

# Resolvendo o quebra-cabeça do ROI: Como medir e maximizar os retornos com IA



---

# Índice

Introdução	3
Os desafios de definir ROI	4
Como as empresas de melhor desempenho implementam IA	7
Além da norma: Evoluindo seu modelo para o sucesso	9
Os benefícios humanos de uma abordagem mais ampla e de longo prazo	11

# Introdução

**É difícil enfrentar um quebra-cabeça sem ter todas as peças. Esse, entretanto é o desafio enfrentado pelos diretores financeiros quando se trata de inteligência artificial (IA).**

Com suas organizações correndo para avaliar o retorno sobre o investimento (ROI) dos experimentos planejados de IA e implementações mais amplas, os CEOs estão ansiosos para obter os benefícios rapidamente, sem descuidar dos riscos. Os CEOs precisam de líderes financeiros que lhes apoiem com medições rápidas e precisas do valor dos investimentos em IA.

O mercado global de IA está crescendo rapidamente. De acordo com nossa pesquisa CFO Insights de 2024, 51% dos CFOs estão investindo em IA, em comparação com apenas 15% em agosto de 2023. No entanto, 58% também dizem que entendem muito pouco de IA em finanças; apenas 4% dizem conhecer bem.

Há grandes perguntas sobre quanto desse investimento alcançará o retorno desejado e onde as empresas estão encontrando valor genuíno. A pesquisa até agora varia muito, com alguns relatórios alegando grandes ganhos de ROI e outros chamando a atenção para retornos decepcionantes de projetos de IA.

A consultoria Gartner prevê que, até 2025, 90% dos projetos de IA desacelerarão<sup>1</sup>, pois os custos excedem o valor, e 30% serão abandonados.<sup>2</sup> No entanto, a Deloitte, que produziu vários relatórios sobre o assunto, diz que as empresas

geralmente alcançam ROI positivo com as implementações de IA. O foco está principalmente em melhorias táticas na eficiência e produtividade, enquanto algumas organizações mais avançadas buscam benefícios estratégicos, como inovação e crescimento.<sup>3</sup>

Porém, há uma grande diferença entre os melhores e os piores desempenhos.

## 51%



dos CFOs dizem que estão investindo em IA

Fonte: [Pesquisa CFO Insights de 2024, SAP Concur](#)

## 30%



dos projetos de IA serão abandonados, à medida que os custos excedam o valor até 2025

Fonte: [Gartner](#)

## Principais conclusões

### 01 Disparidades do ROI

O mercado global de IA está crescendo rapidamente. No entanto, o retorno sobre o investimento varia muito, com grande diferença entre as empresas com melhor e pior desempenho.

### 03 Fatores de influência

Outros fatores importantes são habilidades internas, experiência, tamanho da organização e compromisso com a criação de impulso com IA.

### 05 Parcerias significam resultados

Fazer parceria com um provedor experiente, com benefícios de IA integrados, pode trazer mais certeza e resultados rápidos.

### 02 Práticas com melhor desempenho

Medir o ROI é difícil, devido às características exclusivas dos projetos de IA. Porém, as empresas de melhor desempenho seguem as melhores práticas em gestão de dados, rastreamento de resultados e segurança, privacidade e ética.

### 04 Além das métricas financeiras

A avaliação deve incluir vários fatores que normalmente não são encontrados nos modelos tradicionais de ROI e KPIs financeiros.



## Os desafios de definir o ROI

**Muitas ferramentas de IA são novas, sem modelos estabelecidos para a implementação bem-sucedida. Os projetos ainda estão na fase de planejamento ou experimentação em muitas empresas.**

Portanto, os diretores financeiros têm dificuldade em definir e medir o ROI, devido às características exclusivas dos projetos de IA, ao amplo número de categorias e aplicativos em rápida mudança e à incerteza de quando os benefícios se realizarão.

Kunwar Chadha foi CFO em várias empresas de tecnologia e atualmente é líder de Planejamento e Análise Financeira de produtos financeiros na Fitbit Premium Subscriptions. Ele diz que a incerteza quanto à dinâmica do mercado, as taxas de adoção e os altos custos de computação

dos modelos de IA também podem tornar a avaliação financeira incrivelmente difícil.

