
MIT
Technology
Review

Publicado por TEC

EM PARCERIA COM

PEERS
Consulting + Technology

O piloto ficou para trás

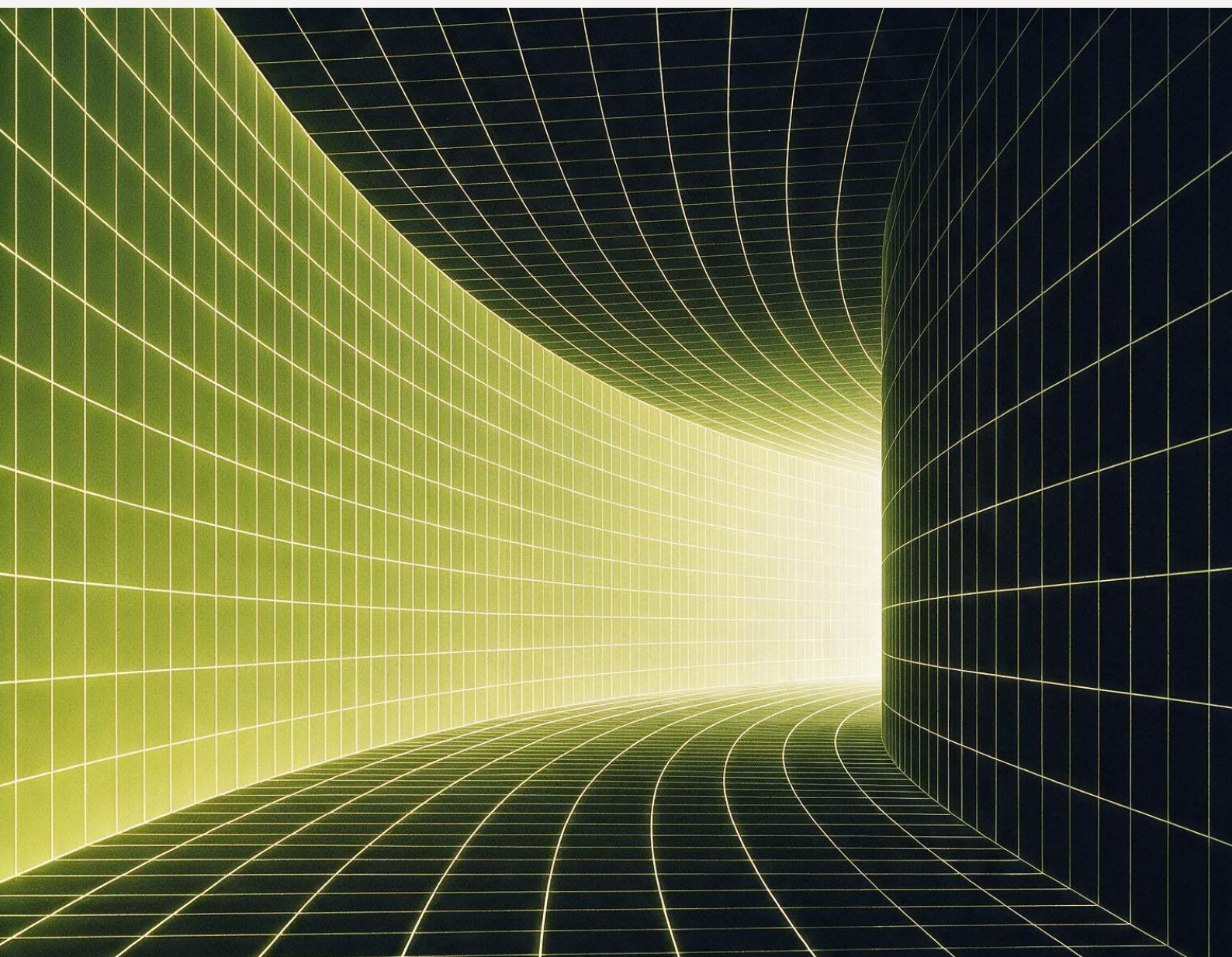
Organizações pós-agentes de IA

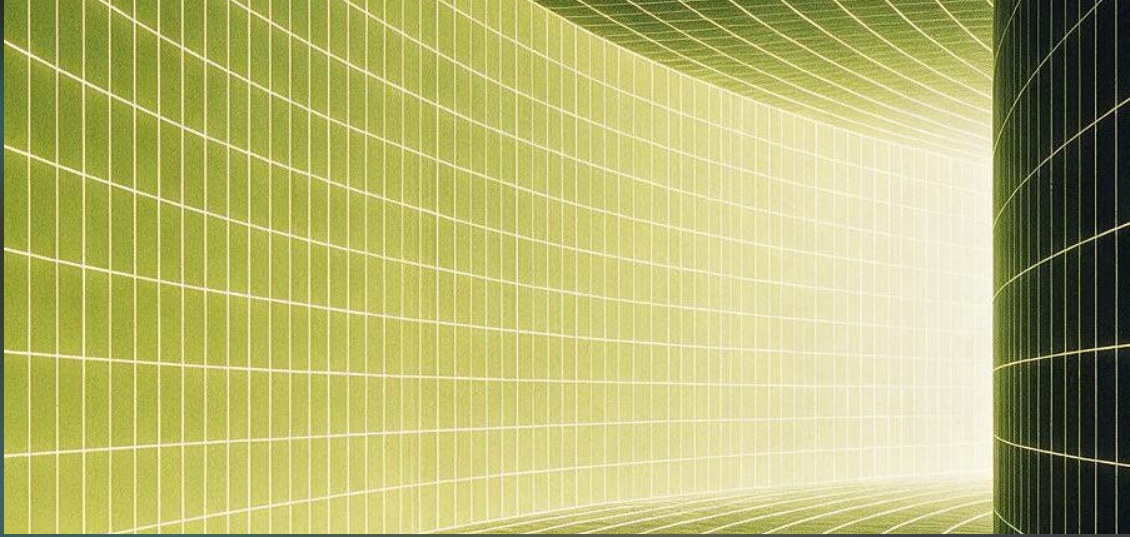
Eficiência também tem escolhas

A escala pede estrutura

Gerando valor com GenAI

Após mapear a adoção, nova pesquisa aponta como a integração entre estratégia, operação e mensuração impulsiona resultados sustentáveis.





Gerando valor com GenAI

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 deu 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.

Agora, esta segunda edição reúne os 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. Na Peers, a transformação começa pela compreensão profunda dos desafios e objetivos do negócio. A partir daí, conectamos estratégia, tecnologia e execução para desenhar e implementar soluções que sustentam o crescimento e aceleram resultados. Atuando em diversos segmentos do mercado, a empresa conta com +500 colaboradores e projetos em 14 países.



PREFÁCIO EDITORIAL

Até o ano passado, o principal ponto de discussão dos conselhos de administração e das lideranças de tecnologia era sobre adoção de Inteligência Artificial Generativa. Questões relacionadas a risco, benefício, e formas de iniciar uma jornada eram amplamente discutidas. Isso foi refletido no nosso estudo, publicado pela MIT Technology Review Brasil, em 2025, sobre adoção da GenAI nas empresas do país. De lá pra cá, percebemos mudanças tecnológicas profundas com o aperfeiçoamento de tecnologias e estratégias de *harness*, memória, *knowledge servers*, *runtime*, dentre outras, habilitando a aplicação de sistemas agênticos (semi ou totalmente autônomos) na resolução de problemas de negócios. O debate avançou da adoção para a geração de valor. O presente estudo evidencia essa mudança com base em dados coletados de 138 respondentes, indicando que a pauta principal passou a ser a capacidade de transformar a IA Generativa em uma competência organizacional para gerar vantagem competitiva.

