
DIVULGAÇÃO

MIT Technology Review
Publicado por TEC

OFERECIDO POR

PEERS Consulting
+ Technology

REPORT POR

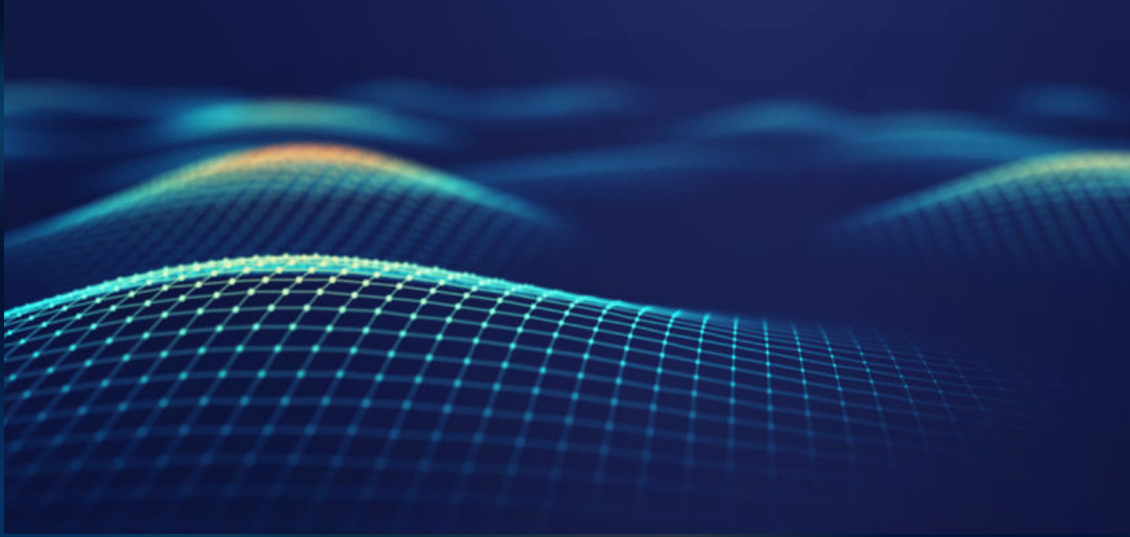
TEC INSTITUTE FOR
TECHNOLOGY
ENTREPRENEURSHIP
CULTURE

GenAI na prática

Conheça estratégias que funcionam (e que não funcionam)

Lideranças das maiores empresas do Brasil revelam
como obtiveram resultados concretos com a adoção da tecnologia





GenAI na prática: conheça estratégias que funcionam (e que não funcionam)

O avanço da Inteligência Artificial Generativa impulsiona uma das transformações tecnológicas mais rápidas nas organizações ao redor do mundo. No Brasil, essa jornada combina experimentação intensa, desafios estruturais e um potencial estratégico em evolução.

Este relatório traduz o momento das empresas brasileiras por meio de análises quantitativas e qualitativas, com dados, comparações e casos reais de grandes companhias.

O início se dá com a pesquisa “IA Generativa no Brasil: O que diferencia experimentação de transformação”, produzida pelo TEC.Institute em parceria com a Peers Consulting + Technology e publicada pela MIT Technology Review Brasil, que identifica práticas que geram valor na adoção de GenAI e diferencia iniciativas efetivas daquelas ainda experimentais.

A segunda parte reúne relatos de lideranças das maiores empresas do país, detalhando resultados, desafios superados, lições aprendidas e pontos que seguem em desenvolvimento. O estudo vai além dos números, incorporando a experiência de executivos, com seus resultados e aprendizados, que contextualizam os dados e apoiam decisões de gestores em diversas áreas.

Produzido em parceria com:



A Peers Consulting + Technology é a consultoria brasileira de negócios e tecnologia que mais cresce na América Latina. Oferece soluções que unem estratégia, tecnologia e execução, atuando em diversos segmentos do mercado com +450 colaboradores e projetos em +10 países.

04

Introdução

Aceleração da GenAI no Brasil, o hiato entre pilotos e escala, riscos emergentes e desafios de maturidade.

06

Metodologia

Como o estudo combinou dados quantitativos e entrevistas para mapear práticas e padrões de adoção.

07

Do operacional ao estratégico

Dados do estudo “IA Generativa no Brasil: O que diferencia experimentação de transformação”.

21

Entrevista com Bruno Horta (Peers)

O tripé tecnologia, liderança e governança, casos de uso e caminhos para escala.

28

Executivos revelam decisões e ações em casos reais

Resultados concretos com a adoção da GenAI.

41

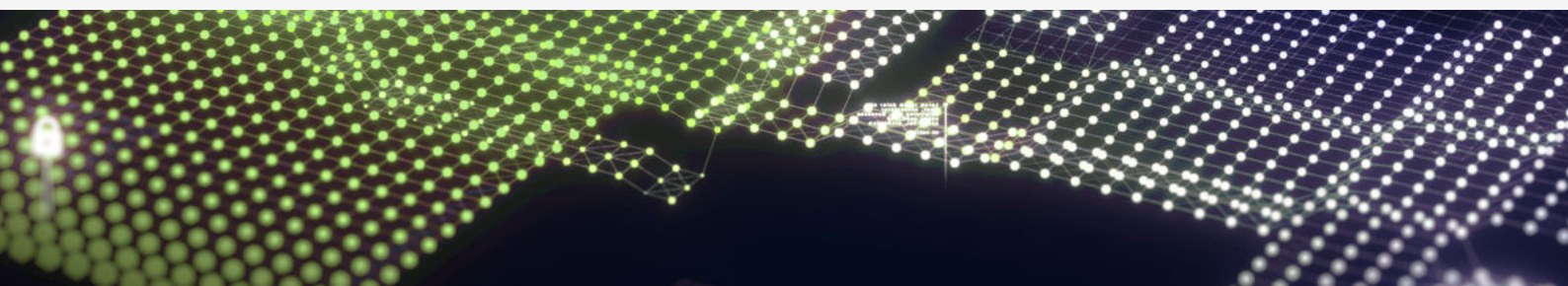
Principais barreiras

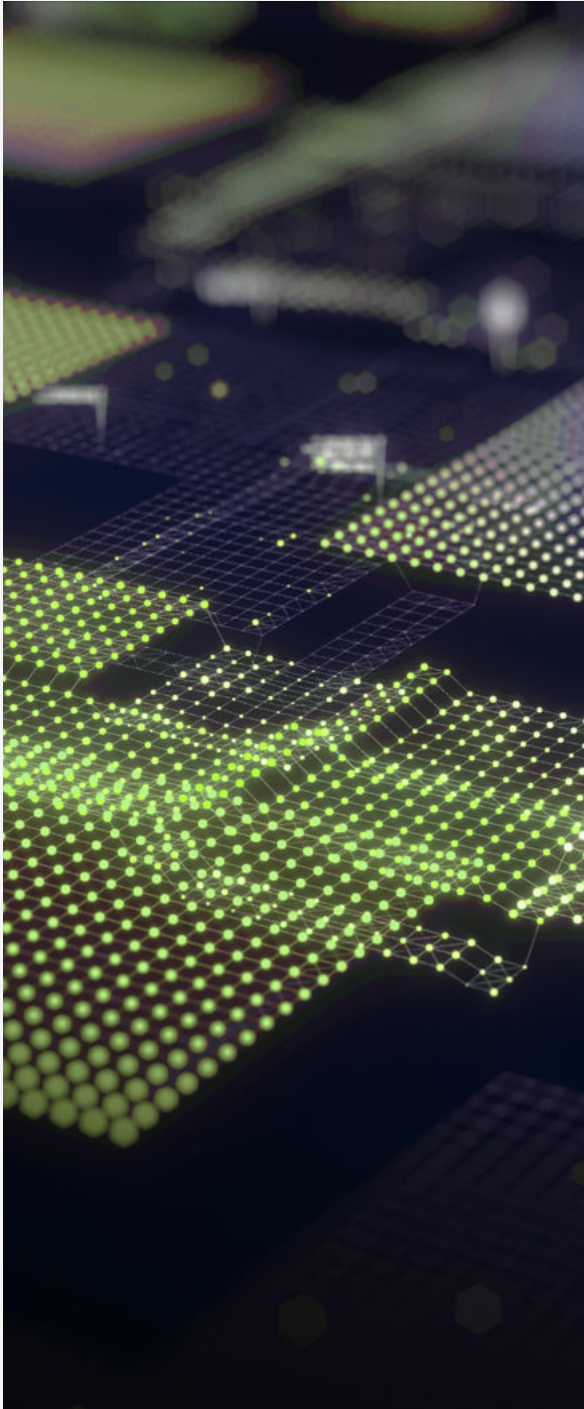
Lições aprendidas que permitem uma evolução mais consistente.

46

Conclusão

Como transformar experimentação em impacto real e o que diferencia quem já captura valor.

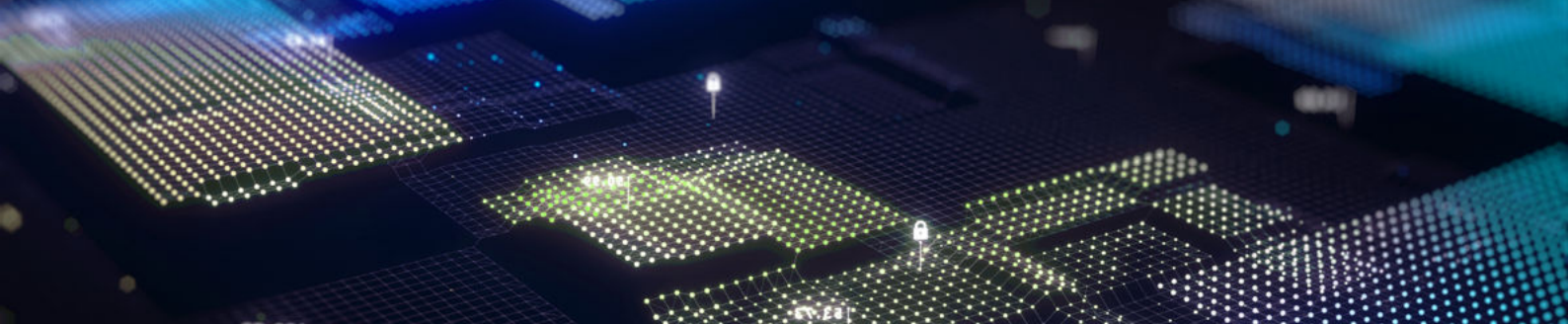




INTRODUÇÃO

Os investimentos corporativos em Inteligência Artificial, incluindo a GenAI, já ultrapassaram a marca de US\$ 30 bilhões, mas a maior parte desse capital ainda não se traduz em resultados concretos. De acordo com o relatório *GenAI Divide: State of AI in Business 2025*, produzido pelo MIT NANDA, cerca de 95% dos pilotos em GenAI não apresentam impacto mensurável nos resultados financeiros das empresas.

O estudo mostra que a barreira não está na falta de infraestrutura ou na escassez de modelos de IA disponíveis, mas na dificuldade de absorver e aplicar o aprendizado gerado pelas tecnologias. Dessa forma, os sistemas que não re-têm contexto, não evoluem com o uso da tecnologia e não se adaptam às operações reais acabam estagnados na fase de protótipo. Esse hiato explica por que, embora mais de 80% das organizações experimentem ferramentas – como, por exemplo, o ChatGPT ou o Copilot –, apenas 5% conseguem levá-las à produção em escala. O relatório também aponta que os ganhos reais estão concentrados em poucos setores, como tecnologia e mídia, enquanto áreas como finanças, indústria e saúde seguem em estágio incipiente, sem mudanças significativas em custos ou modelos de negócio.



INTRODUÇÃO

Outro dado relevante é o crescimento da chamada *Shadow AI*: essa prática consiste no uso da Inteligência Artificial por parte dos colaboradores, mas sem o conhecimento formal das empresas. Os números apontam que mesmo com apenas 40% das empresas possuindo assinaturas corporativas de modelos de linguagem, mais de 90% dos funcionários admitem usar ferramentas pessoais de IA em suas rotinas de trabalho, porém sem governança formal na maioria dos casos.

Por fim, a análise do MIT NANDA mostra uma alocação ineficiente de recursos: mais da metade dos orçamentos de GenAI é destinada a iniciativas de vendas e marketing, justamente onde há menor retorno comprovado. Em contraste, áreas como automação de back office, atendimento ao cliente e operações administrativas apresentam maior potencial de retorno sobre o investimento, mas ainda recebem menos atenção.

Esse cenário reforça a necessidade de separar o *hype* da tecnologia do seu valor real. Em pesquisa da MIT Sloan realizada em novembro de 2024, a implantação de assistentes de codificação em empresas de tecnologia resultou em ganhos de produtividade consistentes, sobretudo entre desenvolvedores menos

experientes. Os resultados apontaram que a IA, quando bem aplicada, pode funcionar como um aliado estratégico da performance, ampliando a eficiência em atividades críticas.

Mas chegar a esse nível de captura de valor ainda é um privilégio de poucas organizações. Segundo o estudo *Building Enterprise AI Maturity*, do MIT CISR, apenas 7% das empresas se encontram no estágio “AI Future Ready”, em que a IA está totalmente incorporada à tomada de decisão estratégica. Em organizações que atingiram esse estágio, a tecnologia passou a conduzir grande parte das interações de atendimento, com impacto direto na eficiência e na redução de despesas operacionais.

Nesse contexto de avanços globais e de crescente adoção no Brasil, compreender o estágio real de maturidade das empresas nacionais torna-se essencial. Foi com esse objetivo que o TEC.Institute, em parceria com a Peers Consulting + Technology, conduziu esta pesquisa: mapear as práticas que de fato geram valor na adoção corporativa de IA Generativa, analisando estratégias, métricas e modelos de governança que diferenciam as organizações brasileiras e indicam o quanto elas estão preparadas para transformar o *hype* em resultados tangíveis.