Chadha se concentra em métricas que impulsionam o sucesso financeiro a longo prazo, como aquisição de usuários, envolvimento, feedback, ganhos de produtividade e redução líquida de custo. “O desenvolvimento de IA responsável, a mitigação de vieses inerentes e o acompanhamento das rápidas mudanças do ambiente regulatório também são considerações importantes para o sucesso”, acrescenta.

### **Acompanhe o impacto não financeiro**

Parte do desafio é que muitos dos impactos potenciais são indiretos ou não financeiros, mas ainda fazem grande diferença nos resultados potenciais.

Por exemplo, usar ferramentas de IA para automatizar a redação de relatórios pode oferecer ganhos rápidos ao economizar tempo e aumentar a produtividade e a eficiência. É simples medir alguns benefícios, como as horas economizadas em tarefas manuais. No entanto, liberar o tempo dos profissionais para trabalhos mais estratégicos pode levar a outros benefícios a longo prazo, como inovação e engajamento dos colaboradores. Estes benefícios são mais difíceis de medir, mas pode ser necessário identificá-los para maximizar os ganhos potenciais.

A medição do ROI é, portanto, uma combinação de arte e ciência, diz Guy Melamed, Diretor Financeiro da provedora

de segurança de software Varonis. Por exemplo, se você economizar tempo em uma tarefa, os colaboradores gastarão o tempo ganho produtivamente ou não?

“Seguimos com ganhos de produtividade claramente mensuráveis, como linhas de código, lançamentos contábeis ou verificações de reembolso de despesas concluídas pela IA”, diz Melamed. “Isso nos levou a enfatizar projetos de IA que reduzem tarefas tediosas, ajudam os colaboradores a usar melhor seu tempo e elevam a satisfação e o engajamento no trabalho. Não é necessário criar grande economia, apenas ser pelo menos neutro em termos de custos”.

“

O desenvolvimento de IA responsável, a mitigação de vieses inerentes e o acompanhamento das rápidas mudanças do ambiente regulatório também são considerações importantes



**KUNWAR CHADHA, LÍDER DE FP&A PARA FINANCIAMENTO DE PRODUTOS, FITBIT PREMIUM SUBSCRIPTIONS**



Fonte: [Infográfico da IDC](#), patrocinado pela Microsoft, The Business Opportunity of AI (A oportunidade de negócio da IA), doc #US51315823, novembro de 2023



das empresas que criaram grandes modelos de linguagem de IA abandonarão seus esforços até 2028, devido aos custos e à complexidade técnica

Fonte: [Gartner](#)

Estimar os muitos custos da implementação da IA é outro desafio. Isso inclui gastos com coleta, limpeza, integração e manutenção dos dados necessários para apoiar a tecnologia, além de grandes gastos potenciais em infraestrutura tecnológica, recrutamento, treinamento, gestão de mudanças e experiência do usuário.

Os CFOs também precisam quantificar os custos de:

- Riscos éticos, de segurança e de integridade dos dados
- Conformidade com as regulamentações, atuais e futuras
- Superar o medo, a desconfiança e o ceticismo entre os usuários

Algumas empresas subestimaram esses riscos, além dos custos de manutenção potencialmente grandes. Melamed diz: “Fizemos uma longa análise sobre um produto de IA bem conhecido e decidimos que não era econômico, devido ao custo contínuo de empregar engenheiros para manutenção”.

Há maneiras de entender e calcular todos esses fatores, mas todas requerem habilidades e experiência extensas. Uma solução é fazer parceria com um provedor de software com profunda experiência em IA antes de definir o escopo do ROI, que possa ajudar a identificar e prever as métricas envolvidas.

## ONDE OS CFOs ESPERAM QUE IA TENHA MAIS IMPACTO?

APLICAÇÕES DE NEGÓCIOS QUE OS CFOs SENTEM QUE SÃO MAIS PROVÁVEIS PARA SE MATERIALIZAR EM IA PARA A EQUIPE DE FINANÇAS

Fonte: [Pesquisa CFO Insights de 2024, SAP Concur](#)

Previsões mais precisas	67%
Gestão de riscos mais eficaz	65%
Tarefas mundanas serão automatizadas	64%
Melhora a eficiência	61%
Melhores percepções dos dados	29%

# Como as empresas de melhor desempenho implementam IA

**Para obter retornos bem-sucedidos com investimentos em IA, as organizações devem ser como decatletas olímpicos, mantendo padrões ultra-altos em várias disciplinas. A Deloitte diz que as empresas com melhores resultados nesta área implementaram práticas-chave em:**