Dentro do universo total de respondentes, que abrange várias indústrias (varejo, educação, financeiro, saúde, manufatura, energia, dentre outros), selecionamos o setor financeiro para um aprofundamento com base em 18 entrevistas com os líderes que impulsionam a geração de valor com IA generativa em grandes organizações, incluindo bancos, seguradoras e meios de pagamento. Instituições financeiras operam em ambientes altamente regulados, administram ativos críticos, processam decisões sensíveis e dependem permanentemente da confiança de clientes, reguladores e investidores. Nesse contexto, o desafio de escalar soluções robustas de GenAI passa por construir arquiteturas resilientes, estabelecer mecanismos de governança, criar processos auditáveis e desenvolver uma organização preparada para operar ao lado de sistemas inteligentes. A pesquisa refletiu um nível de maturidade mais elevado comparado à média de todos os setores, indicando que as instituições financeiras estão na vanguarda de muitos dos temas acima e podem servir de referência para líderes desse e de outros setores.

Dentre os assuntos abordados, o desafio de governar ambientes onde a força de trabalho humana divide papéis e responsabilidades com uma força de trabalho digital fica cada vez mais evidente. A governança deixa de ser um assunto estigmatizado como dificultador e passa a ser o viabilizador da transformação em escala. Outro tema essencial para os entrevistados é a capacidade para escalar iniciativas com segurança e a necessidade de estruturar uma arquitetura que habilita a reutilização do conhecimento proprietário da empresa, transformando aprendizados em vantagem competitiva.

As próximas páginas oferecem evidências, experiências e reflexões que ajudam a orientar decisões estratégicas em um momento em que a capacidade de transformar a GenAI em valor de negócio passa a ser um dos principais fatores de competitividade.

Boa leitura!