Dados mostram diferença entre experimentação e transformação

METODOLOGIA

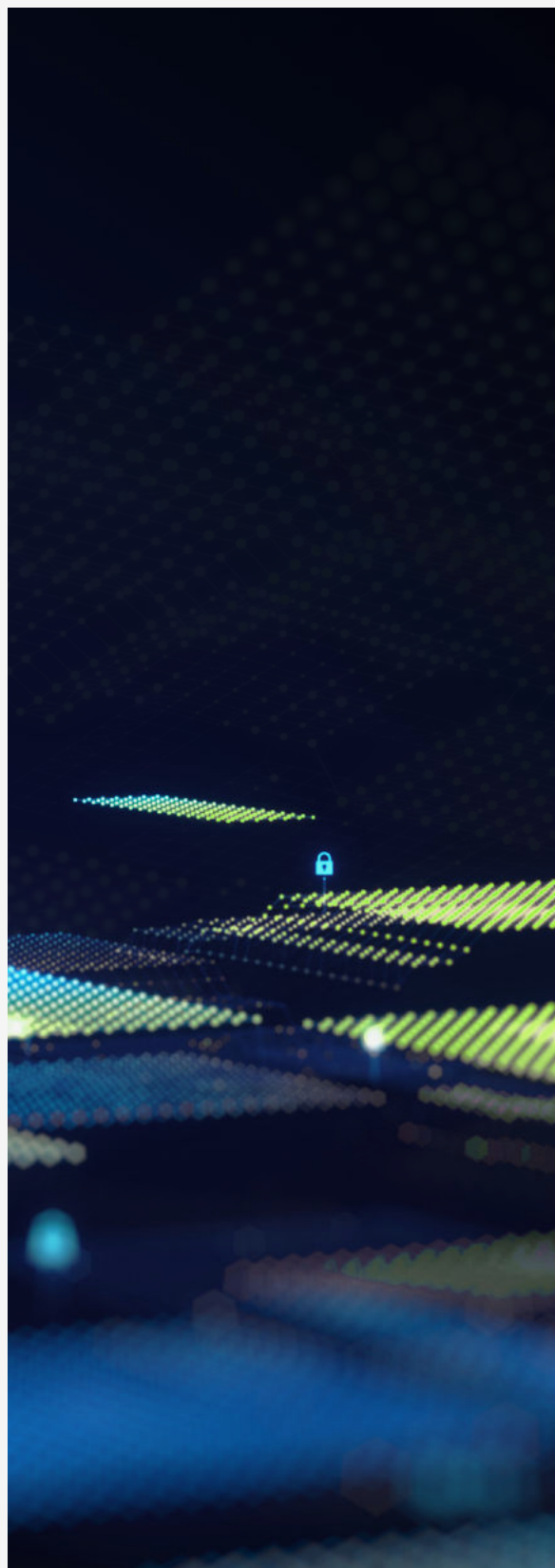
O estudo contou com a participação de 322 executivos e lideranças de tecnologia de empresas brasileiras, abrangendo diferentes portes, setores e subsetores. A etapa quantitativa levantou dados sobre benefícios percebidos, áreas de aplicação, clusters de maturidade e desafios enfrentados. Para isso, foi elaborado um questionário com 19 perguntas organizado em cinco eixos estratégicos:

- **Estratégia:** analisa como a IA se conecta ao direcionamento do negócio;
- **Capacitação Técnica:** aborda o preparo das equipes e a difusão de competências digitais;
- **Governança e Risco:** investiga as práticas de uso responsável e seguro;
- **Resultados:** avalia os ganhos de produtividade e impacto mensurável;
- **Recursos e Desafios:** examina tanto os investimentos quanto as barreiras enfrentadas pelas organizações.

Já a etapa qualitativa reuniu entrevistas em profundidade com executivos de tecnologia e outras lideranças, trazendo uma visão prática e estratégica sobre como as organizações têm estruturado sua jornada em IA. A escolha dos entrevistados seguiu dois critérios: colaboradores que participaram da fase quantitativa da pesquisa, além de empresas que apresentam expertise e uma jornada iniciada em GenAI.

OBJETIVO

Mais do que medir o nível de adoção, o levantamento buscou compreender quais estratégias, métricas e mecanismos de governança diferenciam as empresas capazes de transformar a utilização de GenAI em valor real, seja em relação à produtividade, à inovação, ao ganho de eficiência ou à experiência do cliente.



Do operacional ao estratégico

O que move a adoção de GenAI

Nesta seção, apresentamos os principais insights da pesquisa, organizados em cinco dimensões essenciais para a adoção bem-sucedida da GenAI. Em cada uma são destacados padrões de benefícios, aplicações e barreiras, permitindo que gestores avaliem o estágio de maturidade de suas empresas e identifiquem caminhos para avançar de forma estratégica e sustentável.

Estratégia



PERGUNTA-CHAVE

A GENAI ESTÁ CONECTADA AO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO?

79%

das organizações apontam o ganho de produtividade como principal objetivo da adoção de GenAI.

Embora a IA Generativa já venha ganhando espaço no direcionamento estratégico das empresas, sua adoção ainda está orientada a ganhos de eficiência, que incluem tanto o aumento da produtividade quanto outras frentes de otimização organizacional. Os fatores “Aumento da produtividade” (79%) e “Redução dos custos operacionais” (48%) foram apontados pelos respondentes como os principais objetivos estratégicos da adoção corporativa da tecnologia, evidenciando que a primeira onda de transformação por GenAI é focada em ganhos de produtividade e eficiência.

Por outro lado, benefícios como “Conformidade regulatória / mitigação de riscos” (11%) e “Fortalecimento da imagem de marca” (10%) não são compreendidos como fatores prioritários nesse processo.

Principais objetivos da adoção corporativa de GenAI



79%

Aumento da produtividade



48%

Redução dos custos operacionais



11%

Conformidade regulatória / mitigação de riscos

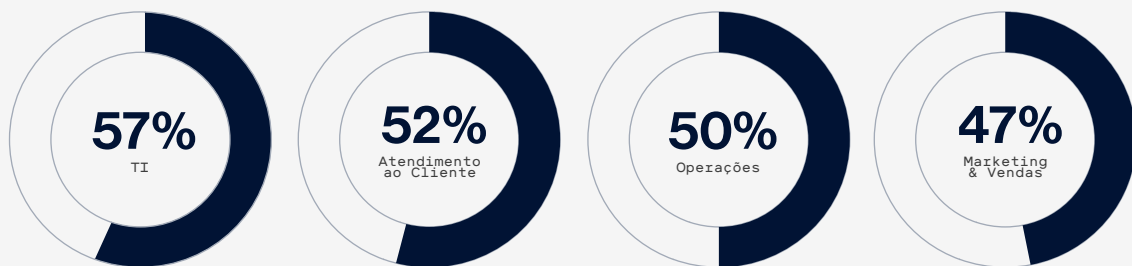


10%

Fortalecimento da imagem de marca

Quando questionados sobre as áreas onde está sendo priorizada a aplicação da GenAI, as respostas se concentram em setores como “TI” (57%), “Atendimento ao Cliente” (52%), “Operações” (50%) e “Marketing & Vendas” (47%). Por outro lado, as áreas de suporte – como, por exemplo, RH, jurídico e finanças – aparecem em segundo plano na jornada de adoção.

Áreas onde está sendo priorizada a aplicação da GenAI



A jornada de IA costuma começar com ganhos de produtividade e redução de custos, mas é nos usos ligados ao core business que a maturidade se consolida.

Essa configuração reforça a ideia de que a GenAI, no Brasil, ainda se encontra em uma etapa de amadurecimento, caracterizada pela busca por ganhos de eficiência e pela aplicação em processos estratégicos diretamente ligados ao negócio principal. Longe de ser um aspecto negativo, esse movimento indica avanço: empresas que já conseguem levar a IA Generativa para atividades centrais de sua operação são justamente aquelas que estão em estágio mais maduro de adoção. Os estudos Building Enterprise AI Maturity e Grow Enterprise AI Maturity for Bottom-Line Impact, ambos publicados pelo MIT CISR, mostram que, globalmente, a jornada de IA costuma começar com ganhos de produtividade e redução de custos, mas quando estão integradas aos processos centrais do negócio, a maturidade se consolida.

Capacitação Técnica



PERGUNTA-CHAVE

AS COMPETÊNCIAS DIGITAIS NECESSÁRIAS PARA A GENAI JÁ ESTÃO DISTRIBUÍDAS ALÉM DAS ÁREAS TÉCNICAS?

A capacitação técnica tem se mostrado um dos pilares mais desafiadores na adoção corporativa da IA Generativa. Não basta apenas investir em tecnologia: é necessário preparar equipes, criar estratégias de formação contínua e alinhar o desenvolvimento técnico ao direcionamento estratégico da organização. A pesquisa revelou um cenário de avanços iniciais, mas ainda marcado por lacunas estruturais importantes.

25 mil

inscrições no AcademIA BB, o programa de capacitação em IA do Banco do Brasil.

Giuliane Paulista, Head de Governança, Cultura e Estratégia de IA do Banco do Brasil, destaca que iniciativas estruturadas de aprendizado são fundamentais para acelerar a curva de maturidade. Segundo ela, programas consistentes permitem democratizar o acesso ao conhecimento, engajar colaboradores de diferentes áreas e transformar a capacitação em um ativo estratégico para a organização.

“Nós desenvolvemos no ano passado, o AcademIA BB. Ele foi um grande movimento de democratização da IA, aberto para todos os funcionários que quisessem aprender

“Não é só sobre conhecer a tecnologia, mas também sobre ter esse olhar de que não devemos ser ‘reféns’ (do uso da tecnologia).”

sobre ciências de dados. Tivemos quase 25 mil inscrições e a maioria dos inscritos era de áreas operacionais, como negócios e agências, ou seja, pessoas que nunca tinham traba-

lhado com dados. A participação feminina foi muito grande, em torno de 40%. Começamos a desenvolver essa jornada e chegamos no final com cerca de 5 mil funcionários certificados. A partir desse resultado, nós tornamos o AcademIA BB um processo corporativo. Hoje, essa iniciativa virou perene e está na nossa universidade corporativa e qualquer colaborador pode entrar, fazer as trilhas e ser certificado”, explicou a executiva.

Além disso, Vanessa Mara, gerente executiva de Metodologia, Ferramentas, Apoio e Inovação do Banco do Brasil, ressalta que a cultura das empresas deve ser não somente em valorizar a capacitação para o uso da tecnologia, mas conscientizar as equipes a não se tornarem “reféns” dessas ferramentas no dia a dia.

“Nós devemos capacitar para o uso da ferramenta, mas devemos sempre lembrar que, por mais que o modelo seja excelente, ele será validado por um ser humano. Por isso, é importante colocar nesse processo de capacitação as competências comportamen-

tais, em especial voltadas para uma visão de pensamento crítico. A gente reforça esse ponto: não é só sobre conhecer a tecnologia, mas também sobre ter esse olhar de que não devemos ser 'reféns' (do uso da tecnologia)", pontua a gerente executiva.

Nesse sentido, a pesquisa apontou que a respeito da preparação das empresas em relação a times dedicados à GenAI, os respondentes se dividiram: 34,1% concordam parcialmente e 26,5% "concordam totalmente", enquanto uma parcela significativa ainda vê deficiências, com 19,8% "discordando parcialmente" e 9,8% "discordando totalmente". Esse resultado aponta que, embora exista um movimento no sentido de designar equipes, muitas organizações ainda não estruturaram times robustos ou multidisciplinares para sus-

tentar o ciclo de inovação. Pesquisadores do MIT-IBM Watson AI Lab destacam que times preparados e dedicados são um diferencial competitivo, pois aceleram a curva de aprendizado e aumentam a capacidade de gerar soluções escaláveis.

O mesmo padrão de percepção aparece na capacitação em IA. Os números apontam que 40,2% "concordam parcialmente" e 26,5% "concordam totalmente" que suas empresas estão preparadas.

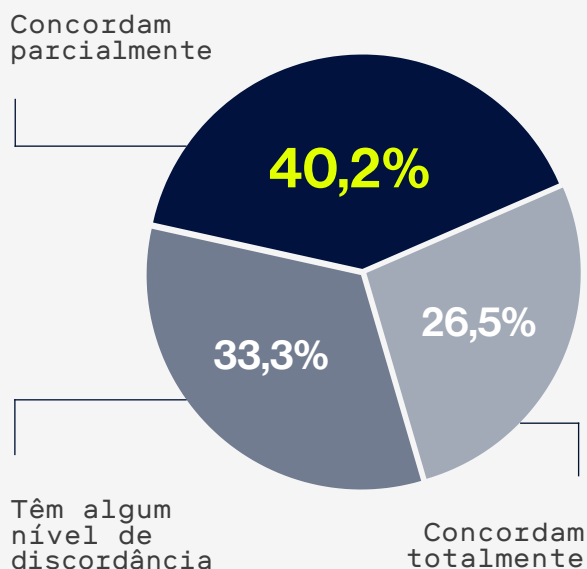
O cenário de capacitação técnica em GenAI no Brasil mostra avanços pontuais, mas ainda distante da maturidade necessária.

No entanto, cerca de 33,3% expressam algum nível de discordância. Ou seja, o discurso da capacitação avança, mas ainda não se consolida em práticas efetivas. O MIT Computer

Science and Artificial Intelligence Laboratory (CSAIL) aponta que o gap de qualificação em IA é um dos maiores gargalos globais, especialmente quando a tecnologia evolui mais rápido que os programas de formação internos.

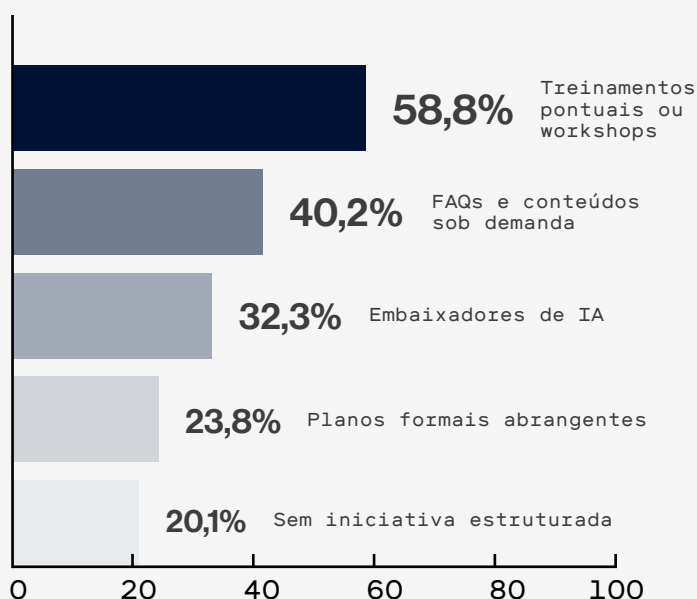
Essa percepção fica ainda mais evidente quando se analisam os formatos de treinamento oferecidos aos colaboradores. "Treinamentos pontuais ou workshops" (58,8%) lideram, seguidos por práticas informais como "FAQs" e "conteúdos sob demanda" (40,2%). Estratégias mais estruturadas, como programas de "embaixadores de IA" (32,3%) e "planos for-

Preparação das empresas em relação a capacitação em IA



CAPACITAÇÃO TÉCNICA

Formatos de treinamento oferecidos aos colaboradores



mais abrangentes” (23,8%), ainda são minoritárias. Além disso, alguns respondentes afirmaram “não contar com nenhuma iniciativa estruturada” (20,1%). Esse dado reforça a visão de que a capacitação em GenAI, em muitos casos, é tratada como ação reativa ou episódica, em vez de parte de uma política contínua de desenvolvimento. O artigo *Moving Beyond Islands of Experimentation to AI Everywhere*, publicado pela MIT Sloan, aponta que muitas empresas começam com projetos de IA em equipes especializadas (as chamadas “ilhas de experimentação”)

) e, embora nesses espaços haja competência técnica e experimentação bem-sucedida, frequentemente falta um programa ou estrutura para que esse aprendizado se espalhe pela organização como um todo.