- Gerenciamento de dados - garantir que informações de alta qualidade estejam disponíveis aos modelos de IA
- Acompanhar resultados - avaliar regularmente o desempenho e adaptar estratégias
- Segurança, privacidade e governança - implementar medidas robustas para proteger dados e manter padrões éticos

Habilidades e experiência dentro do negócio são fatores-chave para extrair valor. Organizações com mais experiência em IA podem almejar mais que produtividade e redução de custos, embora ambos permaneçam o grande foco, para descobrir novas ideias e percepções. Quem tiver

níveis de habilidade muito altos pode integrar IA aos processos de P&D, o que é fundamental para impulsionar a inovação e liberar o máximo de valor dos projetos de IA.

Tamanho, compromisso e impulso também são importantes: 92% das grandes empresas obtêm retornos sobre investimentos em IA.<sup>4</sup> As organizações devem fazer um investimento significativo e usar 25% das ferramentas de IA disponíveis antes que as taxas de crescimento se recuperem e os projetos de IA comecem a valer a pena.<sup>5</sup>

## 92%

das grandes empresas obtêm retorno sobre os investimentos em IA

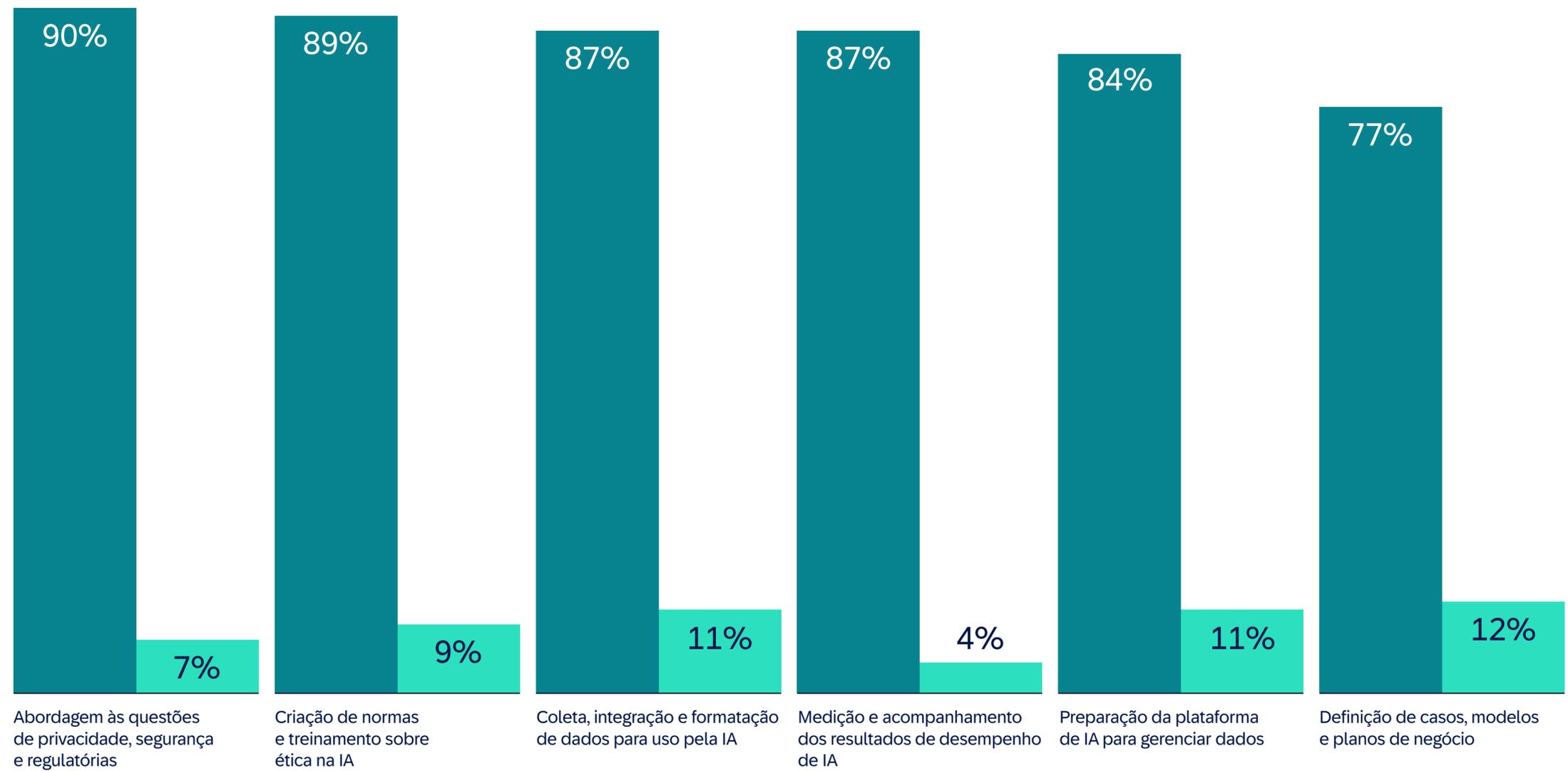
Fonte: [NewVantage Partners](#)