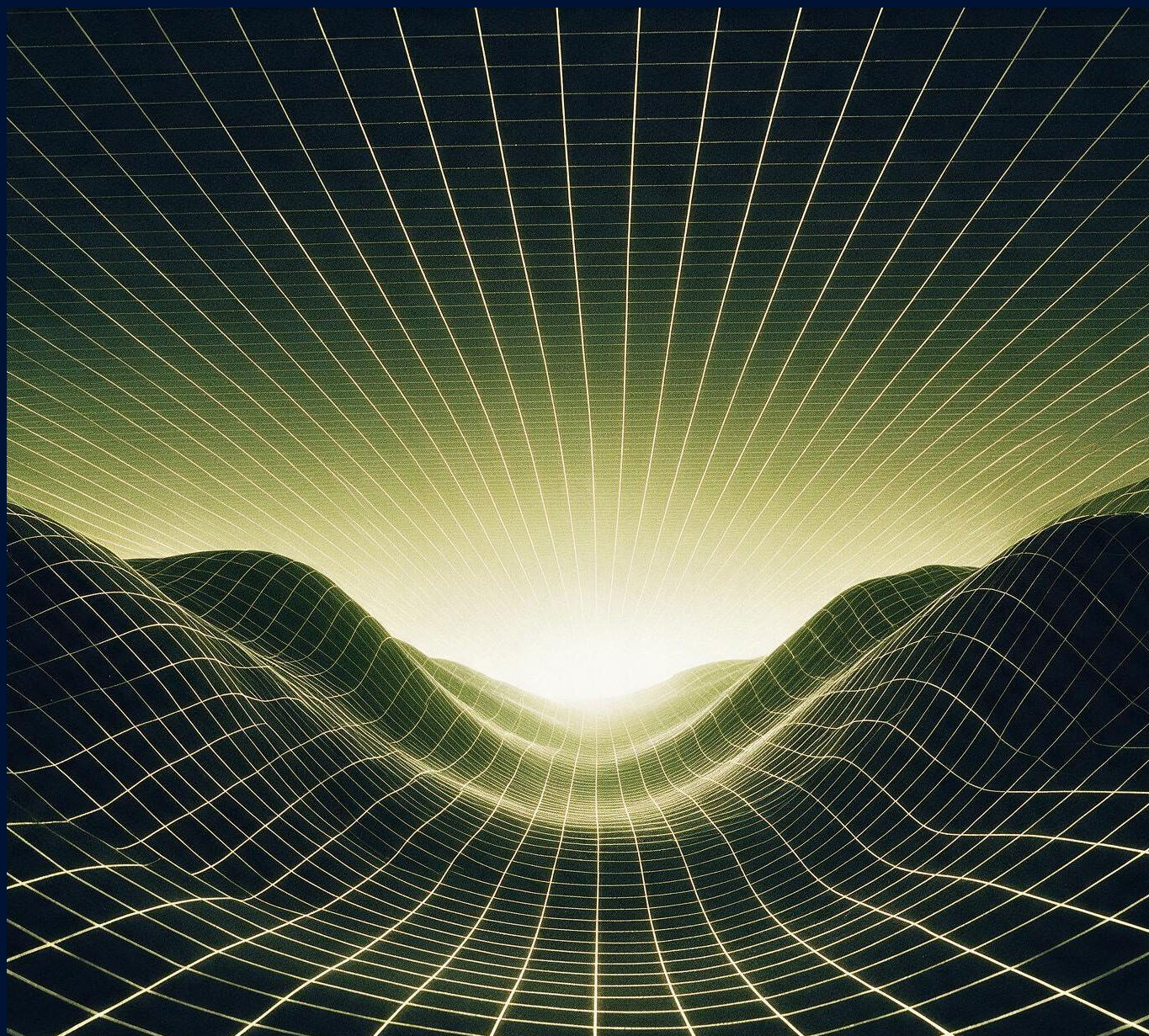
Bruno Horta, PhD - Diretor Executivo, Head of Data & AI da Peers Consulting + Technology

O vale da escala da Inteligência Artificial

Pesquisa indica que o principal obstáculo passou a envolver integração operacional, liderança, governança e capacidade de mensurar resultados.

Por LUCAS MACIEL

IMAGEM GERADA POR IA/MIT TECHNOLOGY REVIEW BRASIL



A Inteligência Artificial Generativa percorreu um caminho incomum dentro das empresas. Em pouco tempo, deixou de ser uma tecnologia restrita a laboratórios de inovação para ocupar espaço permanente nas agendas de transformação digital, nos planos estratégicos e nas discussões da alta liderança. O que antes era tratado como uma agenda de experimentação passou a ser acompanhado por uma pergunta muito mais ampla: como transformar iniciativas de IA Generativa em resultados concretos para o negócio?

Os primeiros resultados da pesquisa “Do piloto ao resultado: a rentabilidade da IA”, conduzida pelo TEC.Institute em parceria com a Peers Consulting + Technology, ajudam a dimensionar esse novo cenário.

29,0% x 23,0%

Quase um terço das empresas avaliadas afirma ter superado as expectativas financeiras iniciais com a GenAI.

Dos respondentes reconhecem não haver um business case para comparar.

Quanto à metodologia formal de medição do ROI

54,0% x 18,8%

das organizações confirmam ter as diretrizes já traçadas e aplicadas.

reconhecem não possuir uma metodologia clara para medir o retorno dos investimentos realizados.

