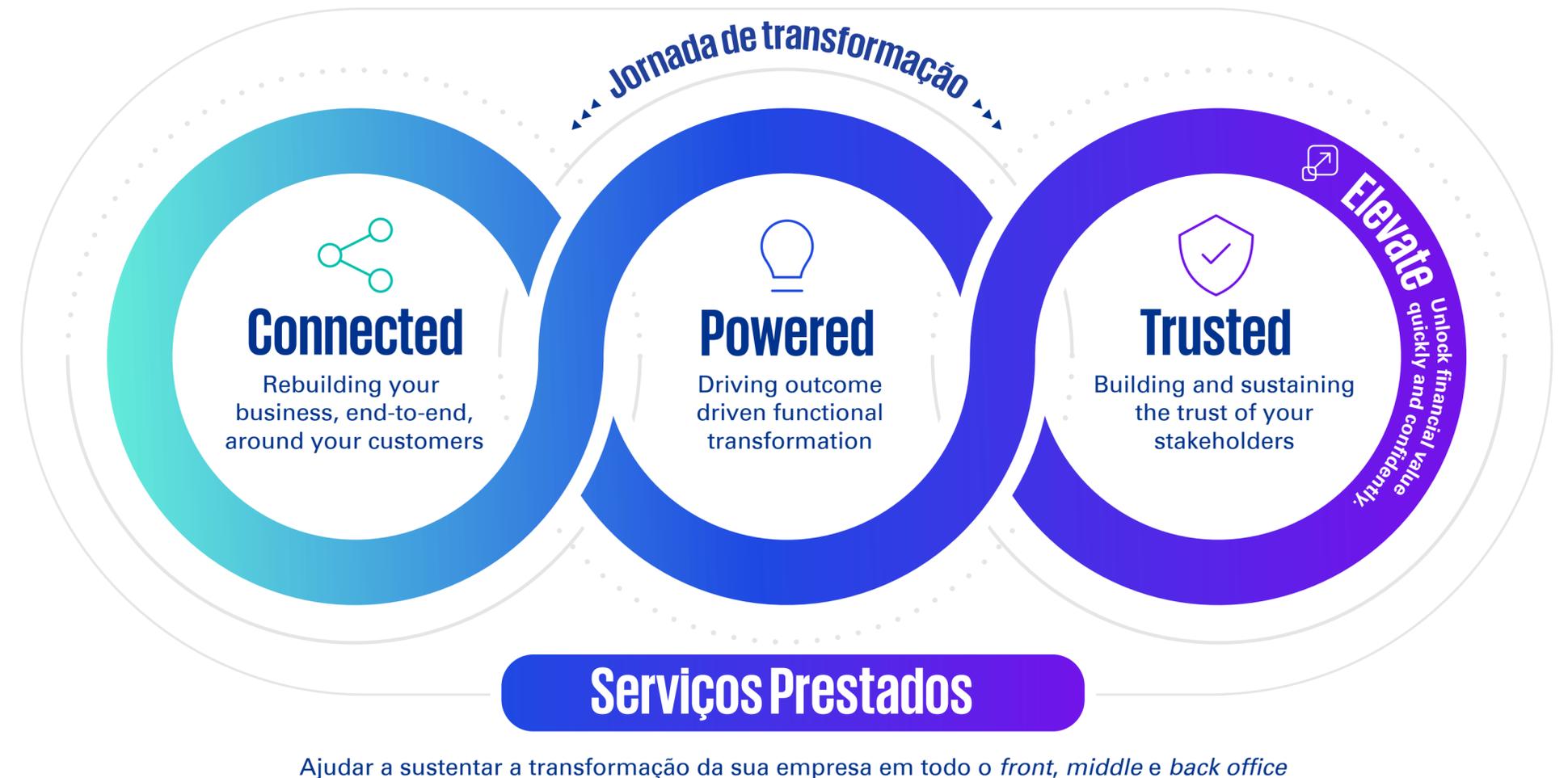
Para resolver estas preocupações, os profissionais da KPMG podem ajudá-lo a definir a visão para o futuro com base nos seus objectivos organizacionais, executar a transformação digital e fornecer um serviço adequado às suas necessidades. As práticas de consultoria tecnológica das firmas da KPMG têm uma vasta experiência em áreas-chave de capacidade tecnológica e uma rede de entrega global para apoiar a sua transformação digital.

Oferecemos produtos, soluções e aceleradores líderes de mercado para iniciar a sua transformação e ajudar a tirar partido da tecnologia mais recente.