**AS EMPRESAS QUE VEEM UM ROI SIGNIFICATIVO MONTARAM AS BASES CORRETAS**  
 PORCENTAGEM DE EMPRESAS QUE IMPLEMENTARAM PRÁTICAS DE IA AMPLA OU TOTALMENTE

Fonte: ESI ThoughtLab, "Driving ROI through AI"  
 ([Elevando o ROI por meio de IA](#))

■ ROI excelentes (ROI >5% pela implementação de IA)      ■ ROI inferiores (não tem ROI ou tem ROI negativo com a implementação)



**Construa seu caminho com as primeiras vitórias**

Quem iniciar sua jornada por IA pode se concentrar nas pequenas vitórias iniciais simples para reunir evidências de impacto tangível e convencer outros líderes corporativos. Mas o que vem a seguir? De acordo com a Deloitte, você deve:

- Implementar rapidamente os experimentos bem-sucedidos de forma mais ampla, usando plataformas em nuvem sempre que possível, para justificar os grandes investimentos necessários em IA
- Reconhecer que calcular o ROI em IA ainda é mais arte do que ciência. Os diretores financeiros devem contabilizar totalmente os custos, mas também quantificar os benefícios estratégicos e não financeiros
- Entender que o investimento a longo prazo nas práticas de dados, tecnologias, talentos e processos de negócios certos valerá o custo

É fundamental usar essa análise para priorizar projetos, porque nem todas as ferramentas de IA trazem os mesmos benefícios. A análise da McKinsey identifica apenas quatro das 16 funções de negócios que poderiam gerar 75% do valor total do uso de IA generativa: operações com clientes, marketing e vendas, engenharia de software e P&D. Outras áreas, como compras, jurídico e preços, geram valor potencial muito menor.<sup>6</sup>

# Além da norma: Evoluindo seu modelo para o sucesso

Ao medir o ROI com IA, há vários fatores importantes que podem não aparecer em uma planilha de ROI tradicional ou na lista de indicadores-chave de desempenho.

Além dos principais KPIs financeiros, os cálculos de ROI podem incluir métricas como:

- Melhoria da qualidade
- Inovação
- Melhor conformidade
- Redução de fraudes
- Reputação da marca
- Benefícios a longo prazo de uma cultura orientada por dados

## 83%

das organizações de alto desempenho com tecnologia de IA usam dois ou mais tipos de parceiros do ecossistema

Fonte: [Deloitte](#)

## 14 meses

é o tempo médio que as organizações levam para ter retorno sobre os investimentos em IA após a implantação

Fonte: [Infográfico IDC](#), patrocinado pela Microsoft, The Business Opportunity of AI (A oportunidade de negócio com IA), documento #US51315823, novembro de 2023