O ritmo acelerado de evolução dos modelos impulsionou uma corrida por experimentação, de modo a estimular organizações de diferentes setores a testar aplicações, automatizar processos e buscar ganhos de produtividade em praticamente todas as áreas do negócio. No entanto, esse movimento revelou, em pouco tempo, uma diferença importante entre experimentação e transformação.

Nos primeiros meses da adoção, a velocidade de implementação parecia ser o principal indicador de avanço. Desenvolver pilotos, identificar casos de uso e ampliar o acesso às

ferramentas tornaram-se prioridades para empresas que buscavam compreender o potencial da tecnologia. À medida que a Inteligência Artificial passou a fazer parte da rotina corporativa, entretanto, uma nova preocupação começou a ocupar espaço nas reuniões de diretoria: como transformar essas iniciativas em resultados concretos para o negócio?

A pergunta marca uma mudança significativa na agenda da GenAI. Se anteriormente o desafio era descobrir onde e como utilizar a tecnologia, agora a discussão se concentra na capacidade de gerar impacto econômico, justificar novos investimentos e incorporar a IA generativa como parte da estratégia organizacional. O foco deixa de estar exclusivamente na adoção e passa a incluir produtividade, retorno financeiro, integração operacional e capacidade de execução.

Essa transição acompanha um movimento observado em diferentes mercados. O relatório *Managing the Two Faces of Generative AI*, publicado pelo MIT Center for Information Systems Research (MIT CISR), em 2024, indica que o desafio agora é distinguir aplicações voltadas ao ganho de produtividade individual daquelas capazes de gerar valor para o negócio em escala.

É nesse contexto que se insere a pesquisa “Do piloto ao resultado: a rentabilidade da IA”. Mais do que medir o estágio de adoção da GenAI, o levantamento procura responder a uma questão que passou a orientar a nova fase da Inteligência Artificial Generativa entre as empresas participantes: por que organizações que adotam tecnologias semelhantes alcançam resultados tão diferentes?

Ao fazê-lo, amplia uma discussão iniciada anteriormente pela pesquisa “IA Generativa no Brasil: o que diferencia experimentação de transformação”, que analisou como estas organiza-

ções estavam incorporando a tecnologia às suas operações. Se aquele estudo procurava compreender a passagem da experimentação para a transformação, o novo levantamento acompanha o passo seguinte dessa jornada: identificar as condições que permitem converter a mudança em captura consistente de valor.

Se anteriormente o desafio era descobrir onde e como utilizar a tecnologia, agora a discussão se concentra na capacidade de gerar impacto econômico

Os resultados revelam que a maturidade em GenAI não evolui de forma linear. Conforme a tecnologia avança dentro das organizações, as barreiras passam a refletir desafios relacionados à coordenação entre áreas, liderança, integração de processos e capacidade de mensurar resultados. A tecnologia continua sendo um elemento indispensável dessa transformação, mas já não é suficiente para explicar por que algumas empresas conseguem consolidar seus investimentos enquanto outras permanecem presas a ciclos sucessivos de experimentação.

Dessa forma, os dados da pesquisa vão dialogar com os resultados apresentados no estudo “IA Generativa no Brasil”, além de pesquisas recentes produzidas pelo MIT. Assim, essas análises vão ajudar a compreender uma mudança que vai além da evolução tecnológica, apontando que a próxima etapa da Inteligência Artificial Generativa será definida, principalmente, pela habilidade das organizações em transformar conhecimento, processos e governança em uma fonte permanente de vantagem competitiva.

Metodologia

A pesquisa “Do piloto ao resultado: a rentabilidade da IA” foi desenvolvida pelo TEC.Institute, em parceria com a Peers Consulting + Technology, com o objetivo de investigar quais fatores explicam a diferença de desempenho entre organizações que adotam a GenAI em suas operações. Em vez de concentrar a análise apenas no estágio de adoção da tecnologia, o estudo buscou compreender como as empresas estruturam estratégias, investimentos, mecanismos de governança e práticas de mensuração capazes de transformar essas iniciativas em resultados efetivos para o negócio.

O levantamento reuniu 138 respondentes, distribuídos por 12 setores da economia brasileira com diferentes faixas de faturamento. A amostra é composta majoritariamente por fundadores, sócios, diretores e C-Levels, o que faz dos resultados um retrato da percepção de quem conduz decisões estratégicas relacionadas à Inteligência Artificial Generativa dentro das organizações.

O questionário foi organizado em sete eixos temáticos, contemplando aspectos relacionados a:

- **Adoção da IA generativa;**
- **Investimentos;**
- **Retorno financeiro;**
- **Aplicações corporativas;**
- **Estratégia;**
- **Governança;**
- **Riscos.**

Ao longo deste relatório, os resultados são analisados em perspectiva, estabelecendo conexões com a pesquisa “IA Generativa no Brasil” e com estudos recentes do MIT dedicados à maturidade organizacional e à geração de valor por meio da GenAI. Dessa forma, o estudo em questão visa utilizar evidências distintas para compreender como esta agenda evoluiu entre as empresas respondentes, neste período, e quais fatores passaram a diferenciar organizações capazes de transformar a adoção tecnológica em vantagem competitiva sustentável.