O aprendizado das empresas ao longo da jornada com IA confirma essa percepção. A maioria reconhece que o “alinhamento estratégico desde o início é crucial” (37,2%), mas uma fatia expressiva aponta que “cultura e capacitação determinam o sucesso” (21,0%). Outros fatores como experimentação ágil (14,3%) e investimento em infraestrutura de dados (10,1%) também aparecem, mas em menor proporção. Essa visão dos respondentes está em linha com o que o *MIT Digital Economy Lab* observa: empresas que priorizam cultura organizacional e capacitação técnica conseguem acelerar a adoção da GenAI com mais consistência, enquanto aquelas que negligenciam esses pontos frequentemente enfrentam resistência interna e dificuldade em escalar iniciativas.

Em síntese, o cenário de capacitação técnica em GenAI no Brasil mostra avanços pontuais, mas ainda distante da maturidade necessária. A ênfase em treinamentos, combinada à falta de programas estruturados, sugere que a adoção da IA Generativa ainda está sendo conduzida mais pela experimentação do que por uma estratégia de longo prazo.

Principais aprendizados das empresas ao longo da jornada com AI

- 1º Alinhamento estratégico desde o início
- 2º Cultura e capacitação
- 3º Experimentação ágil
- 4º Investimento em infraestrutura de dados

Governança e Risco



PERGUNTA-CHAVE

AS EMPRESAS JÁ ESTÃO ESTRUTURANDO PRÁTICAS DE USO RESPONSÁVEL E SEGURO DE GENAI?

22%

dos respondentes afirmaram “concordar totalmente” que suas empresas já se encontram preparadas em Governança das Iniciativas.

A governança é um dos pilares mais desafiadores na adoção de GenAI, pois envolve equilibrar inovação com segurança, ética e conformidade regulatória. Esse eixo abrange desde a definição de políticas internas e frameworks de responsabilidade até a liderança executiva capaz de sustentar práticas transparentes e confiáveis.

Quando perguntados sobre o preparo em Governança das Iniciativas, apenas 22% dos respondentes afirmaram “concordar totalmente” que suas empresas já se encontram preparadas, enquanto 39,3% “concordam apenas parcialmente”. Já 38,7% expressam algum grau de discordância, revelando que a maturidade em governança ainda está em fase inicial.

O quadro é semelhante em relação ao compliance e risco de avaliação de IA: entre as empresas “totalmente” ou “parcialmente” preparadas, mais da metade (56,1%) já tem uma compreensão melhor sobre o tema. Por outro lado, a proporção dos que discordam em algum nível ainda é de 43,9%, o que sugere que ainda há um número relevante de organizações vulneráveis a riscos legais, reputacionais e de confiabilidade.

Quanto às práticas concretas de governança e ética, as empresas brasileiras priorizam, sobretudo, “políticas internas de uso e confidencialidade documentadas” (47,6%), seguidas de “monitoramento contínuo de vieses e segurança” (33,8%) e da “revisão humana obrigatória antes de uso externo” (30,2%). Entretanto,

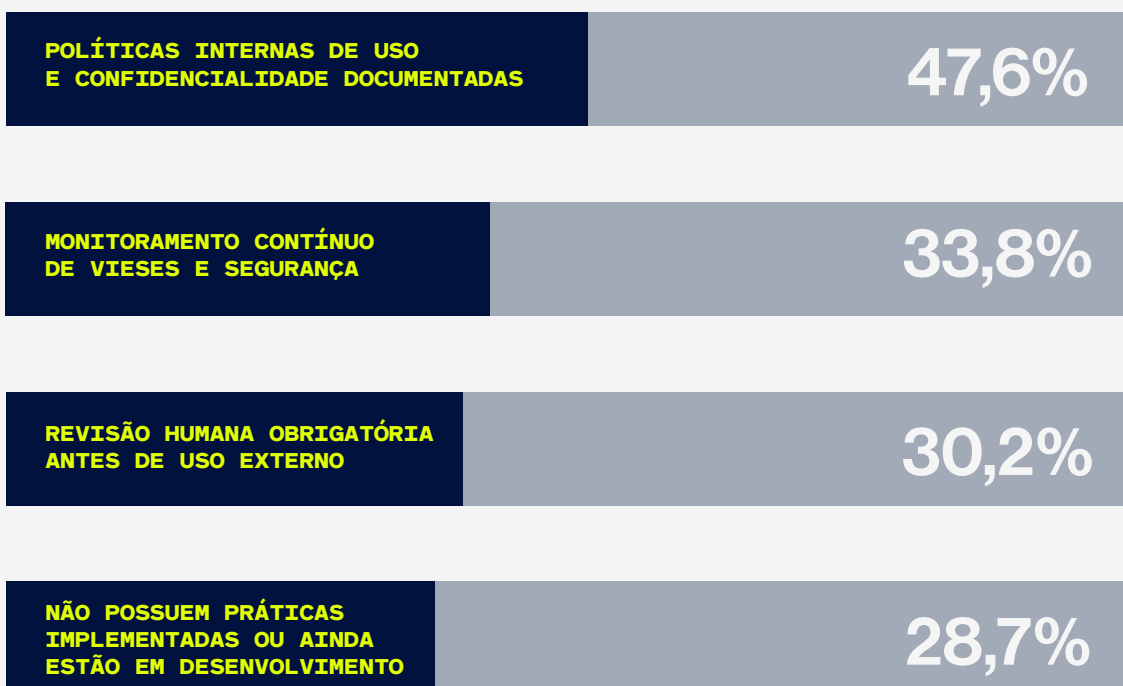
43,9%

das empresas ainda se veem vulneráveis a riscos legais, reputacionais e de confiabilidade.

GOVERNANÇA E RISCO

há um grupo que afirma “não ter práticas implementadas” ou ainda “em desenvolvimento” (28,7%), evidenciando uma lacuna que pode comprometer a credibilidade de seus projetos.

Prioridades das empresas brasileiras em relação às práticas concretas de governança e ética



No que se refere à estrutura de liderança para IA, a pesquisa mostra uma forte centralidade na figura do CEO, citado como protagonista na maioria dos casos (39,3%). Embora esse protagonismo reflita a prioridade estratégica atribuída ao tema, o fato de a maior parte das iniciativas partirem da liderança superior, acaba gerando um comportamento reativo às demandas top-down, que pode contribuir para o insucesso das iniciativas. Além disso, há empresas que ainda não possuem liderança formal definida para tratar dos assuntos de IA (18,6%), evidenciando ausência de direcionamento estratégico consistente. Estruturas mais avançadas, como comitês dedicados (6,1%) ou envolvimento direto do board (9,8%), ainda são pouco presentes.

De modo geral, os resultados apontam que, embora a governança e o risco estejam no radar das empresas brasileiras, ainda prevalece uma abordagem incipiente e fragmentada. A centralidade das lideranças individuais, a ausência de mecanismos robustos de auditoria e a falta de padronização das práticas éticas indicam que a agenda de governança em GenAI está mais voltada para respostas táticas do que para uma visão sistêmica de longo prazo. O desafio, portanto, será transformar a governança em um ativo estratégico, capaz de gerar confiança e sustentar o crescimento responsável do uso da GenAI nas organizações.

Resultados



PERGUNTA - CHAVE

QUAIS BENEFÍCIOS CONCRETOS DA GENAI JÁ SÃO PERCEBIDOS EM CADA ESTÁGIO DE MATURIDADE?

O debate sobre os resultados da adoção de Inteligência Artificial Generativa nas empresas ainda é marcado por uma combinação de ganhos imediatos e expectativas não plenamente atendidas. Mais do que a promessa de transformação, as organizações buscam mensurar de forma objetiva os impactos dessa tecnologia em seus negócios, revelando tanto avanços quanto limitações.

Na pesquisa, a “redução de custos em áreas-piloto” e o “aumento de produtividade” (51,8%) aparecem como os principais indicadores de sucesso. Outros resultados destacados incluem o “lançamento de novos produtos / serviços baseados em IA” (39,3%) e a “elevação da satisfação do cliente” (34,8%), sinalizando que parte das empresas já começa a expandir o foco da eficiência para a criação de valor diretamente vinculada à estratégia de negócio. No entanto, chama atenção que 27,7% dos respondentes afirmam ainda “não ter resultados mensuráveis”, enquanto apenas 15,2% apontam “ROI positivo” e 14,6% indicam “aumento de receita”.

Essa percepção se conecta ao modo como as organizações têm integrado a tecnologia em seus processos. Para 47,6% dos respondentes, a GenAI se mantém em “pilotos ou ilhas”, enquanto 38,4% ainda se encontram em “fase de testes” sem integração aos

Na pesquisa, a “redução de custos em áreas-piloto” e o “aumento de produtividade” aparecem como os principais indicadores de sucesso.

processos de negócio. Por outro lado, 36,6% adotam a tecnologia por meio de interfaces separadas, como portais ou chats internos, o que sugere uma experimentação paralela ao core

business. Apenas 22% afirmam já ter a IA “totalmente integrada” a sistemas críticos como CRM*, ERP** ou ITSM***, confirmando que a transição da fase experimental para a plena maturidade operacional ainda é incipiente.

O retrato que emerge é de um cenário em que a Inteligência Artificial Generativa já apresenta ganhos visíveis de eficiência, mas ainda carece de consolidação em métricas estratégicas, como receita e retorno financeiro sustentável. Ao mesmo tempo, a fragmentação de sua integração revela um estágio de adoção em que o potencial de transformação está mais em projeção do que em materialização. O desafio, portanto, será avançar da captura de ganhos imediatos para a construção de resultados estruturais, exigindo que as empresas não apenas adotem a tecnologia, mas também redesenhem seus fluxos de trabalho, métricas de sucesso e modelos de negócio.

***CRM (Customer Relationship Management):** Conjunto de práticas, estratégias e tecnologias usadas pelas empresas para gerenciar e analisar interações com os clientes.

****ERP (Enterprise Resource Planning):** Sistema integrado de gestão empresarial que reúne, em uma única plataforma, processos e dados de diferentes áreas da empresa.

*****ITSM (IT Service Management):** Conjunto de práticas e políticas para projetar, entregar, gerenciar e melhorar serviços de TI de acordo com as necessidades do negócio.

Recursos e Desafios



PERGUNTA - CHAVE

OS RECURSOS E INVESTIMENTOS ATUAIS ESTÃO ALINHADOS COM OS DESAFIOS DE CADA FASE DA ADOÇÃO DE GENAI?

A adoção da IA Generativa pelas empresas brasileiras tem avançado em diferentes frentes, mas encontra barreiras significativas quando o assunto é a disponibilidade de recursos e a superação de desafios estruturais. O tema engloba tanto os investimentos financeiros destinados às iniciativas de IA quanto os entraves técnicos, culturais e regulatórios que afetam a consolidação de projetos.

Segundo Alexandre dos Santos, especialista em Tecnologia e TI, a qualidade e a confiabilidade dos dados são fatores críticos nesse processo. Ele destaca que não basta apenas investir em algoritmos avançados ou infraestrutura computacional de ponta: a base de dados precisa ser sólida, íntegra e livre de vieses para que os resultados da IA Generativa sejam confiáveis. Nesse sentido, a democratização dos dados aparece como uma prática estratégica, mas que exige cautela.

“Primeiro, você tem que ter uma boa infraestrutura tecnológica. Depois que eu faço isso tem uma parte muito importante que eu chamo de democratização dos dados. Só que existe um ponto de atenção: se a empresa tenta democratizar os dados sem ter antes uma *data foundation* sólida e robusta, ela acaba dando um tiro no pé. Isso porque você abre os dados para todo mundo sem garantir que eles estão corretos, íntegros e utilizáveis.

“Democratizar dados não significa só dar acesso, mas garantir que as pessoas tenham *skills* técnicas, conheçam ferramentas e entendam os modelos.”

As decisões começam a ser tomadas em cima de informações frágeis, criando um cenário de caos e muitas empresas caem nesse erro. Mas vale ressaltar: democratizar dados não significa só dar acesso, mas garantir que as pessoas tenham *skills* técnicas, conheçam ferramentas e entendam os modelos. Entendo, portanto, que para funcionar, a democratização de dados precisa de três pilares: investimento em infraestrutura, confiança na base de dados e capacitação das pessoas”, declarou o especialista..