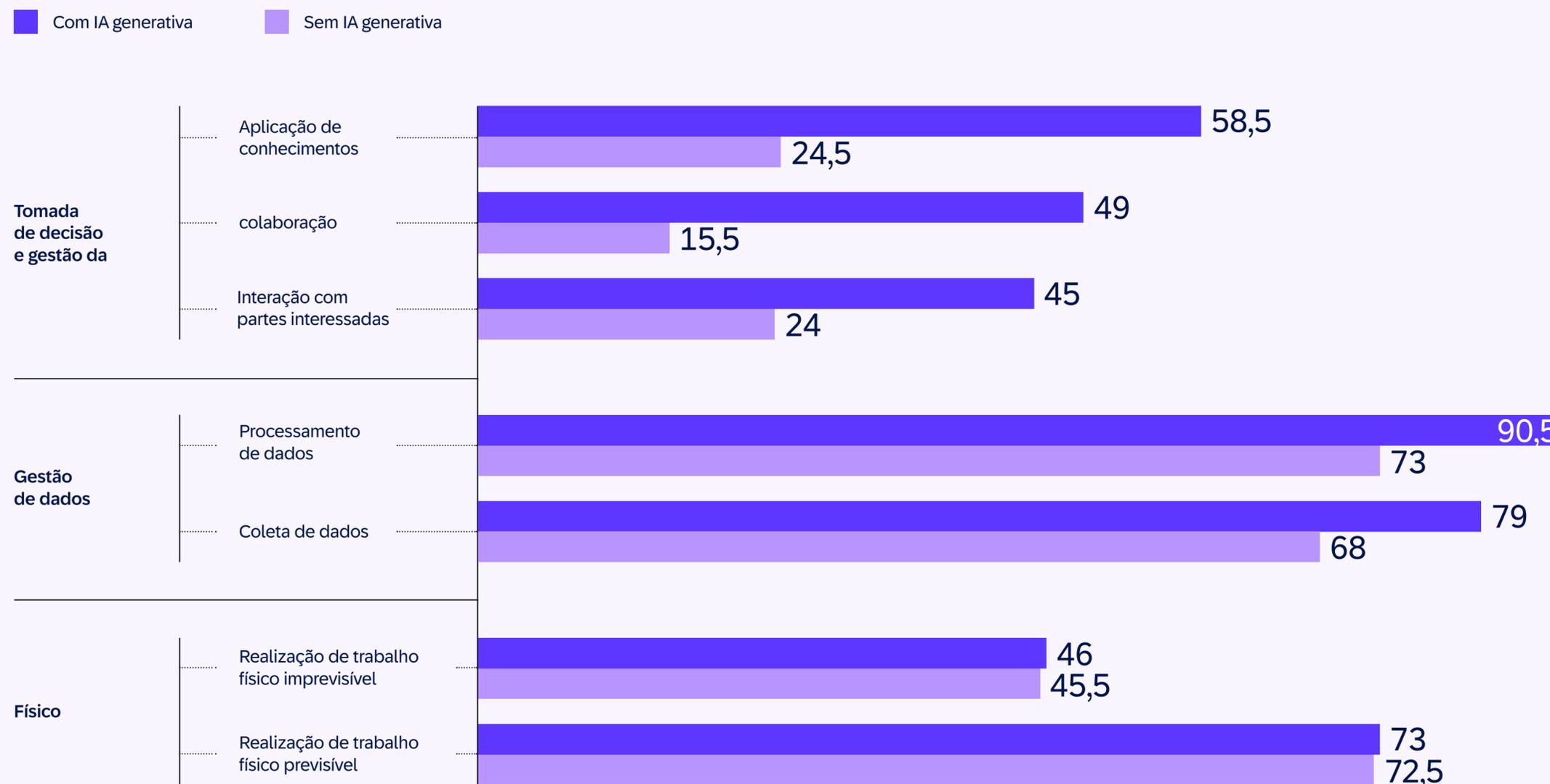
Os benefícios podem chegar lentamente no início, mas aumentarão rapidamente à medida que sua organização alcançar a massa crítica de experiência e proficiência

Além disso, fatores como adoção do usuário, treinamento e gestão das mudanças podem fazer sua implementação funcionar ou não e, portanto, são cruciais nos cálculos. O investimento na experiência do usuário é frequentemente negligenciado, embora seja peça fundamental do quebra-cabeças da IA, pois ajuda a superar o medo e o ceticismo.

Os benefícios podem chegar lentamente no início. Porém, aumentarão rapidamente, à medida que sua organização alcançar a massa crítica de experiência e proficiência. Embora a maioria dos esforços em IA se concentre atualmente em melhorar a eficiência e a produtividade, a Deloitte incentiva as empresas a ir além das vitórias de curto prazo com pouca consequência, usando tecnologias de IA para se diferenciar dos concorrentes.