Quando a pergunta muda, a agenda acompanha a mudança

Toda tecnologia passa por um momento em que o debate deixa de girar em torno de suas possibilidades e passa a ser orientado pelos resultados que é capaz de produzir. Com a Inteligência Artificial Generativa, essa transição aconteceu em um intervalo particularmente curto. Em pouco mais de dois anos, empresas de diferentes setores avançaram da fase de experimentação para um estágio em que a continuidade dos investimentos passou a depender de evidências concretas de geração de valor.

À medida que a IA Generativa passou a fazer parte da rotina corporativa, a simples existência de pilotos deixou de responder às principais preocupações das lideranças.

A pesquisa “IA Generativa no Brasil: o que diferencia experimentação de transformação” registrou os primeiros movimentos dessa transformação. Naquele momento, a prioridade das organizações era compreender onde a GenAI poderia ser aplicada, quais áreas apresentavam maior potencial de ganhos e como estruturar as primeiras iniciativas. A tecnologia surgia como uma oportunidade para ampliar produtividade, reduzir custos e apoiar processos de inovação, enquanto a maior parte das empresas ainda concentrava seus esforços em pilotos, testes controlados e aplicações pontuais.

Esse cenário refletia o estágio de maturidade vivido pelas organizações participantes da pesquisa. Em um ambiente marcado pela rápida evolução dos

modelos e pela necessidade de aprender fazendo, experimentar representava, por si só, um avanço. O sucesso era frequentemente associado ao número de casos de uso desenvolvidos, às áreas envolvidas e à velocidade com que novas aplicações eram incorporadas ao cotidiano das organizações. E esse contexto mudou.

À medida que a IA Generativa passou a fazer parte da rotina corporativa, a simples existência de pilotos deixou de responder às principais preocupações das lideranças. A discussão deslocou-se da adoção da tecnologia para sua capacidade de produzir impacto econômico. Em vez de perguntar quantos projetos estavam em andamento, executivos passaram a questionar quais deles efetivamente melhoravam processos, ampliavam eficiência, reduziam custos ou contribuíam para o crescimento do negócio.

Essa nova perspectiva orienta a leitura dos resultados apresentados ao longo deste relatório. Mais do que medir o desempenho de iniciativas isoladas, os dados revelam como as organizações estão enfrentando o desafio de transformar a adoção da GenAI em uma capacidade consistente de geração de valor para o negócio.

Os resultados revelam uma dificuldade que vai além da mensuração. Eles indicam que boa parte das organizações ainda atravessa um período de transição entre duas formas distintas de conduzir a agenda da Inteligência Artificial Generativa. Na primeira, predominam iniciativas voltadas à exploração das possibilidades oferecidas pela tecnologia. Na segunda, a prioridade passa a ser compreender quais projetos merecem ser ampliados, quais precisam ser revistos e como sustentar novos ciclos de investimento diante da crescente cobrança por resultados.

Essa mudança também altera o perfil das decisões relacionadas às ferramentas. Nos primeiros momentos da adoção, as discussões costumam estar concentradas em aspectos técnicos, como infraestrutura, escolha de modelos, disponibilidade de dados ou definição dos primeiros casos de uso. À medida que as iniciativas amadurecem, outras perguntas passam a ocupar espaço nas reuniões da alta liderança: quais indicadores demonstram que a estratégia está funcionando? Como priorizar investimentos? Quais áreas geram maior impacto para o negócio? Em que momento faz sentido ampliar a escala das operações?

A consequência é que a Inteligência Artificial Generativa deixa de ser tratada exclusivamente como uma agenda de tecnologia. Ela passa a integrar decisões relacionadas ao planejamento estratégico, à alocação de recursos, à gestão de portfólio de iniciativas e à própria capacidade competitiva das organizações. A tecnologia permanece como elemento central da transformação, mas já não explica, sozinha, os diferentes níveis de desempenho observados entre empresas que percorreram caminhos semelhantes de adoção.

Os dados da pesquisa mostram que essa transição já está em curso na amostra analisada. A agenda da Inteligência Artificial Generativa passou a ser orientada por uma questão muito mais abrangente: como transformar iniciativas promissoras em resultados permanentes para o negócio? A resposta para essa pergunta exige uma mudança de

foco que vai muito além da tecnologia e ajuda a explicar por que empresas que utilizam ferramentas semelhantes apresentam níveis tão distintos de desempenho.