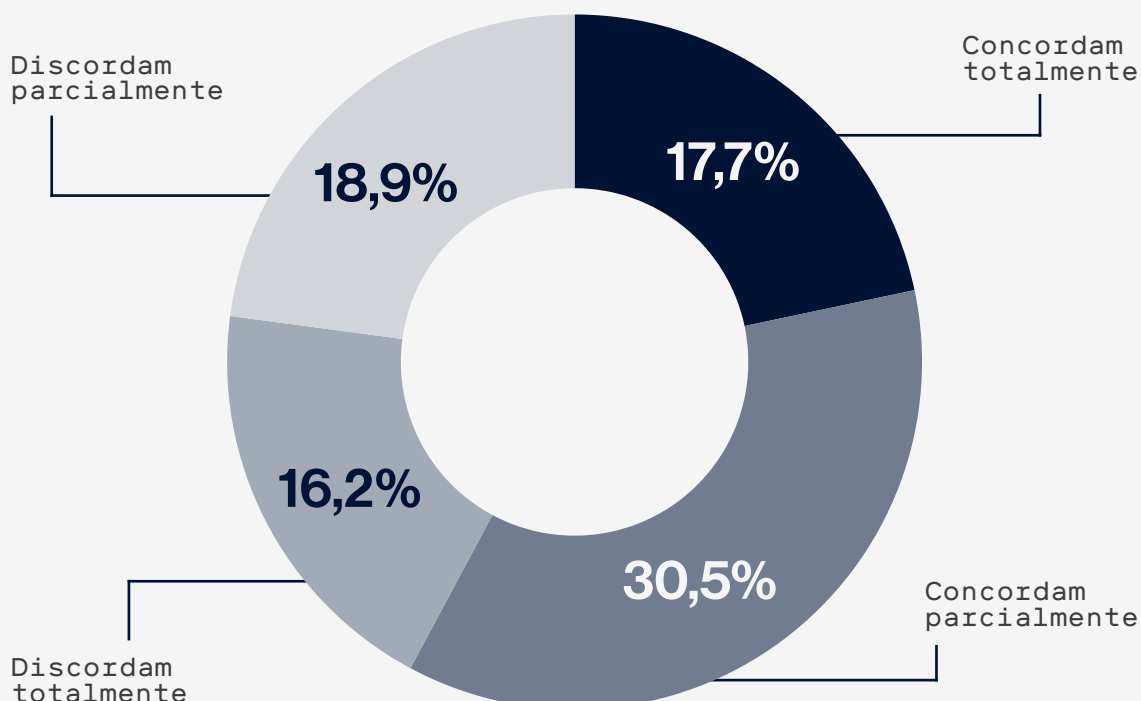
1/3

das empresas, em média, enfrenta lacunas relevantes na definição de recursos financeiros específicos para a tecnologia.

RECURSOS E DESAFIOS

No que se refere ao orçamento destinado às iniciativas de IA Generativa, os resultados da pesquisa revelam um cenário fragmentado. Apenas 17,7% dos respondentes afirmam que suas empresas estão plenamente preparadas, enquanto 30,5% concordam parcialmente. Em contrapartida, somando os que discordam totalmente (16,2%) e parcialmente (18,9%), observa-se que mais de um terço das empresas ainda enfrenta lacunas relevantes na definição de recursos financeiros específicos para a tecnologia. Esse dado indica que, embora haja uma movimentação em direção à priorização de investimentos, a alocação orçamentária permanece desigual e insuficiente em muitos casos.

Preparo das empresas no que se refere ao orçamento destinado às iniciativas de Gen AI



A percepção sobre recursos financeiros se conecta diretamente aos principais obstáculos enfrentados na implementação da IA, que vão além da questão orçamentária e revelam um conjunto multifacetado de desafios conforme dados da tabela abaixo:

Posição	Obstáculo
1º	Falta de dados de qualidade
2º	Custos de infraestrutura computacional
3º	Resistência cultural
4º	Integração com sistemas legados
5º	Dúvidas regulatórias/Privacidade
6º	Carência de talentos especializados
7º	Riscos de segurança cibernética
8º	Dados não prontos para IA

A pesquisa reforça a centralidade do dado como recurso crítico: tanto a falta de dados de qualidade quanto a ausência de dados prontos para IA aparecem entre os principais entraves. Esse resultado se alinha às análises do MIT CSAIL, que aponta que a maior parte das iniciativas em GenAI falha não por limitações algorítmicas, mas pela dificuldade em garantir bases de dados robustas, confiáveis e livres de vieses.

Outro ponto destacado é a infraestrutura computacional e seus custos associados, segundo maior obstáculo. Laboratórios como o MIT-IBM Watson AI Lab ressaltam que, embora o avanço da computação em nuvem e dos chips especializados tenha reduzido barreiras de entrada, ainda há um desequilíbrio entre empresas de grande porte, que conseguem sustentar experimentos em larga escala, e organizações menores, que veem os custos como impeditivos.

A resistência cultural e a carência de talentos especializados também figuram como entraves relevantes, mostrando que a questão não se resume apenas à disponibilidade de tecnologia, mas também à capacidade de absorção organizacional. Nesse sentido, pesquisas da MIT Sloan sugerem que empresas que combinam investimento em capacitação interna e desenvolvimento de lideranças de tecnologia conseguem superar a resistência cultural mais rapidamente, criando uma mentalidade de inovação mais sustentável.

Dessa forma, o cenário de recursos e desafios mostra que a adoção da IA Generativa no Brasil ainda esbarra em aspectos estruturais: desde a dificuldade em destinar orçamentos consistentes até a depen-

dência de dados de qualidade e a superação de barreiras culturais. A análise sugere que, enquanto as empresas não equilibrarem a equação entre capital financeiro, qualidade de dados e talento humano, a maturidade em GenAI permanecerá restrita a pilotos isolados, sem avançar para a transformação de impacto mais amplo.

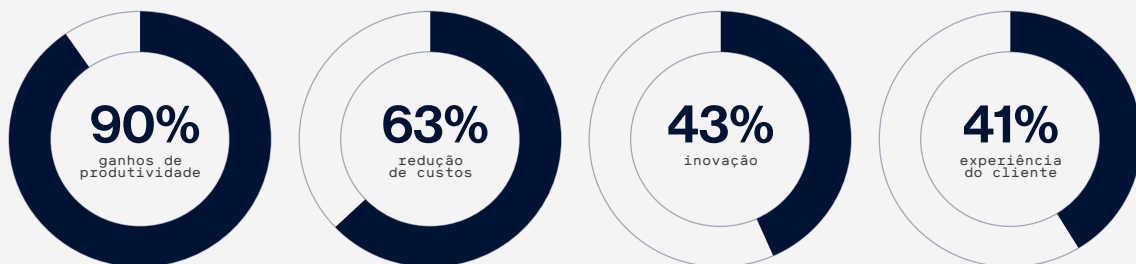
**Empresas que
combinam investimento
em capacitação interna
e desenvolvimento de
lideranças de tecnologia
conseguem superar
a resistência cultural
mais rapidamente.**

Perfis distintos de benefícios, aplicações e maturidade organizacional

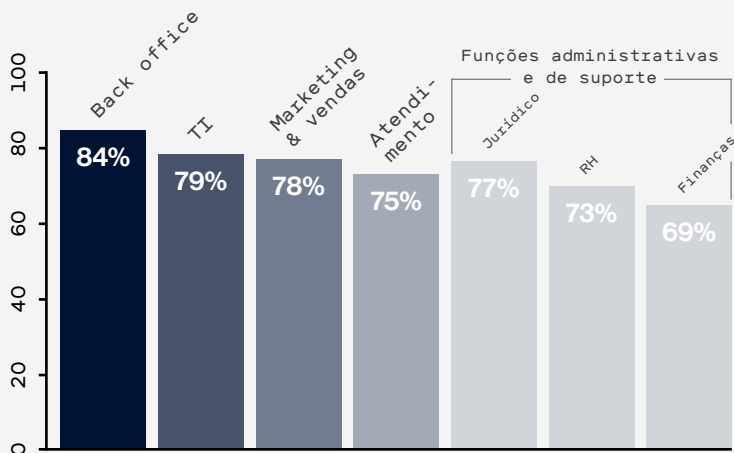
A análise da pesquisa permitiu agrupar as empresas em três grandes perfis de adoção da GenAI, denominados Clusters. Cada grupo foi definido com base em critérios claros: o foco central, ou seja, o objetivo primário da adoção da tecnologia; e a aplicação da IA, indicando as áreas da empresa em que a tecnologia é implementada. Esses clusters revelam padrões específicos de benefícios priorizados, áreas de aplicação e maturidade organizacional, evidenciando diferentes caminhos de incorporação da IA Generativa.

CLUSTER 1 Corporativo: abrangência e institucionalização

Foco central:



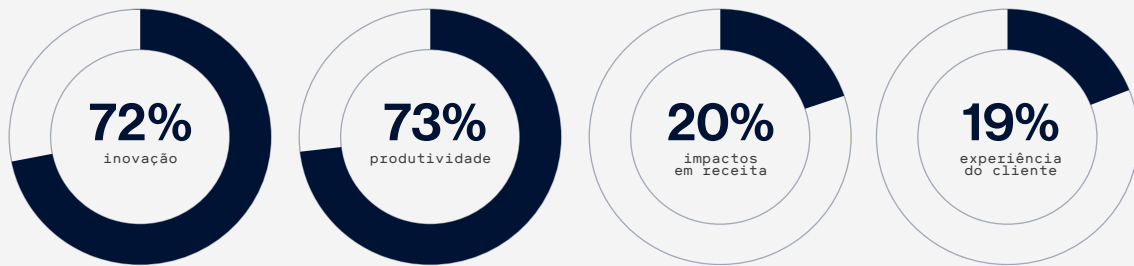
Aplicação da IA:



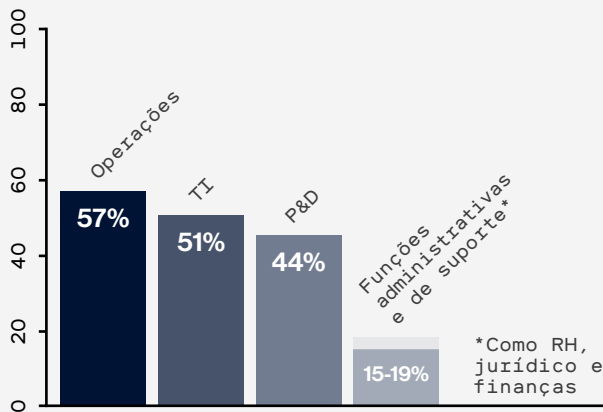
Esse padrão revela um perfil mais institucionalizado e corporativo, caracterizado por governança estruturada e uso da tecnologia em quase todas as funções do negócio, com foco em eficiência operacional e cobertura abrangente.

CLUSTER 2 Inovador: foco em novos produtos e diferenciação

Foco central:



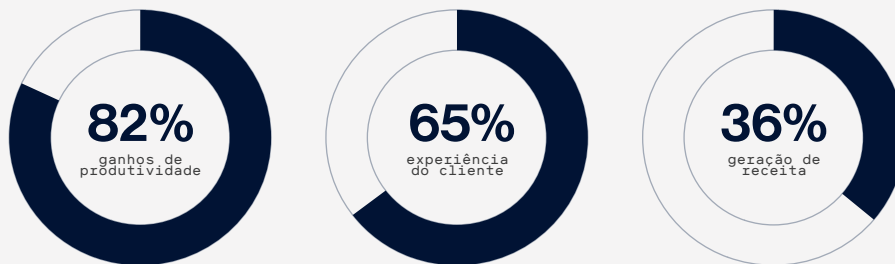
Aplicação da IA:



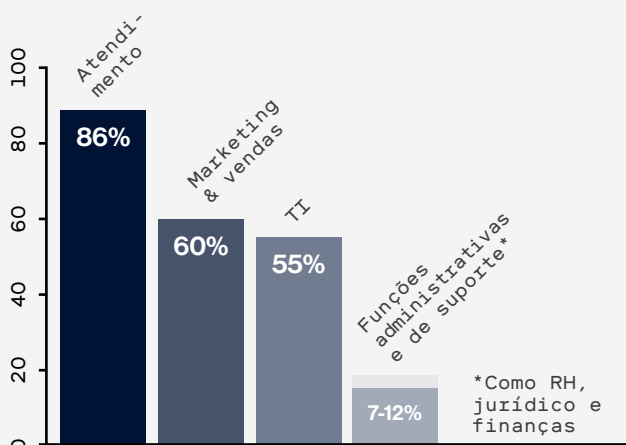
Esse grupo é composto por empresas que exploram a IA principalmente como vetor de inovação e desenvolvimento de novos produtos, com escopo mais restrito, ainda sem expandir para processos de suporte.

CLUSTER 3 Relacional e Experiencial: proximidade com clientes e geração de receita

Foco central:



Aplicação da IA:



Esse perfil mostra empresas que utilizam a IA como ferramenta estratégica de relacionamento, fidelização e ampliação de canais de mercado, priorizando interações diretas com clientes e alavancagem comercial.



Tecnologia, liderança e governança: o tripé da GenAI

Bruno Horta, Head of Analytics & AI da Peers, aponta os fatores que diferenciam projetos de GenAI que ficam no piloto daqueles que geram impacto real nos negócios.

BRUNO HORTA é Head of Analytics & AI na Peers Consulting + Technology, consultoria brasileira que apoia empresas e organizações do terceiro setor a transformar suas operações por meio da combinação de expertise em transformação digital, análise de dados e gestão. Ao longo de sua trajetória na empresa, ele tem se dedicado ao desenvolvimento de soluções voltadas à transformação de negócios e acompanha de perto a evolução do uso corporativo de GenAI, desde os primeiros experimentos até projetos que já geram ganhos expressivos em eficiência, escalabilidade e inovação.

Em conversa com a MIT Technology Review Brasil, Horta analisou os desafios que ainda limitam a adoção da GenAI no Brasil, como falta de clareza estratégica, governança e orçamento. Ao mesmo tempo, destacou ca-

minhos para que organizações consigam transformar experimentação em vantagem competitiva real. Entre os pontos centrais, ressalta a importância de alinhar a tecnologia à estratégia de negócio, formar times multidisciplinares e garantir o patrocínio das lideranças nas iniciativas. Olhando para o futuro, projeta a evolução dos sistemas multiagentes de IA como o próximo grande passo para gerar valor sustentável.

MIT Technology Review Brasil: A partir da sua experiência, quais são os elementos que determinam se a adoção de IA Generativa se torna um diferencial competitivo ou permanece apenas uma experimentação?

O que temos visto, interna e externamente, é que ter uma visão e clareza estratégica é fundamental. Observou-se um movimen-

to muito reativo no mercado, alimentado pelo hype em torno da IA: muitas empresas passaram a desenvolver várias provas de conceito e iniciativas sem parar para refletir como elas de fato se conectam à agenda estratégica do negócio. O resultado? Muitas POCs* foram realizadas, mas quase nada foi levado à produção.

Hoje, grande parte dos nossos clientes já entende a necessidade de desenvolver uma estratégia de IA bem fundamentada e alinhada à estratégia do negócio. Esse é, portanto,

Muitas empresas passaram a desenvolver várias provas de conceito e iniciativas sem parar para refletir como elas de fato se conectam à agenda estratégica do negócio.

um dos pontos principais. O segundo ponto: a empresa como um todo precisa estar comprometida com essa ideia. Inteligência Artificial não pode ser uma agenda individual e precisa ser pensada de forma coletiva, com equipes, governança clara e papéis e responsabilidades bem estabelecidos, para que as iniciativas realmente ganhem escala e gerem valor.