## A IA GENERATIVA TEM ENORME POTENCIAL PARA REMODELAR A COLABORAÇÃO E A TOMADA DE DECISÕES

### POTENCIAL GERAL DE AUTOMAÇÃO TÉCNICA, % EM 2023



Fonte: Extraído de [“The economic potential of generative AI: The next productivity frontier”](#) (O potencial econômico da IA generativa: a próxima fronteira da produtividade), Junho de 2023, McKinsey & Company, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com). Copyright (c) 2024 McKinsey & Company. Todos os direitos reservados. Utilizado com permissão

# Os benefícios humanos de uma abordagem mais ampla a longo prazo

As implementações de IA podem exigir investimento em recrutamento e treinamento, mas também podem reduzir a necessidade de treinamento caro em certas áreas e apoiar o recrutamento de jovens profissionais talentosos.

“

A função financeira deve trabalhar junto com TI em todos os projetos



**GUY MELAMED,**  
CFO, VARONIS

Ao mostrar como a IA aprimora áreas como a função de Finanças, as empresas podem atrair profissionais mais jovens, ansiosos para usar tecnologia que amplifica seu impacto e as oportunidades de carreira. Na verdade, o Institute of Management Accountants diz que ignorar a IA traz o risco de perder a batalha por jovens talentos financeiros.<sup>7</sup>

A automação orientada por IA também pode atrair trabalhadores mais jovens e interessados em proteger o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, reduzindo o tempo gasto no trabalho.

É crucial lembrar que a [IA não irá substituir humanos](#). Precisamos de ambos para criar impactos positivos, aumentar a eficiência e preencher lacunas de talentos. O objetivo é capacitar os humanos a se concentrar no trabalho mais estratégico e de valor agregado.

Em vez de olhar para os benefícios restritos de um projeto de cada vez, expandir o portfólio para medir o ROI pode ajudar a contabilizar fatores humanos, bem como os benefícios menores mencionados acima. Será importante trabalhar em estreita colaboração com outras partes da organização.

“A função financeira deve trabalhar junto com TI em todos os projetos”, diz Melamed. O projeto voltado a IA, que sua empresa abandonou, usou informações de TI para ajudar a entender os custos de configuração e execução, o que provou que o ROI não seria suficiente para justificar a implementação.

De acordo com a mais recente pesquisa CFO Insights, da SAP Concur, 53% dos líderes financeiros concordam que devem trabalhar com IA em conjunto com os líderes de TI, enquanto 49% dizem que devem colaborar na estratégia de transformação digital e 24% em segurança cibernética. Ainda assim, até mesmo as empresas mais visionárias ainda enfrentam desafios para reunir todos estes elementos.

Uma consideração final, mas vital, concerne aos benefícios de comprar em comparação a desenvolver, seja criar seu próprio software ou comprar ferramentas com IA incorporada. Comprar deve trazer mais certeza e resultados mais rápidos. E também permite que você se alie com especialistas que entendem a equação do ROI e podem ajudar a calcular a melhor combinação para sua organização, onde quer que você esteja na jornada de IA.

52%

das organizações dizem que a falta de colaboradores qualificados é um desafio que enfrentaram – ou esperam enfrentar – ao implementar a tecnologia de IA

Fonte: [Infográfico IDC](#), patrocinado pela Microsoft, The Business Opportunity of AI (A oportunidade de negócio com IA), documento #US51315823, novembro de 2023