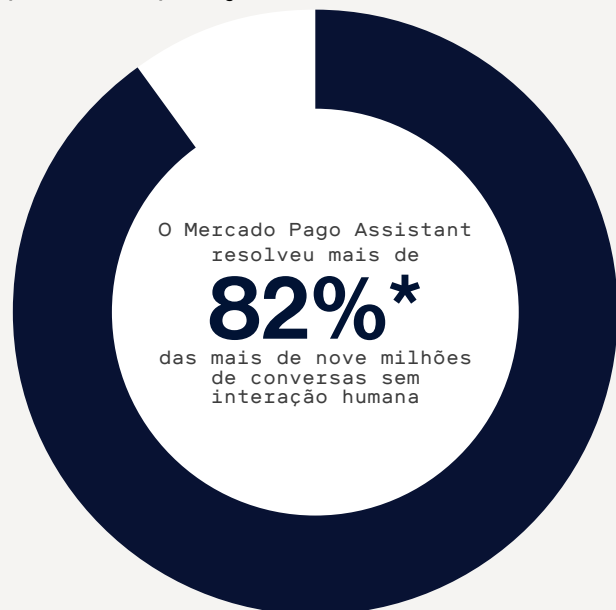
Nos primeiros momentos da adoção, as discussões costumam estar concentradas em aspectos técnicos, como infraestrutura, escolha de modelos, disponibilidade de dados ou definição dos primeiros casos de uso.

“A Inteligência Artificial passa a ser uma realidade no nosso dia a dia, em vez de ser aquele momento de ‘hype’ e muitas expectativas. A gente deixa essa fase para trás e passa a olhar de fato para o que ela pode trazer de melhor, que é determinar os nossos negócios, alavancar nossas operações e acelerar a forma de fazer negócio, com uma visão muito clara e um cuidado no uso do que gera valor”, observa Wanderley Baccala, CTO do Porto Bank.

É nesse ponto que a natureza dos desafios começa a mudar. Se, durante os primeiros meses de implementação, a maior parte das dificuldades está relacionada ao acesso à tecnologia, à formação das equipes e à construção das primeiras aplicações, conforme a maturidade aumenta surgem obstáculos que não podem ser resolvidos apenas com novos investimentos em infraestrutura ou desenvolvimento técnico. A transformação passa a depender da capacidade de alinhar áreas, integrar processos e reorganizar a própria empresa em torno da GenAI.

“Isso elevou a assertividade do atendimento, aumentou a produtividade e reduziu o custo por chamado”, destaca Cristiane Bonates, *Product Fintech Director* do Mercado Livre.

“Já passamos da era das provas de conceito. O foco agora é produzir valor de forma pragmática. Muito rapidamente vamos entrar na era da otimização da IA: entender para que ela está sendo usada, qual uso realmente gera resultado. *Token economics* está se tornando um fator crítico. Estamos entrando na era da IA de valor”, afirma Olivier Devaux, *DataLab Director* na Serasa Experian.



dado coletado durante a entrevista qualitativa

O que mudou entre as duas pesquisas?

IA Generativa no Brasil

Como as empresas estão adotando IA Generativa?

Quais áreas concentram os principais casos de uso?

Quais barreiras dificultam a adoção?

O que diferencia experimentação de transformação?

Do piloto ao resultado

Quais empresas conseguem capturar valor?

Quais fatores explicam diferenças de desempenho?

Como mensurar retorno financeiro e orientar investimentos?

O que diferencia transformação de vantagem competitiva?

O desafio deixou de ser tecnológico

A evolução da GenAI dentro das empresas não altera apenas os resultados obtidos ao longo do tempo. Ela transforma, sobretudo, a natureza dos desafios enfrentados pelas organizações. A pesquisa revela que as barreiras encontradas anteriormente perdem protagonismo à medida que a tecnologia se integra às operações. Em seu lugar surgem obstáculos muito mais associados ao funcionamento da própria organização.

Essa mudança representa um dos principais achados do levantamento. Em empresas com menor tempo de adoção, a preocupação está concentrada em construir as condições necessárias para iniciar a jornada: formar equipes, desenvolver competências técnicas e identificar aplicações viáveis para a GenAI. Conforme a maturidade aumenta, as justificativas para o desempenho das iniciativas passam a depender do alinhamento entre áreas, da integração aos processos de negócio, da definição de prioridades comuns e da existência de mecanismos capazes de coordenar a transformação em escala.

Essa mudança de foco ajuda a compreender por que empresas que utilizam modelos de IA semelhantes alcançam resultados tão distintos. A diferença está na forma como ela é incorporada à rotina da organização. Agora, o ponto crítico diz respeito a como transformar essas experiências em processos permanentes, compartilhados entre diferentes áreas e capazes de produzir impacto contínuo.

“A produtividade das áreas de tecnologia cresceu entre sete e dez vezes mais rapidamente do que o crescimento do quadro de funcionários. Conseguimos ampliar a capacidade de entrega mantendo o *headcount* praticamente estável”, ressalta Cristiane Bonates.