Outra questão é que muitas empresas ainda não estão preparadas do ponto de vista tecnológico: falta qualidade nos dados e faltam times técnicos qualificados para conduzir uma jornada de IA Generativa de ponta a ponta que entregue valor. É importante também encarar isso como uma jornada, introduzindo progressivamente as técnicas necessárias para que a solução escale de forma sustentável. Mesmo considerando a importância de todos os requisitos acima, a minha recomendação para

empresas que ainda não iniciaram a jornada é que iniciem logo, pois o futuro está reservado para as empresas que dominarem a Inteligência Artificial.

**POC (Proof of Concept; Prova de Conceito, em tradução livre): trata-se de uma demonstração inicial de uma ideia, produto ou serviço para verificar a sua viabilidade e praticidade, antes de um investimento significativo de tempo e recursos.*

MIT TR BR: Quais são as áreas que você acredita que vão sofrer as mudanças mais profundas na implementação da IA generativa nos próximos anos?

O que vemos é a chegada da IA em ondas. A primeira corresponde a ganhos de produtividade e eficiência; depois

surge uma onda de transformação do negócio, que pode levar a uma terceira onda de geração de novas fontes de receita e novos modelos de negócio.

Focando na primeira onda, a mais imediata e onde a maior parte das empresas está mirando, haverá uma revolução no *back office*, em especial nas áreas de recursos humanos, financeiro, contabilidade, tecnologia e jurídica, esta última já fortemente pautada em IA. A área de suprimentos também tende a ganhar força. E toda a jornada de atendimento ao cliente, tanto externos quanto para o *service desk* interno, será bastante potencializada nessa fase inicial.

MIT TR BR: Olhando agora para o lado dessa integração da IA à estratégia das empresas, quais são os sinais que você identifica que indicam que a empresa realmente está pronta para integrar a GenAI?

Primeiro, a maturidade digital da empresa como um todo. O que vemos é que muitas organizações ainda dependem de processos majoritariamente manuais e têm um trabalho grande pela frente em termos de maturidade digital: estrutura de dados bem organizada, disponibilidade e democratização desses dados e governança consistente.

Também é essencial cultivar uma cultura de inovação, concedendo uma licença para experimentar e testar novas tecnologias, e dispondo de ambientes próprios para isso, como *sandboxes*, que permitam desenvolver experimentos. É preciso ter orçamento e capacidade para investir não só em times qualificados, mas também em ferramentas, plataformas e tecnologia.

Além disso, é fundamental ter clareza sobre quais são os casos de uso mais adequados para aplicação de IA na empresa e contar com liderança que patrocine essas iniciativas.

Por fim, não se pode negligenciar governança e compliance. A natureza probabilística dos modelos de IA exige que as empresas saibam lidar com incertezas e adotem um novo paradigma: encarar a tecnologia mais como um aliado ou um agente que contribui com valor, mas que também apresenta uma margem de erro e que pode aprender durante o processo para se tornar cada vez melhor.

MIT TR BR: Como é que as empresas podem equilibrar a velocidade de implementação da GenAI com as práticas de gover-

nança e compliance? Como você entende esse processo?

Não se pode negligenciar governança e compliance. A natureza probabilística dos modelos de IA exige que as empresas saibam lidar com incertezas e adotem um novo paradigma: encarar a tecnologia mais como um aliado ou um agente que contribui com valor.

Primeiro, tudo deve partir dos casos de uso do negócio: avaliar os ganhos potenciais e os riscos associados. É fundamental formar times multidisciplinares com especialistas em IA e profissionais que entendam profundamente as tecnologias. Deve haver definição clara de responsabilidade desses times e mecanismos de responsabilização, com métricas objetivas de sucesso, além de atenção rigorosa à segurança, à conformidade e ao risco de vazamento de dados.

Por fim, não tentar reinventar a roda: embora as tecnologias evoluam rapidamente, já existem frameworks consolidados e experiências de mercado que devem ser aproveitados.

MIT TR BR: Usando o gancho dos cases de sucesso, você pode compartilhar alguns exemplos de implementações de IA Generativa que tiveram resultados expressivos? Além disso, quais foram os fatores que contribuíram para esse sucesso?

Um case de sucesso que temos internamente é o da nossa plataforma de IA da Peers, o PeersBrain. Nossos mais de 450 consultores a utilizam diariamente e têm acesso não apenas a uma interface de IA conversacional corporativa, mas a uma grande variedade de sistemas multiagente de IA que executam tarefas do dia-a-dia da consultoria. Obtive-

mos impactos concretos em projetos: como a redução de 50% a 60% em atividades de análise documental, mapeamento de processos e avaliação de maturidade empresarial (processos e tecnologia). Além disso, a plataforma foi construída seguindo os mais rigorosos princípios de segurança, sendo também auditável e permitindo controles finos dos custos relacionados.

Quais são os use cases que trazem mais resultado para nós? Principalmente ganhos de eficiência em projetos, na geração automática de fluxogramas, na construção de análises como BIA (*business impact analysis*), na análise de documentos e na confecção

“O primeiro (pilar) é capacidade técnica e analítica dos times. (...) O segundo pilar é mais estruturante: cloud e aplicações. (...) O terceiro pilar é o conhecimento do negócio: capacidade de entender de fato como o produto de IA vai gerar valor para a empresa.”

de propostas. Antes do PeersBrain, saber todos os envolvidos em uma proposta era um processo complexo. A ferramenta se integra via API ao CRM e consegue trazer essa informação de forma instantânea para quem a solicita.

Nos nossos clientes, temos muitos casos de sucesso: agentes de IA para resolução automática de chamados de TI, automatização da escrita de *reports* regulatórios, agentes para criação de repositórios de conhecimento, agentes de *troubleshooting* que orientam operações em questões como recuperação de equipamentos danificados, e outras si-

tuações que exigem conhecimento técnico muito específico.

Além disso, desenvolvemos sistemas de apoio à decisão, por exemplo para expansão de rede de lojas. É possível perguntar à nossa IA onde abrir a próxima loja e ela apresentar, de forma explicável, as razões que justificam a escolha de determinada localidade. Esses são alguns dos casos de sucesso que apresentamos de forma mais ampla.

MIT TR BR: Sobre a qualificação das equipes, quais as competências e habilidades você considera essenciais para os times que vão trabalhar com GenAI e de que forma elas devem ser desenvolvidas?

Eu divido em três grandes pilares. O primeiro é a capacidade técnica e analítica dos times. Refiro-me a conhecimentos muito específicos: compreensão do ecossistema da IA generativa, domínio de frameworks relevantes, técnicas avançadas de RAG (*Retrieval Augmented Generation*) e métodos de

representação do conhecimento. Na Peers, usamos intensamente *knowledge graphs* para essa representação. Também entram aqui as questões relacionadas ao refinamento de modelos e o uso deles, como ajuste fino (*fine tuning*), *distillation*, engenharia e otimização de prompt.

O segundo pilar é mais estruturante: cloud e aplicações. São elementos essenciais para escalar soluções, garantindo interfaces adequadas para o usuário, tanto em UX quanto em UI, e promovendo que as próximas iniciativas aproveitem as plataformas e componentes já desenvolvidos.

O terceiro pilar é o conhecimento do negócio: capacidade de entender de fato como o produto de IA vai gerar valor para a empresa. Isso envolve visão estratégica sobre onde o produto se conecta, como calcular o retorno sobre investimento, avaliação dos riscos associados ao uso de IA naquele caso de uso e um pensamento crítico sobre sua aplicação.

MIT TR BR: Ainda olhando dentro das empresas, mas agora falando das lideranças. Como a estrutura de liderança influencia na priorização, execução e, também, na escalabilidade desses projetos de IA generativa? Aqui, na Peers, criamos uma governança por meio de um comitê multidisciplinar que avalia a aderência das soluções à estratégia do

Quando a empresa encara isso como uma jornada, ela consegue incorporar melhor essa postura: com o tempo, as equipes e a governança amadurecem e a liderança passa a ter mais clareza sobre a arte do possível e sobre o que realmente gera valor para o negócio.

negócio, a sinergia com outras iniciativas, a exequibilidade técnica e o potencial de geração de valor. Toda iniciativa que chega passa por um funil: entra pela boca do funil, vai ao comitê para análise e recebe então um retorno para o time responsável. É importante ressaltar que nenhuma ideia é descartada quando despriorizada; ela permanece em um repositório para futuras avaliações. As ideias priorizadas avançam pelo funil até chegar à fase de produtização, passando por prova de conceito, prova de valor, projeto piloto e, por fim, implantação em produção. Esse é o

modelo que implementamos aqui e que tem mostrado resultados consistentes.

MIT TR BR: Quais indicadores ou sinais você considera mais confiáveis para medir se a adoção de IA Generativa está trazendo resultados concretos para o negócio?

Por se tratar de um tema muito novo, é difícil acompanhar toda a evolução, pois todo dia surge uma novidade. É preciso adotar uma mentalidade de inovação e aceitar que muitos resultados são intangíveis, por exemplo, o ganho de experiência das equipes em temas relacionados à IA, que é difícil de quantificar. Quando a empresa encara isso como uma jornada, ela consegue incorporar melhor

essa postura: com o tempo, as equipes e a governança amadurecem e a liderança passa a ter mais clareza sobre a arte do possível e sobre o que realmente gera valor para o negócio.

Sendo mais pragmático em relação às métricas tangíveis, a maior parte das empresas tem buscado eficiência operacional. Entre as métricas associadas,

citam-se redução do tempo de execução de processos, aumento da produtividade das equipes e automação de tarefas. Tudo isso pode e deve ser quantificado para calcular o ganho financeiro das iniciativas.

Há outras métricas relevantes para casos não necessariamente ligados à eficiência, como aumento de receita, *time to market* e NPS, esta última especialmente importante quando a IA atua na frente do cliente. Acredito que essas são as principais métricas a serem acompanhadas de perto.

MIT TR BR: De uma forma mais geral, para você quais são os principais obstáculos que as empresas brasileiras enfrentam na implementação da GenAI? E, na sua visão, quais são os caminhos para superar esses obstáculos?

Primeiro, a falta de clareza estratégica. Sem uma estratégia bem definida é muito difícil avançar com as iniciativas, porque é preciso que a liderança adote a ideia e que ela se reflita em resultados na última linha. Por isso esse ponto é crítico.

Em seguida, a necessidade de uma governança clara. Quem é o dono da iniciativa? Quais são os papéis e responsabilidades? Como a equipe se sustenta: é autogerida, responde a uma área específica ou é transversal a várias áreas? O modelo operacional e de negócios é determinante para definir como as iniciativas serão conduzidas.

Outro desafio é a escassez de talentos especializados. Hoje competimos com as Big Techs e outras multinacionais. Profissionais de alto nível podem trabalhar de qualquer lugar do mundo, o que torna difícil achar pessoas com conhecimento amplo e profundo sobre o tema.

Por fim, a falta de orçamento. Muitas vezes há boa vontade, capacidade técnica e visão estratégica, mas faltam recursos para executar os projetos. Sem financiamento, as iniciativas acabam morrendo.

MIT TR BR: Olhando para os próximos anos, como você observa essa evolução implementação da GenAI nas organizações brasileiras? E, também, quais são as estratégias fundamentais para escalar o seu uso de uma forma sustentável?

Para considerar o futuro, vou dividir a resposta em três blocos: (1) o que é esperado do avanço da tecnologia; (2) a evolução da implementação de GenAI nas organizações brasileiras; e (3) como escalar de forma sustentável.

Do ponto de vista do avanço tecnológico, existia uma grande expectativa de algo muito mais disruptivo na versão 5 do ChatGPT, o que frustrou as expectativas de uma superinteligência no curto ou médio prazo. Por

Sobre a implementação nas organizações brasileiras, vejo as empresas cada vez mais preparadas para desenvolver sistemas de agentes de IA, embora haja muita heterogeneidade

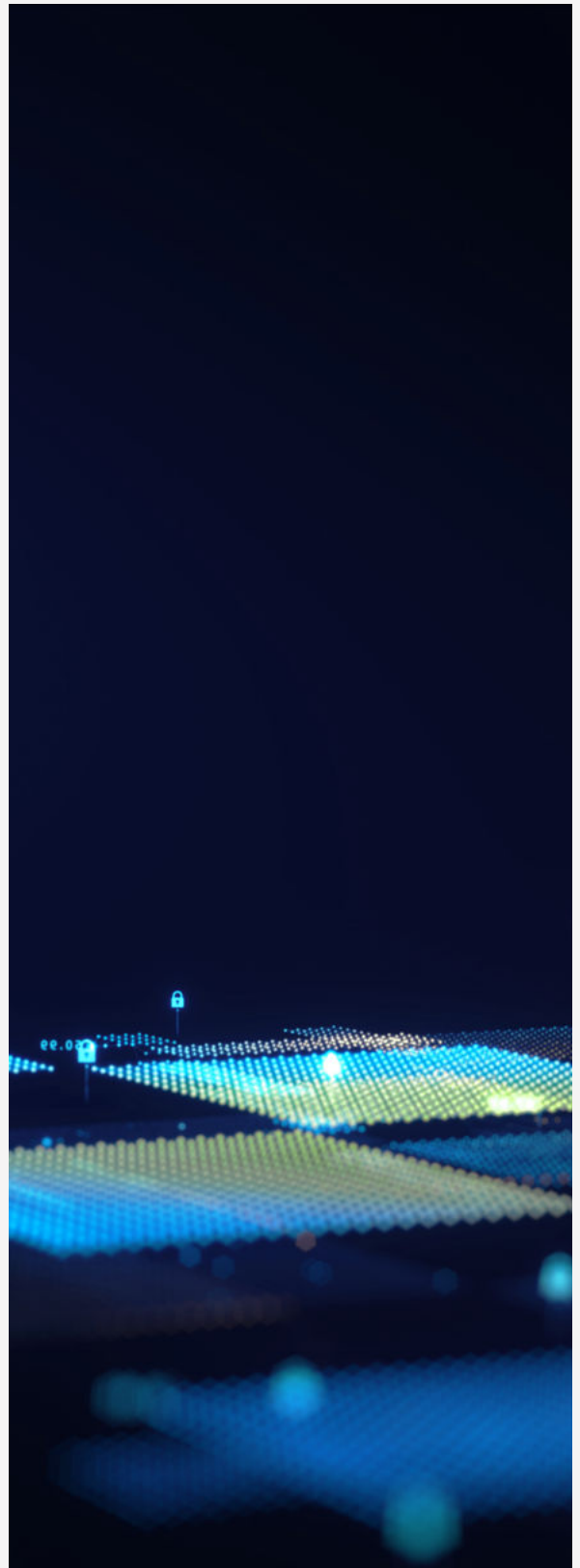
isso, as empresas que estavam aguardando algo disruptivo para começarem a atuar com GenAI precisam começar a se movimentar, pois tudo indica que o ganho daqui em diante será incremental.