Oferecemos um vasto conjunto de serviços tecnológicos em estratégia, plataformas, cibersegurança, dados, IA e tecnologia emergente, *cloud* e risco, para que possamos ajudar a obter resultados com impacto.

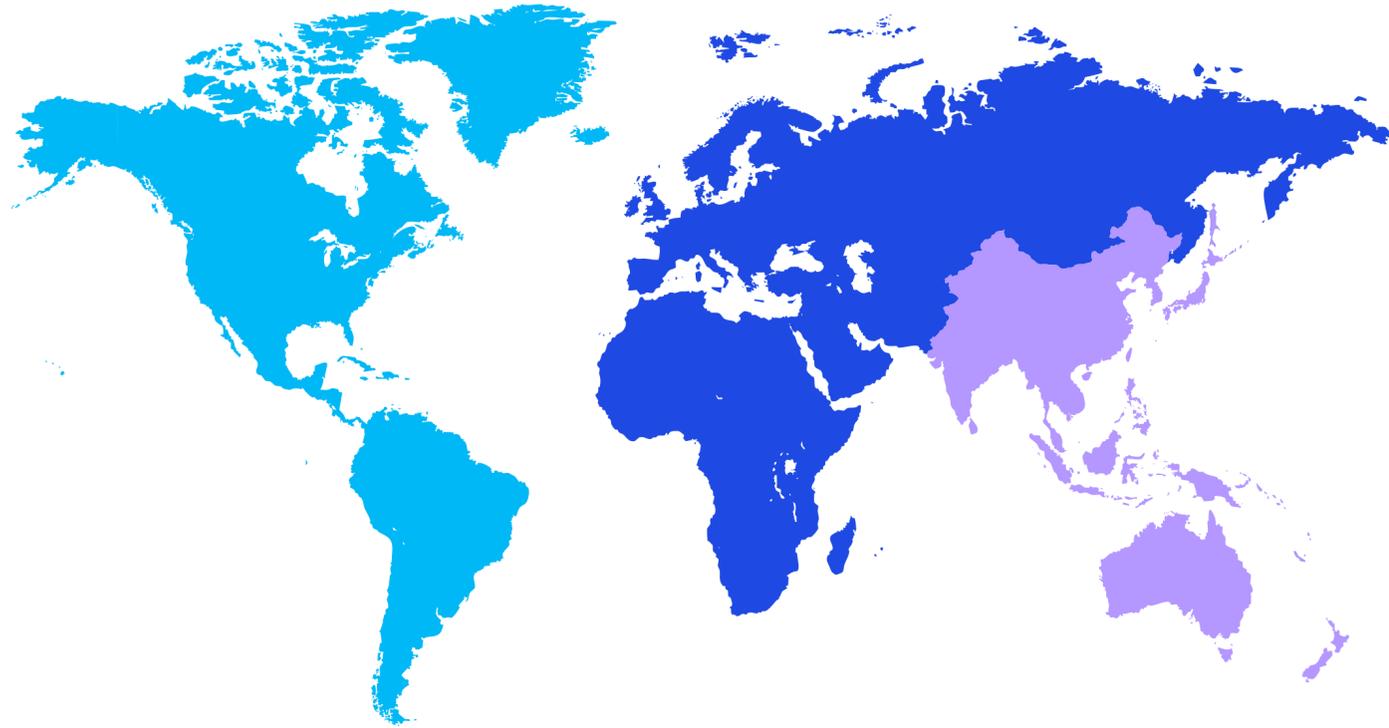
Os nossos parceiros tecnológicos permitem-nos abordar os seus desafios mais prementes e oferecer soluções e serviços alargados através de ofertas de produtos expandidas e capacidades acrescidas.

## A solução de transformação digital da KPMG





# Sobre o estudo



O estudo baseia-se num inquérito a **2.450 executivos** de **26 países**:

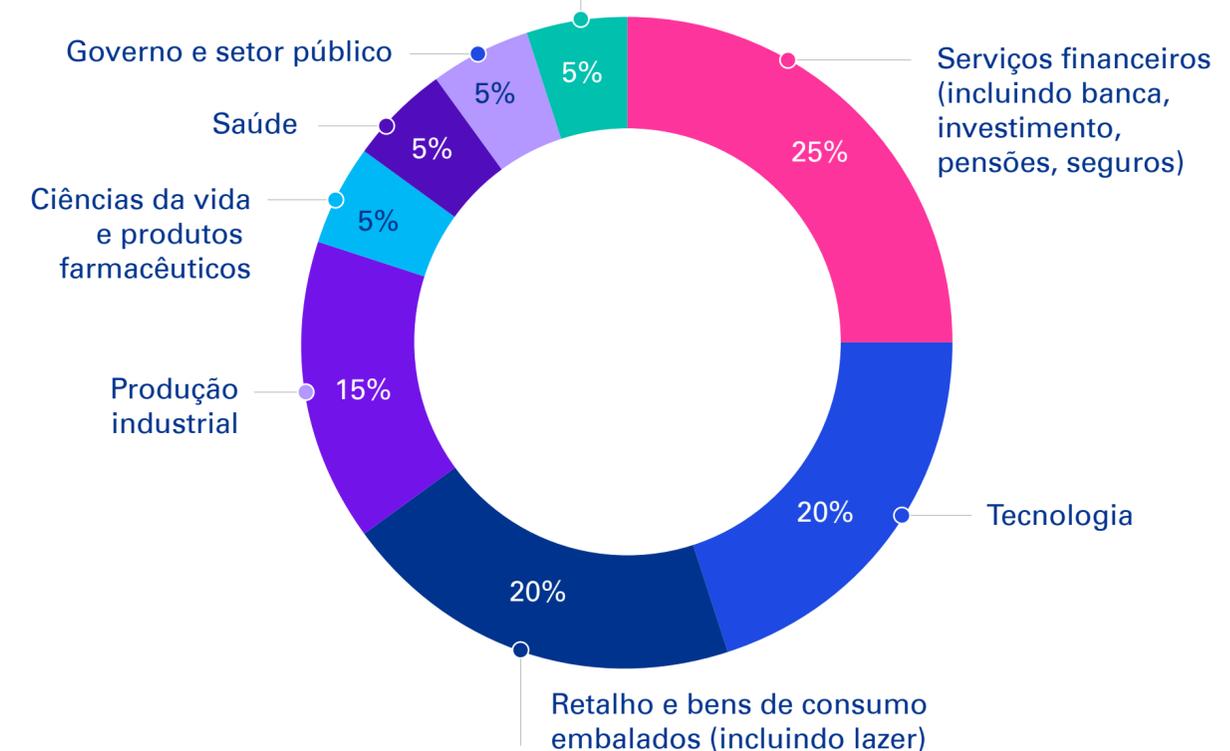
**29%**  
Américas

**44%**  
Europa, Médio Oriente e África (EMEA)

**27%**  
Ásia Pacífico (ASPAC)

São representantes de oito setores: serviços financeiros, tecnologia, retalho e bens de consumo embalados, produção industrial, ciências da vida e produtos farmacêuticos, saúde, governo e setor público, e energia.

Energia (incluindo petróleo e gás, eletricidade e serviços de utilidade pública, produtos químicos e energias renováveis)





# Contactos

## **João Sousa Leal**

*Head of Advisory*  
KPMG em Portugal  
jsleal@kpmg.com  
+351 919 977 015

## **Rui Gonçalves**

*Head of Technology Consulting*  
KPMG em Portugal  
ruigoncalves@kpmg.com  
+351 911 507 460

## **Bobby Soni**

*Global Technology Consulting Leader*  
KPMG International  
bobbysoni@kpmg.com  
+1 408 367 158

## **Guy Holland**

*Global Leader, CIO Centre of Excellence*  
KPMG International  
guyholland@kpmg.com.au  
+61 410 530 410

Alguns ou todos os serviços aqui descritos podem não ser permitidos aos clientes de auditoria da KPMG e às suas filiais ou entidades relacionadas.

**kpmg.pt**



A informação contida neste documento é de natureza geral e é transmitida “como se apresenta” sem garantia de qualquer natureza e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica. Nenhuma informação contida ou mencionada nesta publicação pode ser considerada como criando qualquer direito ou obrigação. Assim, não nos consideramos responsáveis por qualquer perda ou dano de qualquer natureza, resultante do uso da informação facultada.

Todos os direitos contidos ou relacionados com esta publicação devem ser considerados como sendo da titularidade da KPMG. Não pode ser efectuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited (“KPMG International”), each of which is a separate legal entity.

KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more details about our structure please visit [kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance).

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Throughout this document, “we”, “KPMG”, “us” and “our” refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited (“KPMG International”), each of which is a separate legal entity.

Designed by Evalueserve. Publication name: KPMG global tech report 2024: Executive summary | Publication number: 139541-G | Publication date: September 2024