A comparação com a pesquisa “IA Generativa no Brasil” evidencia essa evolução. No levantamento anterior, infraestrutura tecnológica, qualidade dos dados, capacitação e disponibilidade de recursos apareciam entre os fatores mais relevantes para acelerar a adoção da IA Generativa. Essas dimensões continuam importantes, mas deixam de ocupar sozinhas o centro da discussão. A nova pesquisa aponta que liderança, integração organizacional, coordenação entre áreas e capacidade de mensurar resultados assumem um papel cada vez mais determinante para a continuidade dos investimentos.

Essa interpretação encontra respaldo na pesquisa *Managing the Two Faces of Generative AI* (2024), do MIT CISR. O estudo aponta que o sucesso da GenAI depende mais da capacidade da organização de integrá-la aos processos e objetivos

“A produtividade das áreas de tecnologia cresceu entre sete e dez vezes mais rapidamente do que o crescimento do quadro de funcionários”.

Cristiane Bonates, Product Fintech Director do Mercado Livre.

estratégicos. Segundo os pesquisadores, as empresas mais avançadas se diferenciam pela capacidade de incorporar a IA Generativa aos processos críticos do negócio, disseminar o aprendizado entre diferentes equipes e construir uma estrutura organizacional capaz de evoluir continuamente a partir dos resultados obtidos.

“Estruturamos programas de treinamento para diferentes perfis da empresa e criamos uma comunidade de AI Champions, que hoje reúne cerca de 500 colaboradores. Eles recebem formação específica e desenvolvem projetos de IA aplicados às suas próprias áreas”, detalha Olivier Devaux.

Sob essa perspectiva, governança também assume um significado diferente daquele observado durante os primeiros ciclos de adoção, assumindo um papel de articulação entre estratégia, tecnologia e negócio. É por meio dessa coordenação que as organizações conseguem estabelecer prioridades, distribuir responsabilidades, acompanhar indicadores e criar condições para que diferentes iniciativas avancem de forma consistente. Isso também envolve definir onde a capacidade de uso da tecnologia precisa estar dentro da organização, considerando que soluções mais complexas exigem profissionais capazes de explorar os modelos com eficiência e responsabilidade.

“A restrição ao uso de modelos mais complexos para quem foi letrado se deu para controlar custos e riscos. O desenvolvimento sem conhecimento gasta muitos tokens e encarece o

“Estruturamos programas de treinamento para diferentes perfis da empresa e criamos uma comunidade de AI Champions, que hoje reúne cerca de 500 colaboradores”.

Cristiane Bonates, Product Fintech Director do Mercado Livre.

processo. Tivemos um caso em que uma solução desenvolvida sem essa preocupação custaria cerca de R\$ 400 mil. A mesma demanda, feita por quem sabia utilizar a ferramenta, levou quatro horas de trabalho”, esclarece Zilea Barrilari, CIO da Zurich Insurance.

O mesmo ocorre com a liderança. Em estágios mais avançados, seu papel se amplia. Cabe às lideranças alinhar as expectativas entre áreas, definir objetivos comuns, estabelecer critérios para priorização de projetos e garantir que a GenAI seja percebida como parte da estratégia corporativa.

Os resultados da pesquisa revelam um aspecto particularmente interessante desse processo. Quando questionadas sobre os fatores mais importantes para o sucesso da Inteligência Artificial Generativa, as organizações atribuem a elevada relevância ao alinhamento estratégico e ao comprometimento da liderança. Ao mesmo tempo, temas como integração de sistemas, engenharia operacional e mecanismos permanentes de governança ainda aparecem com menor prioridade relativa. Essa aparente contradição sugere que muitas empresas continuam direcionando esforços

para os desafios do presente, enquanto as barreiras que surgirão nas etapas seguintes da jornada ainda permanecem subestimadas.

Em outras palavras, à medida que a IA amadurece, o principal obstáculo passa a ser reorganizar a empresa para que essas soluções funcionem de forma integrada. Trata-se de uma mudança menos visível do que a adoção de novos modelos ou plataformas, mas muito mais determinante para gerar resultados sustentáveis.

Essa constatação prepara o terreno para o principal ponto de inflexão identificado pela pesquisa. Se as organizações conseguem superar as barreiras iniciais relacionadas à adoção da tecnologia, por que tantas enfrentam dificuldades justamente quando chega o momento de ampliar a escala das iniciativas? A resposta está em um período específico da jornada, em que expectativas elevadas convivem com desafios organizacionais muito mais complexos do que aqueles observados durante a fase de experimentação.

O que muda, portanto, não é apenas o estágio de adoção da tecnologia, mas o tipo de organização necessário para sustentá-la. À medida que a GenAI avança, liderança, coordenação, integração e governança passam a determinar quanto das experiências desenvolvidas consegue se transformar em valor recorrente. É nesse intervalo entre experimentar e escalar que a pesquisa identifica a principal mudança de trajetória da adoção.