Sobre a implementação nas organizações brasileiras, vejo as empresas cada vez mais preparadas para desenvolver sistemas de

agentes de IA, embora haja muita heterogeneidade. Algumas empresas começaram a testar o uso de GenAI muito cedo e, hoje, já colecionam uma série de aprendizados. Essas empresas aprenderam que estratégia é a chave para o sucesso e que LLM é apenas uma componente das soluções que muitas vezes dependem de outros fatores como MCP server, RAG, *knowledge graph*, integrações com sistemas etc. Outras demoraram para começar ou ainda atuam no modo defensivo, bloqueando todas as ferramentas, inibindo a inovação, e não necessariamente mitigando riscos, visto que muitos colaboradores usam GenAI de forma não oficial (fenômeno que está sendo chamado de Shadow AI).

Considerando a escalabilidade de forma sustentável, começar por uma estratégia robusta é fundamental, priorizando os casos de uso por produto com métricas claras e pilotos mensuráveis. A organização deve construir ou licenciar de mercado uma plataforma que seja reutilizável com componentes de orquestração, RAG, versionamento, e APIs padronizadas. Os dados devem ser tratados como ativos e devem estar sujeitos à governança, controle de qualidade e catálogos acessíveis. A IA não deve ser uma iniciativa individual, mas deve permear toda a empresa, envolvendo as áreas de negócio, segurança, jurídico e TI. Processos de mais alto risco devem ser tratados com cuidado e em colaboração com humanos (*human in the loop*).

Por fim, o RH deve ser envolvido e deve promover o *upskilling* de todos na organização com ações perenes de treinamento e não apenas ações pontuais. A grande transformação das organizações que estão extraindo valor da IA passa pelos recursos humanos.



Executivos revelam decisões e ações em casos reais

O QUE VOCÊ ENCONTRARÁ NESTE RELATÓRIO

Estratégias bem-sucedidas em GenAI

- Alinhamento da IA à estratégia de negócio
- Integração ampla e automação corporativa
- Automação de processos e democratização de dados
- Criação de plataformas internas e governança de uso
- Foco em eficiência operacional e personalização

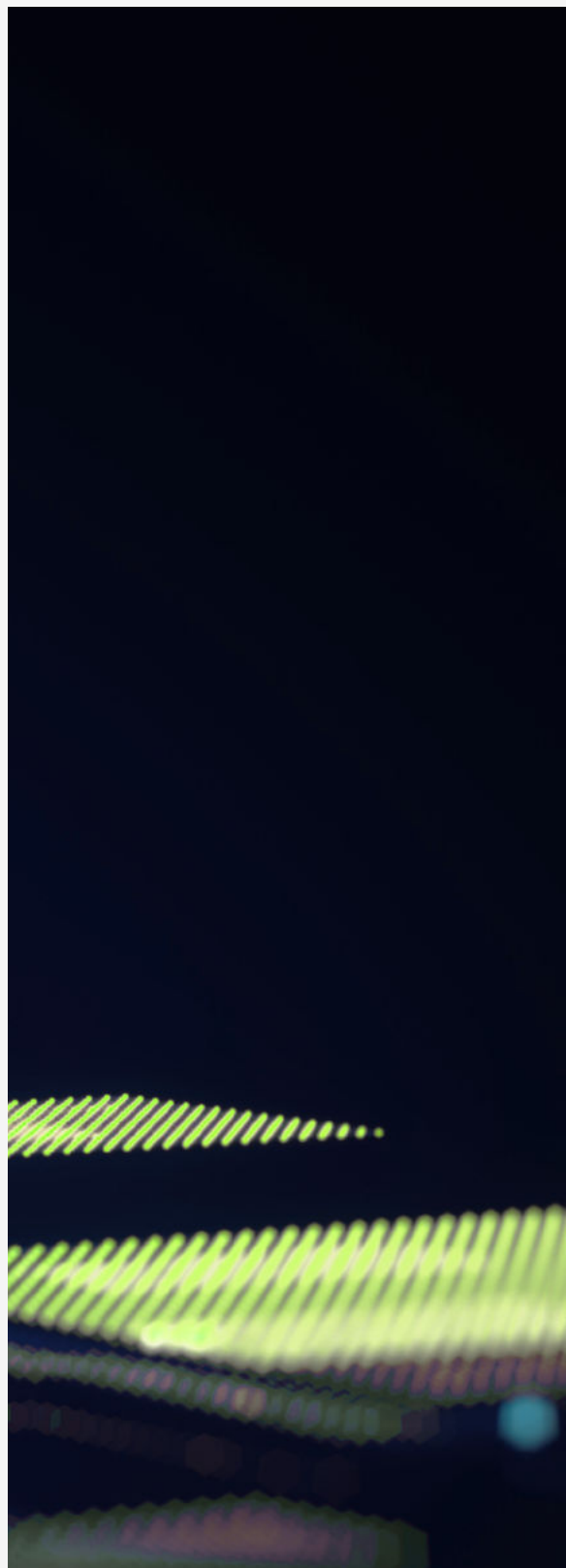
PRINCIPAIS BARREIRAS

Mais do que medir o nível de adoção, o levantamento buscou compreender quais estratégias, métricas e mecanismos de governança diferenciam as empresas capazes de transformar a utilização de GenAI em valor real, seja em relação à produtividade, à inovação, ao ganho de eficiência ou à experiência do cliente.

- Mudança cultural
- Subestimar importância de dados de qualidade
- Desenvolvimento de provas de conceito isoladas

POR QUE ESTE ESTUDO IMPORTA AGORA?

A adoção e o uso da Inteligência Artificial generativa (GenAI) já acontece em **mais de 80% das empresas**, de acordo com o estudo “**GenAI Divide: State of AI in Business 2025**”, produzido pelo MIT NANDA. Neste cenário, compreender onde estamos e para onde vamos é essencial para líderes, executivos e profissionais que buscam transformar a GenAI em vantagem competitiva não ficarem para trás.





ESTRATÉGIAS BEM-SUCEDIDAS EM GenAI

Alinhamento da IA à estratégia de negócio

“A liderança comunica sobre o tema de IA. Isso é fundamental, porque se não estivermos muito atentos, não vamos promover isso internamente”

Alexandre Muniz, vice-presidente de Tecnologia da Generali



O alinhamento entre iniciativas de GenAI e a estratégia de negócio foi apontado como um divisor de águas, pelas lideranças entrevistadas. A clareza de objetivos mostra-se um diferencial determinante na transição de experimentações isoladas para uma adoção madura e sustentável. “Empresas que consolidarem governança, infraestrutura de dados e cultura digital transformarão a tecnologia em diferencial competitivo”, disse Bruno Horta, Head de Data + AI da Peers.

Alexandre Muniz, vice-presidente de Tecnologia da Generali, destaca que a IA generativa está integrada à visão estratégica da seguradora desde 2021, quando a empresa realizou seu primeiro projeto nessa área. “Começamos lá atrás, enquanto ninguém falava tanto de IA, e já conseguimos um retorno 100 vezes maior do que o investimento, em um caso”, afirmou. A alta gestão da empresa está engajada: “A liderança comunica sobre o tema

de IA. Isso é fundamental, porque se não estivermos muito atentos, não vamos promover isso internamente”. Ele reforça que, para a Generali, IA não é mais uma iniciativa paralela, mas parte concreta da evolução do negócio.

Organizações que adotam a tecnologia de forma planejada conseguem acelerar processos e obter vantagem competitiva

A perspectiva de que a GenAI deve ser encarada como uma jornada engendradora também é enfatizada por Alexandre dos Santos, especialista em TI, que afirma: “Organizações que adotam a tecnologia de forma planejada conseguem acelerar processos e obter vantagem competitiva”. Essa visão dialoga com práticas adotadas por empresas como a Vivo. Adriana Lika, diretora de Dados e IA

79%

das empresas brasileiras apontam o aumento da produtividade como principal objetivo estratégico da adoção de GenAI.

da companhia, compartilha que criaram “um laboratório de IA com times multidisciplinares e cadeiras cativas para as áreas jurídica, de segurança e o DPO”. Para ela, é imprescindível “uma abordagem estruturada de governança, antecipando regulações e promovendo o uso responsável”.

A iniciativa permitiu enfrentar barreiras culturais com ações práticas de engajamento e capacitação, mostrando que governança e visão estratégica caminham juntas na construção de um uso corporativo sólido da GenAI.

No Itaú Unibanco, esse alinhamento com firme planejamento se materializou na criação de uma plataforma interna que democratiza o uso de IA generativa entre as áreas do banco. Carlos Eduardo Mazzei, diretor de Tecnologia da companhia, informa: “Criamos uma governança

robusta para garantir o uso seguro, ético e transparente da IA, com políticas de mitigação de vieses e prote-

“Criamos uma governança robusta para garantir o uso seguro, ético e transparente da IA, com políticas de mitigação de vieses e proteção de dados”

ção de dados”. Esse modelo de orquestração estratégica reforça que, nas empresas mais avançadas, a GenAI não é mais uma ferramenta isolada, mas parte integrante da infraestrutura de decisões e da vantagem competitiva.

Dados reforçam as boas práticas

79% das empresas brasileiras apontam o aumento da produtividade como principal objetivo estratégico da adoção de GenAI.

Integração ampla e automação corporativa

“Hoje, já está disponível para o nosso paciente o ‘help de exames’ no app e no site, com atendimento em linguagem natural. Já temos agentes de IA integrados às operações nas áreas de compras, contratos, jurídica, financeira e TI.”



João Vicente Alvarenga, CIO do Grupo Fleury

A integração da GenAI em múltiplas áreas operacionais tem sido uma das estratégias mais eficazes para ampliar impacto e acelerar resultados. No setor de saúde, João Vicente Alvarenga, CIO de Tecnologia do Grupo Fleury, descreve a adoção ampla da IA dentro da organização: “Hoje, já está disponível para o nosso paciente o ‘help de exames’ (orientações e resultados) no próprio app e no site, com atendimento em linguagem natural. Já temos agentes de IA integrados às operações nas áreas de compras, contratos, jurídica, financeira e TI”. Essa distribuição da IA por diversas frentes operacionais contribuiu diretamente para ganhos em produtividade, agilidade no atendimento e redução de retrabalho.

Outro exemplo de aplicação transversal vem da Ambev, onde a IA generativa tem sido usada para automatizar atividades administrativas e aumentar a eficiência de determinadas áreas. Quem compartilha o caso é Patrícia Kristman, diretora de Data and Analytics da empresa, que complementa: “Na nossa área de supply chain, temos mais de 2000 relatórios desenvolvidos pelos times de negócio utilizando os datasets que trabalhamos aqui”. A integração da IA ao fluxo operacional dos times gerou ganhos tangíveis, como redução de erros e maior velocidade nos ciclos de inovação e entrega.

A aplicação da GenAI também alcançou áreas críticas de compliance, da área jurídica e de auditoria, como mostra o relato de Ricardo Fahl, especialista em auditoria do Banco do Brasil. Segundo ele, “o uso da IA trafega pelos caminhos do planejamento, da geração de relatórios, da identificação de anomalias, de padrões de fraude e de benefícios financeiros e não financeiros”. Os painéis desenvolvidos com apoio da IA permitem identificar “outliers (dados discrepantes) e situações de risco, oferecendo subsídios para que as demais linhas de defesa atuem de forma mais assertiva.”

“Os painéis desenvolvidos com apoio da IA permitem identificar outliers (dados discrepantes) e situações de risco”

Para Gustavo Valfre, vice-presidente de Tecnologia da Energisa, o uso de IA generativa deverá ser natural em toda a empresa: “Estamos,



neste momento, desenhando como criaremos um framework para que as 22 mil pessoas da companhia estejam incluídas em um fluxo de utilização de GenAI. Isso envolverá mudanças nos processos e nas formas de fazer, sempre obedecendo a regulação vigente, mas trazendo a novidade”, diz Valfre.

Os primeiros passos já foram dados: “Nosso objetivo é que todos da área de TI da empresa passem a codificar usando GenAI”. Valfre explica: “Todas as aplicações da Energisa são construídas internamente. Desenvolvemos, há mais de 20 anos, soluções para CRM, sistemas de faturamento, ERP. Sempre foi desafiador, mas agora ganha contornos de oportunidade. Estamos acelerando muito”, diz o executivo.

Já na Heineken, a integração com áreas como RH, jurídico e finanças trouxe melhorias diretas: “A IA automatiza criação de job description, triagem de currículos e onboarding. No Jurídico, acelera a análise de contratos. Em Finanças, reduz o trabalho operacional e cria um ‘copiloto’ para cenários”, afirma Fábio Criniti, diretor de Inovação e Analytics da empresa. Esses relatos reforçam que o valor da GenAI se concretiza quando ela sai do laboratório e se torna parte do dia a dia corporativo, conectada a múltiplas áreas e processos-chave.

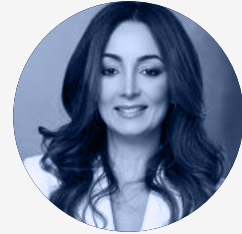
Dados reforçam as boas práticas

90% das empresas do cluster mais avançado priorizam ganhos de produtividade, enquanto 41% já percebem melhorias na experiência do cliente, uma combinação que reforça eficiência operacional com personalização do atendimento.

Automação de processos e democratização de dados

“Fizemos um grande movimento na empresa, uma iniciativa que chamamos de BB AcademIA. Tivemos 25 mil funcionários inscritos e quase 5 mil certificados, muitos deles sem experiência prévia com dados.”