---

# Saiba mais sobre como a IA funciona em Finanças com estes recursos adicionais:

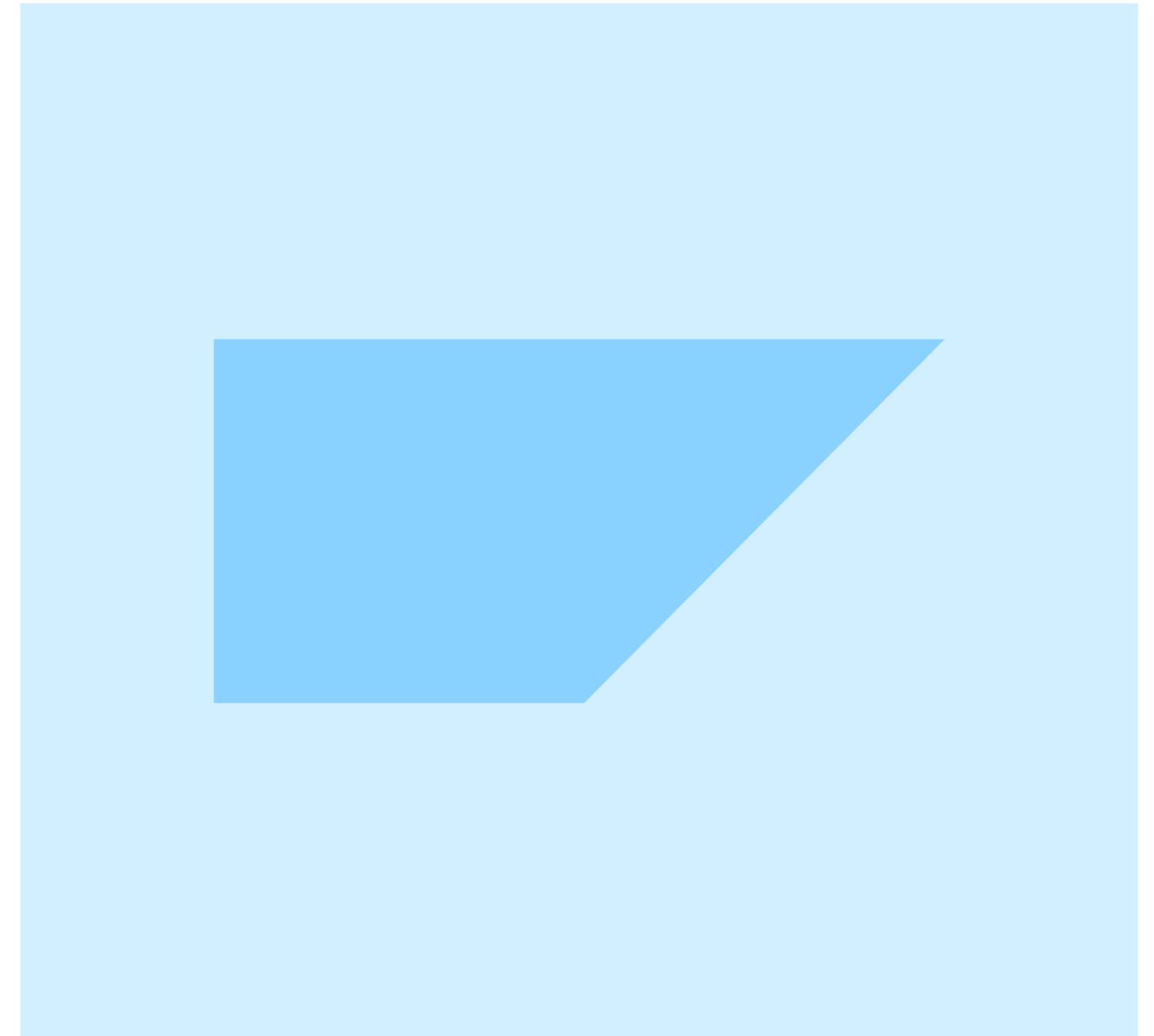
- 1 From back office to tip of the spear: How AI will transform T&E (Do back office à ponta de lança: como IA transformará viagens e despesas)

---
- 2 Invoices meet their match with AI (As faturas encontram seu par com IA)

---
- 3 CFO Insights: Why finance is ready for a breakout transformation with AI (Por que Finanças está pronta para se transformar totalmente com IA)

---
- 4 The AI-driven travel and expense solution (A solução para viagens e despesas orientada por IA)

---



## Sobre a SAP Concur

A SAP® Concur® é a marca líder mundial em soluções de gestão de viagens, despesas e faturas. Impulsionadas por uma busca incansável para simplificar e automatizar os processos diários, as soluções orientam os colaboradores em viagens de negócios, inserem os encargos autorizados diretamente nos relatórios de despesas e automatizam as aprovações das faturas. Ao integrar dados quase em tempo real e usar IA na análise das transações, as empresas podem ver exatamente o que estão gastando, melhorar a conformidade e evitar possíveis pontos cegos no orçamento. A SAP Concur está imaginando um mundo onde a gestão das viagens e das despesas é praticamente automática, ajudando as empresas a apresentar o melhor desempenho todos os dias.

Saiba mais em [concur.com.br](https://concur.com.br) ou no [blog](#) SAP Concur

© 2024 SAP SE ou empresa afiliada da SAP. Todos os direitos reservados. Consulte o Aviso Legal em [www.sap.com/legal-notice](https://www.sap.com/legal-notice) para obter os termos de uso, isenções de responsabilidade, divulgações ou restrições referentes a este material.