Giuliane Paulista, Head de Governança, Cultura e Estratégia de IA do Banco do Brasil



A automação de processos com GenAI tem sido uma das portas de entrada mais efetivas para a transformação digital nas organizações. Patrícia Kristman (Ambev) afirma: “Estamos desenvolvendo algumas coisas bem novas. Processos manuais já estão sendo automatizados por agentes MVP, por exemplo”. Essa automatização permite eliminar tarefas repetitivas, liberar tempo das equipes para atividades estratégicas e reduzir a margem de erro. O foco, segundo ela, está em criar soluções tangíveis que gerem impacto operacional imediato, integrando a IA generativa às rotinas do dia a dia.

O empoderamento dos usuários finais, com acesso guiado a dados qualificados, pode acelerar a tomada de decisão e encurtar o ciclo de inovação. Patrícia complementa: “Os times de negócios aumentam sua eficiência e reduzem erros dessa forma. É um caminho para reduzir custos, encurtar o ciclo de inovação e entregar experiências cada vez mais relevantes para os nossos consumidores.”

Vamos democratizando o conhecimento e o acesso às ferramentas, e colocando mais gente pronta para esse novo mundo

Para Giuliane Paulista, Head de Governança, Cultura e Estratégia de IA no Banco do Brasil, a automação e a democratização de dados passam, antes de tudo, por preparar pessoas para esse novo cenário tecnológico. “Fizemos um grande movimento na empresa. Uma iniciativa que chamamos de BB AcademIA”, conta. O programa contou com 25 mil funcionários inscritos e quase 5 mil certificados, muitos deles sem experiência prévia com dados. “Havia pessoas que nunca tinham trabalhado com dados e que agora estão habilitadas”. Segundo Giuliane, essa iniciativa é parte essencial de uma transformação mais ampla: “Assim, vamos democratizando o conhecimento e o acesso às ferramentas, e colocando mais

gente pronta para esse novo mundo, onde os agentes de mudança não estarão só na área estratégica, mas na ponta, no dia a dia de quem está com o cliente.”

“Temos concentrado todas as informações em um único local, tentando desenvolver a base de conhecimento da IA generativa que estamos criando internamente”, explicou Clayton Izzo Palandrani, diretor de Transformação Digital & Inovação da Mitsui Sumitomo Seguros. A centralização de dados e o uso da IA para agilizar e padronizar decisões de subscrição são exemplos diretos de automação de processos críticos. Ele menciona ainda que a IA tem contribuído para reduzir a subjetividade das análises, promovendo critérios consistentes entre diferentes analistas. Essa estrutura favorece a democratização do acesso à informação dentro da empresa e fortalece a base de dados para decisões mais precisas.

51,8%

das empresas já percebem ganhos concretos com GenAI

“Ao facilitar o acesso interno à IA, com segurança e propósito, as empresas criam terreno fértil para ganhos exponenciais em produtividade e inovação contínua.”

No Itaú Unibanco, esse processo de democratização ganhou escala por meio da criação de uma plataforma corporativa que permite o uso transversal da IA generativa. Carlos Eduardo

Mazzei explica: “Hoje, há mais de 600 casos de uso em desenvolvimento, sendo 120 já em produção, refletindo a escala e o impacto dessa jornada”. A lógica aqui é clara: ao facilitar o acesso interno à IA, com segurança e propósito, as empresas criam terreno fértil para ganhos exponenciais em produtividade e inovação contínua.

Dados reforçam as boas práticas

51,8% das empresas já percebem ganhos concretos com GenAI por meio da redução de custos em áreas-piloto e consequente aumento de produtividade como efeitos associados à automação de processos.

Criação de plataformas internas e governança de uso

“A governança precisa cobrir tanto o que é centralizado quanto o que é descentralizado. Uma plataforma global permite que áreas criem agentes e aplicações com IA generativa, mas dentro de limites definidos.”

Olivier Devaux, Diretor de Datalabs da Serasa Experian



A construção de plataformas internas para uso da GenAI tem se mostrado uma estratégia eficiente para escalar a tecnologia com controle, segurança e impacto. A Serasa Experian tem priorizado uma governança híbrida para equilibrar liberdade de criação com segurança organizacional. Olivier Devaux, diretor de Datalabs da empresa, destaca: “A governança precisa cobrir tanto o que é centralizado quanto o que é descentralizado. Uma plataforma global permite que áreas criem agentes e aplicações com IA generativa, mas dentro de limites definidos”. Essa arquitetura regulada permite à companhia escalar projetos com agilidade sem comprometer compliance, controle de riscos ou integridade de dados, algo essencial num contexto regulatório cada vez mais exigente.

No Itaú Unibanco, essa abordagem foi essencial para viabilizar centenas de casos de uso, simultaneamente. Carlos Eduardo Mazzei compartilha: “Desenvolvemos uma plataforma interna que democratiza o uso de IA generativa entre as áreas do banco”. Essa iniciativa combina autonomia para as áreas de negócio com rigor técnico e governança centralizada, criando uma infraestrutura robusta para inovação contínua.

“Desenvolvemos uma plataforma interna que democratiza o uso de IA generativa entre as áreas do banco”

A Vivo também aposta em estruturas internas sólidas para o uso responsável da IA generativa. Adriana relata que a iniciativa da criação de um laboratório de IA com times multidisciplinares foi desenhada para prever regulações, mitigar riscos e garantir a confiabilidade no uso da tecnologia. Ela complementa: “Implementamos o Vivo GPT para 5.700 colaboradores, com uso seguro e governado da GenAI”. A estrutura de governança inclui políticas voltadas à mitigação de vieses e à proteção de dados, e é considerada pela executiva um fator-chave para a superação de barreiras culturais e para a adoção ampla e ética da IA no contexto corporativo.

“Tomamos o cuidado de não usar nenhum modelo aberto. Tudo o que temos construído se deu a partir de modelos com base própria”



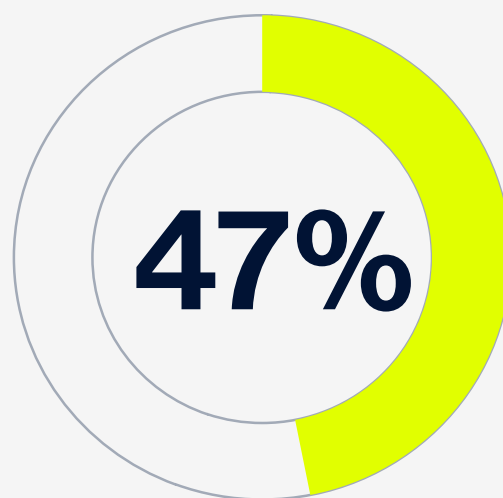
Clayton Izzo Palandrani,
diretor de Transformação
Digital & Inovação da Mitsui
Sumitomo Seguros

Na Energisa, o caminho para um crescimento consistente e escalável passa por engajamento e formação. É o que diz Gustavo Valfre: “Temos uma operação grande. Todos são muito estimulados, mas é preciso estudarmos para, em seguida, planejarmos como deverá ser esse processo. Para enfrentar tal desafio, criamos o Programa EnergiA. Por meio dele, oferecemos treinamentos e assistência, em um fluxo de repensarmos nosso processo de trabalho futuro mesmo.”

“Tomamos o cuidado de não usar nenhum modelo aberto. Tudo o que temos construído se deu a partir de modelos com base própria”, destacou Clayton Izzo Palandrani (Mitsui Sumitomo Seguros). Além de priorizar o desenvolvimento interno de soluções, a Mitsui estruturou uma política de IA robusta, alinhada à matriz no Japão, para garantir segurança, conformidade e ética no uso da GenAI. Essa governança sólida foi fundamental para a construção de uma base confiável e segura. A decisão de fazer uso de plataformas híbridas, combinando, de forma estratégica, modelos próprios e soluções SaaS, também mostra maturidade na escolha de caminhos tecnológicos escaláveis e sob controle.

Dados reforçam as boas práticas

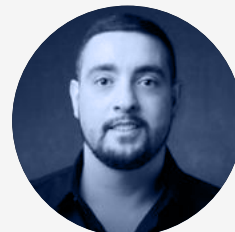
47,6% das empresas brasileiras já adotaram políticas internas documentadas de uso e confidencialidade para GenAI, evidenciando avanço na formalização da governança. Fonte: “IA Generativa no Brasil: O que diferencia experimentação de transformação”



das empresas brasileiras já adotaram políticas internas documentadas de uso e confidencialidade para GenAI

Foco em eficiência operacional e personalização

“Se eu conseguir fazer uma personalização em escala com uma eficiência operacional, com certeza terei uma vantagem competitiva.”



Fábio Criniti, Diretor de Inovação e Analytics da Heineken

A GenAI tem se mostrado uma aliada poderosa na busca por eficiência operacional e redução de custos em grande escala, especialmente em setores com estruturas complexas e operações intensivas. Esse mesmo princípio aparece nas ações da Heineken. Fábio Criniti afirma: “A tecnologia também possibilita um engajamento mais próximo, com chatbots, assistentes de marca e experiências digitais interativas.” Na visão dele, a personalização em escala é uma ponte direta para a diferenciação competitiva. “Se eu conseguir fazer uma personalização em escala com uma eficiência operacional, com certeza vou ter uma vantagem competitiva.”

Adriana Lika (Vivo) reforça: “A IA oferece um leque de oportunidades, seja na geração de novas receitas ou na otimização de processos internos, resultando em eficiência operacional significativa”. A executiva compartilha que, na área de experiência do cliente, a aplicação da tecnologia já trouxe benefícios mensuráveis: “Reduzimos tempo de atendimento e aumentamos satisfação, conversão e eficiência. Mensuramos o impacto a partir desses indicadores”. Para a Vivo, a GenAI representa uma alavanca não apenas técnica, mas estratégica, integrando inovação à jornada do cliente com retorno claro.

Tales Rodrigues, executivo de CRM do Banco Pan, também enfatiza essa correlação entre uso eficiente da IA, personalização e geração de valor. “As empresas que conseguirem entender o que a IA entrega vão ter uma vantagem difícil de replicar”. A companhia aposta na personalização para melhorar resultados comerciais, e os dados do relatório “IA Gerativa no Brasil: O que diferencia experimentação de transformação” sustentam essa

visão: as empresas destacaram que já geram receita por meio do uso da IA com novos produtos (39,3%) e personalização (14,6%).

A IA oferece um leque de oportunidades, seja na geração de novas receitas ou na otimização de processos internos, resultando em eficiência operacional significativa

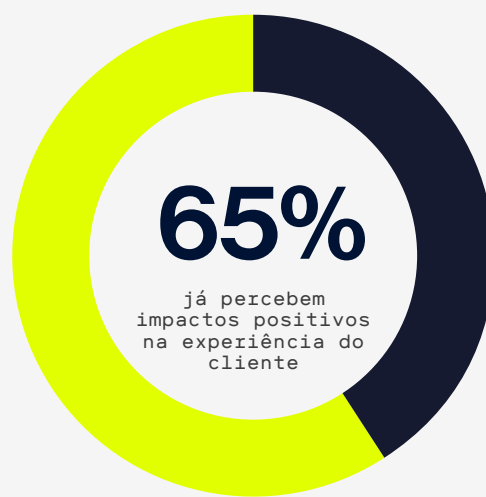
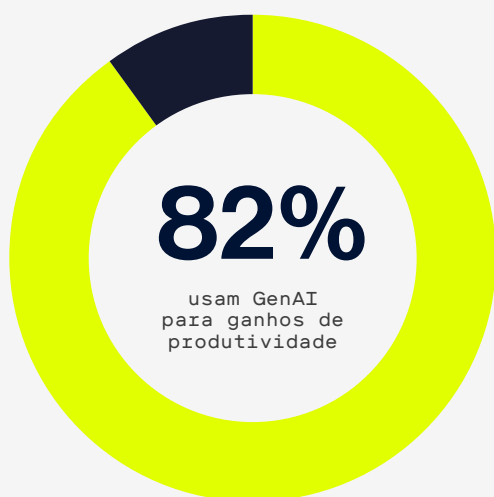
Clayton Izzo Palandrani (Mitsui Sumitomo Seguros) compartilha um case emblemático que ilustra o impacto da GenAI na eficiência operacional e na personalização em larga escala. A companhia enfren-

“Clientes tratados como únicos consomem mais. A personalização tem se refletido também na receita”

tava uma limitação crítica: conseguir processar apenas cerca de 30% das propos-

tas recebidas em sua principal linha de seguros corporativos. “A gente não conseguia sequer avaliar toda a demanda. Boas oportunidades passavam e a gente nem olhava para elas”, relata. Com o uso da IA generativa, a empresa agora analisa 100% das propostas, classificando-as com base em critérios estratégicos, como rentabilidade e sustentabilidade, e entregando aos subscritores as oportunidades mais promissoras. “Crescemos entre 30% e 40% no volume de cotações e já observamos um aumento de 92% no fechamento de novos negócios”, destaca Clayton. O executivo vê a GenAI, para além de um motor de produtividade, como uma alavanca para a inteligência decisória: “Estamos criando uma espinha dorsal clara para as análises de risco, para que nenhuma oportunidade relevante passe despercebida.”

João Alvarenga (Grupo Fleury) mostra como essa lógica se reflete no dia a dia dos negócios da empresa: “Não vemos IA apenas como redução de custo. É uma simbiose homem-máquina para gerar mais qualidade. Clientes tratados como únicos consomem mais. A personalização tem se refletido também na receita”. Essas experiências apontam para um consenso emergente: eficiência e personalização, juntas, moldam a próxima fronteira de vantagem competitiva movida a IA.



Dados reforçam as boas práticas

82% das empresas do Cluster Relacional utilizam GenAI para ganhos de produtividade, e 65% percebem impactos positivos na experiência do cliente, combinando eficiência operacional com personalização nas interações.

Áreas das empresas em que a adoção de GenAI está mais avançada

FONTE: "IA GENERATIVA NO BRASIL: O QUE DIFERENCIA EXPERIMENTAÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO"



Mais avançados globalmente

- Tecnologia
- Mídia

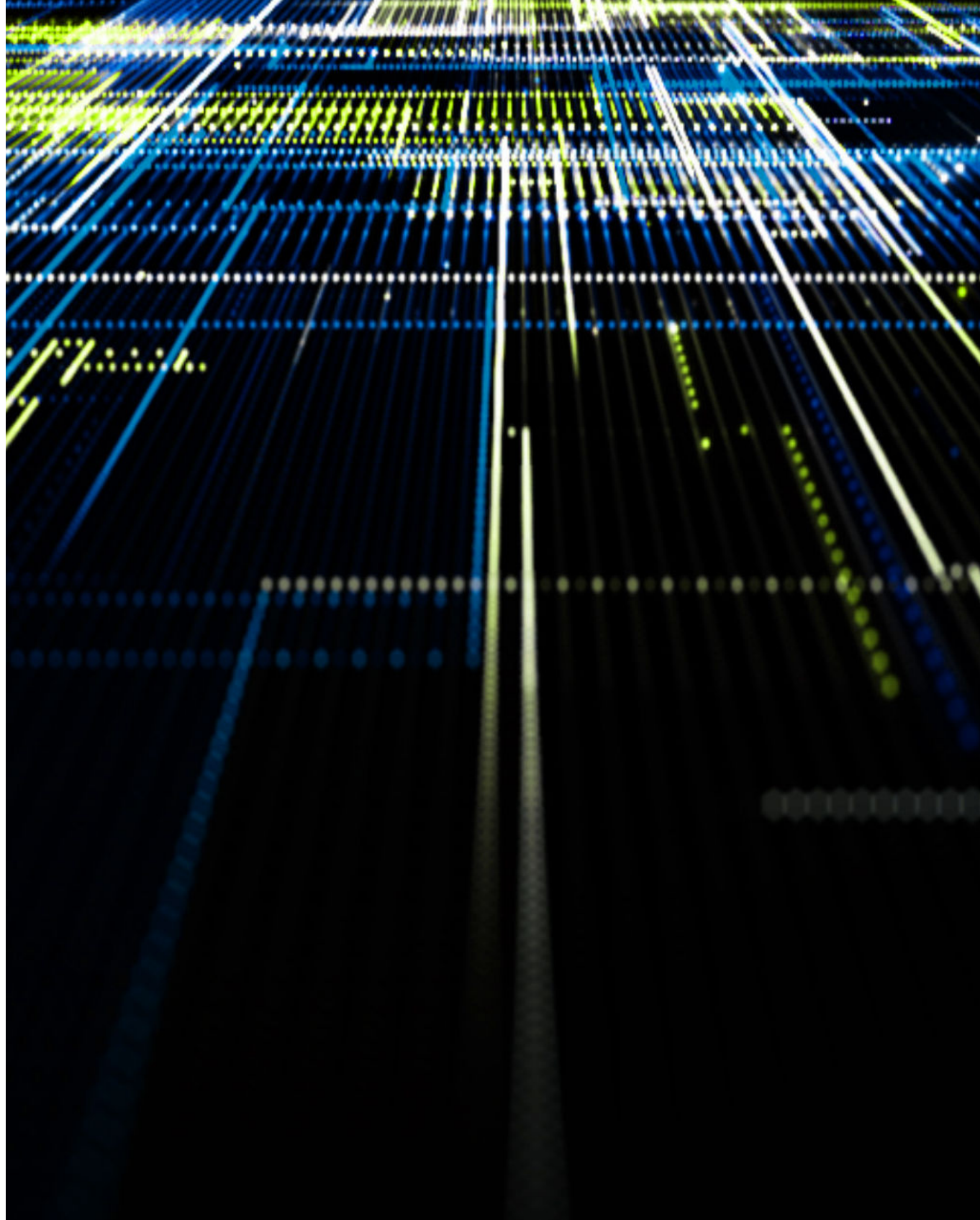
Em fases anteriores de adoção

- Finanças
- Indústria
- Saúde

“Os times de negócios aumentam sua eficiência e reduzem erros (com o empoderamento dos usuários finais). É um caminho para reduzir custos, encurtar o ciclo de inovação e entregar experiências cada vez mais relevantes para os nossos consumidores.”

Patrícia Kristman, diretora de Data and Analytics na Ambev





PRINCIPAIS BARREIRAS

Mudança cultural

A falta de investimento consistente em capacitação e formação de equipes surge como uma das barreiras mais críticas para o uso responsável, escalável e eficaz da GenAI nas empresas. Fábio Criniti (Heineken) destaca o desejo de garantir que a transformação tecnológica seja acompanhada por uma mudança organizacional: “O principal desafio é garantir a aceitação da IA como aliada, vencendo a resistência à mudança”. A falta de preparo técnico e de sensibilização da liderança podem ser barreiras para a maturidade digital.

Adriana Lika (Vivo) aponta que superar obstáculos culturais e operacionais exige ações estruturadas e práticas: “As barreiras culturais têm sido enfrentadas com iniciativas práticas de engajamento e capacitação”. Esse relato evidencia que, sem programas claros de aprendizado, as iniciativas de IA tendem a se concentrar em poucos especialistas, dificultando a adesão ampla e segura nos diferentes níveis da organização.

A ausência de foco em capacitação também se revela nos números. Segundo dados apresentados no estudo “IA Generativa no Brasil: o que diferencia experimentação de transformação”, apenas 6,1% das empresas consultadas contam com comitês formais de IA, o que sugere não apenas uma lacuna de governança, mas também uma falta de direcionamento sobre como formar e apoiar os times que estarão à frente dessas transformações.

“Vemos em diversas pesquisas que a aplicação de IA falha com frequência.

Penso que a principal razão para que isso aconteça seja a pouca importância dada aos cuidados básicos do início de um processo.”



Gustavo Valfre,
Vice-presidente de
Tecnologia da Energisa

Gustavo Valfre (Energisa) corrobora: “Vemos em diversas pesquisas que a aplicação de IA falha com frequência. Penso que a principal razão para que isso aconteça é a pouca importância dada aos cuidados básicos do início de um processo. A estratégia precisa se dar pela antecipação dos cenários para evitar ao máximo os riscos.”

Organizações que avançam com segurança priorizam a formação de competências internas, desenvolvendo desde habilidades técnicas até a capacidade de interpretar riscos, oportunidades e implicações éticas. Sem capacitação estruturada, a GenAI permanece restrita a iniciativas isoladas, e não se consolida como competência organizacional.

Subestimar importância de dados de qualidade

Um dos principais entraves identificados nas entrevistas sobre o avanço da GenAI é a baixa prioridade atribuída à busca por dados de qualidade, um ponto crítico que compromete diretamente a eficiência dos modelos, a segurança das aplicações e a escalabilidade das soluções desenvolvidas.

Tales Rodrigues (Banco Pan) é direto ao apontar esse desafio estrutural: “Difícilmente haverá empresa que vá conseguir tirar valor de Inteligência Artificial se ela não tiver uma boa fundação de dados. Mesmo assim, vemos que o mundo corporativo ainda minimiza essa importância”. Sua fala sintetiza um dos principais gargalos enfrentados pelas organizações: sem bases confiáveis e bem estruturadas, a IA tende a operar de forma limitada, enviesada ou até mesmo ineficaz (“Subtle biases in AI can influence emergency decisions”, Steve Nadis | MIT CSAIL).

A relevância dos dados também é destacada como um pré-requisito para personalização em escala, uma das promessas mais valiosas da GenAI. Sem dados atualizados, integrados e contextualizados, não há como gerar recomendações precisas, realizar segmentações eficazes ou automatizar decisões de negócio de forma confiável. A crítica de Tales não apenas alerta para uma negligência comum, mas também sugere um descompasso entre o entusiasmo tecnológico e a preparação dos bastidores.

Dados desestruturados, silos entre áreas, baixa governança e falta de padronização figuram entre os sintomas mais frequentes desse problema. Este cenário se confirma em um diagnóstico compartilhado no relatório “GenAI Divide: State of AI in Business 2025” (MIT NANDA), que mostra que menos de um terço das empresas se considera pronta em termos de estrutura, o que inclui dados, talentos e orçamento. O caso mencionado evidencia que, mesmo com investimentos em tecnologia de ponta, o verdadeiro diferencial está em fundações sólidas.

Fábio Criniti complementa com um alerta sobre as bases necessárias para sustentar essa transição: “Isso exige bases de dados confiáveis, integração com processos ainda pouco digitalizados e capacitação contínua das equipes”. A lição é clara: sem dados de qualidade, a GenAI deixa de ser um ativo e passa a ser um risco ou um custo mal dimensionado.

“Difícilmente haverá empresa que vá conseguir tirar valor de Inteligência Artificial se ela não tiver uma boa fundação de dados.”

Tales Rodrigues,
Banco Pan



Desenvolvimento de provas de conceito isoladas

A realização de provas de conceito (POCs) sem conexão clara com a estratégia de negócio foi identificada como uma armadilha recorrente entre as empresas em estágio inicial de adoção da GenAI. Bruno Horta (Peers), observa que essa abordagem foi comum, mas pouco produtiva: “Muitas empresas começaram a desenvolver diversas POCs, sem parar para refletir como essas iniciativas se conectam com a agenda estratégica de negócio”. A ausência de alinhamento entre a experimentação tecnológica e os objetivos corporativos resultou em projetos desconectados da realidade operacional, com baixa possibilidade de escalabilidade, impacto limitado e retorno questionável.

Esse cenário é respaldado pelos dados do relatório “IA Generativa no Brasil: O que diferencia experimentação de transformação”, que revelam que apenas 22% das empresas conseguiram integrar a GenAI a sistemas críticos da organização. Esse descompasso estrutural sugere que, sem planejamento e visão de longo prazo, as POCs tendem a se esgotar como experimentos pontuais, em vez de se transformarem em pilares reais de inovação. Como resume o próprio Bruno Horta: “Hoje, grande parte dos nossos clientes

já entende a necessidade de desenvolver uma estratégia de IA bem fundamentada.”

“Muitas empresas começaram a desenvolver diversas POCs, sem parar para refletir como essas iniciativas se conectam com a agenda estratégica de negócio.”

Iniciativas tecnológicas surgem de forma paralela, impulsionadas por áreas específicas, mas sem o conhecimento, autorização ou apoio da governança central. O resultado, muitas vezes, é a duplicação de esforços, falta de padronização e exposição a riscos legais e reputacionais. A lição deixada por esses casos é objetiva: a experimentação, embora necessária, precisa estar inserida em uma estratégia coordenada, com liderança explícita, métricas de impacto e estrutura organizacional preparada para transformar testes em escala e valor.



Bruno Horta,
Peers Consulting +
Technology

Olhando de perto as barreiras identificadas

Tema	Indicador
Governança	Apenas 22% se consideram preparadas
Shadow AI	90% dos funcionários usam IA informalmente
Falta de talentos especializados	6º principal obstáculo relatado
Capacitação insuficiente	33,3% com algum nível de discordância
Resistência cultural	3º obstáculo mais citado
Segurança / privacidade	Apenas 33,8% contam com monitoramento contínuo, enquanto 28,7% não possuem práticas implementadas

“As barreiras culturais têm sido enfrentadas com iniciativas práticas de engajamento e capacitação”



Adriana Lika, diretora de Dados e IA da Vivo

Conclusão

A jornada das empresas brasileiras com a Inteligência Artificial generativa está claramente em curso, mas em estágios distintos. Como mostra este relatório, algumas organizações já se movem com segurança rumo à maturidade, enquanto outras ainda enfrentam desafios estruturais, técnicos e culturais.

O que diferencia quem avança não é apenas o investimento em tecnologia, mas a capacidade de alinhar a GenAI à estratégia de negócio, integrá-la aos processos corporativos, democratizar o acesso com capacitação e estruturar uma governança clara, que permita inovação com segurança.

As experiências compartilhadas por empresas como Itaú Unibanco, Ambev, Grupo Fleury, Vivo, Heineken, Banco do Brasil e outras demonstram que a GenAI não é um projeto de tecnologia, mas um pilar organizacional. Quando integrada à rotina, usada de forma segura e impulsionada por pessoas capacitadas, ela se traduz em produtividade, eficiência, inovação e diferenciação competitiva.

Os dados e as aplicações práticas vistos neste estudo reforçam a urgência de ações coordenadas. Para sair do piloto e alcançar escala, as organizações

precisam tratar a GenAI com a mesma seriedade dedicada a outras frentes estratégicas de negócio: com direcionamento, gestão, educação e propósito. À medida que a IA generativa se torna um diferencial competitivo e uma força de transformação real, fica cada vez mais evidente: o futuro será moldado por quem souber transformar experimentação em cultura, e dados em decisões.

O caminho não é automático.

O entusiasmo com a tecnologia precisa ser acompanhado de responsabilidade, preparo e direção. Empresas que ainda insistem em desenvolver provas de conceito isoladas, sem base de dados qualificada ou capacitação adequada, correm o risco de desperdiçar recursos e perder relevância.

A mensagem dos líderes ouvidos é clara: sem estratégia, a GenAI não resolve e pode até atrapalhar.

É hora de sair do laboratório, integrar com propósito e garantir que cada experimento contribua para um modelo de negócio mais inteligente, escalável e ético. O futuro já começou, mas nem todas as empresas estão, de fato, se preparando para ele.

“Criamos uma governança robusta para garantir o uso seguro, ético e transparente da IA, com políticas de mitigação de vieses e proteção de dados”



Carlos Eduardo Mazzei, diretor de Tecnologia no Itaú Unibanco



Andre L. Miceli

CEO e Editor-chefe
MIT Technology Review Brasil

Marcello Mussi

Managing Director and Board Member
Peers Consulting + Technology

Rafael Valente

Head of Solution
Peers Consulting + Technology

Iago Ribeiro

Diretor de Inovação e Produto
MIT Technology Review Brasil

Hugo Rosas

Conteúdo Lead
MIT Technology Review Brasil

Suelen Rapello

Design Lead
MIT Technology Review Brasil

Rafael Coimbra

Editor-executivo
MIT Technology Review Brasil

Bruno Horta

Head of Analytics & Artificial Intelligence
Peers Consulting + Technology

Gabriela Gorgatti

Marketing Manager
Peers Consulting + Technology

Carolina Paes

Gerente de Operações
MIT Technology Review Brasil

Lucas Maciel

Jornalista
MIT Technology Review Brasil

Julia Lages

Designer
MIT Technology Review Brasil

MIT Technology Review

Publicado por TEC

Nossa missão é inspirar a inovação e a aquisição de conhecimento, bem como aumentar a conscientização sobre o poder da tecnologia na sociedade, das ciências humanas e negócios, a fim de construir um futuro melhor para os amantes e líderes de tecnologia de Língua Portuguesa.

Fale Conosco
redacao@mittechreview.com.br

Anuncie
www.mittechreview.com.br/anuncie

mittechreview.com.br
[@mittechreviewbr](#)

Oferecido por:

PEERS Consulting
+ Technology