Cinco sinais de que a IA começa a amadurecer na organização

- A Inteligência Artificial passa a ser discutida de forma recorrente pelo board e pelas áreas de negócio, deixando de ser uma pauta restrita à tecnologia.
- As decisões sobre novos projetos começam a considerar indicadores de impacto operacional e retorno financeiro, e não apenas potencial de inovação.
- Diferentes iniciativas passam a ser coordenadas dentro de uma estratégia comum, reduzindo a fragmentação entre áreas.
- Processos corporativos são revistos para incorporar a GenAI como parte da operação, e não apenas como apoio a atividades específicas.
- Governança evolui de políticas de uso para mecanismos permanentes de acompanhamento, priorização e geração de valor.

A travessia mais difícil da jornada

O tempo de implementação, por si só, não garante uma evolução linear nos resultados obtidos com a Inteligência Artificial Generativa. A pesquisa mostra que a relação entre maturidade e captura de valor é mais complexa: os ganhos não avançam necessariamente no mesmo ritmo da jornada de adoção e podem encontrar obstáculos justamente à medida que as

iniciativas deixam a fase de experimentação e passam a exigir maior escala.

Os dados revelam uma curva marcada por um período de forte tensão entre expectativa e resultado. Depois do entusiasmo inicial provocado pelos primeiros pilotos, muitas empresas entram em uma fase na qual ampliar a utilização da GenAI se torna significativamente mais difícil do que colocá-la em funcionamento. É nesse intervalo que se concentra o principal ponto de inflexão identificado pelo levantamento.

Nos primeiros seis meses, a maior parte das iniciativas permanece circunscrita a projetos específicos, normalmente conduzidos por equipes reduzidas e com objetivos bem delimitados. Nessa etapa, a GenAI costuma gerar ganhos rápidos, como a automação de tarefas, a redução do tempo de execução de atividades e o apoio a decisões operacionais. Esses resultados reforçam a percepção de sucesso das primeiras aplicações:

35,1%

das organizações
participantes da pesquisa
afirmam que os retornos
financeiros superaram
as expectativas

2,7%

relatam desempenho abaixo
do esperado.

“Para a análise de um código core supercomplexo, a estimativa de um fornecedor era de quatro meses. Com o uso de IA, gastamos um dia de análise e quatro horas para entregar o resultado, economizando quase 90% do tempo. Em projetos de engenharia reversa, reduzimos o tempo de entrega e os custos em 30% logo nas primeiras aplicações”, relata Zilea Barrilari.

Os sinais de desaceleração começam a aparecer entre 6 e 12 meses de implementação, embora a percepção ainda seja predominantemente positiva nesse intervalo.

23,3%

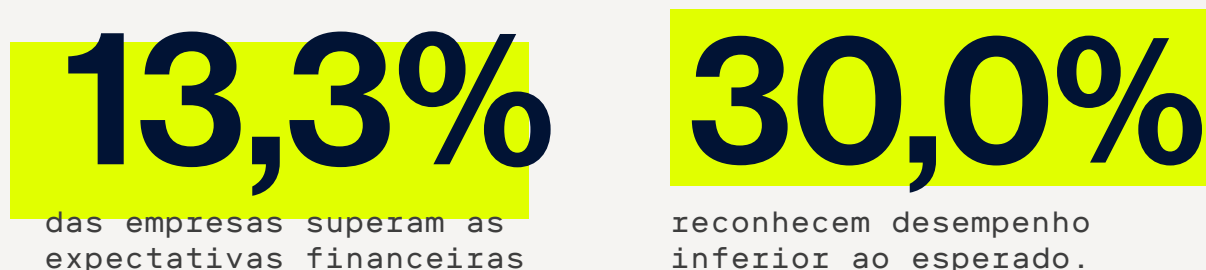
das organizações
afirmando ter superado as
expectativas financeiras

16,7%

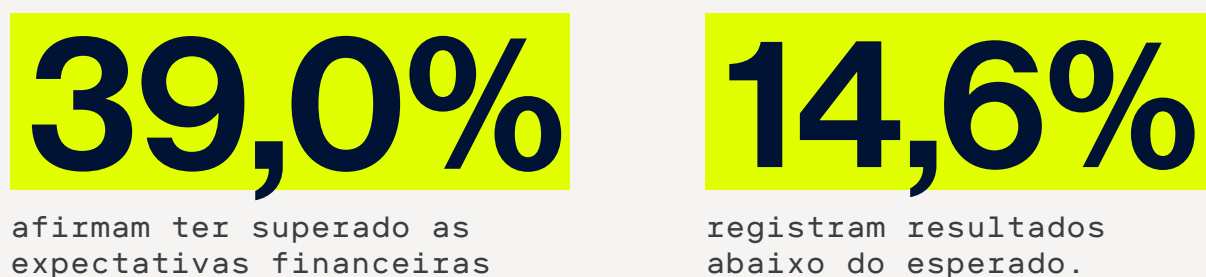
registrando resultados
abaixo do esperado

A inflexão, no entanto, se consolida entre 12 e 24 meses, quando a curva atinge seu ponto mais crítico. A partir de 24 meses, a trajetória volta a subir:

12 a 24 meses:



Mais de 24 meses

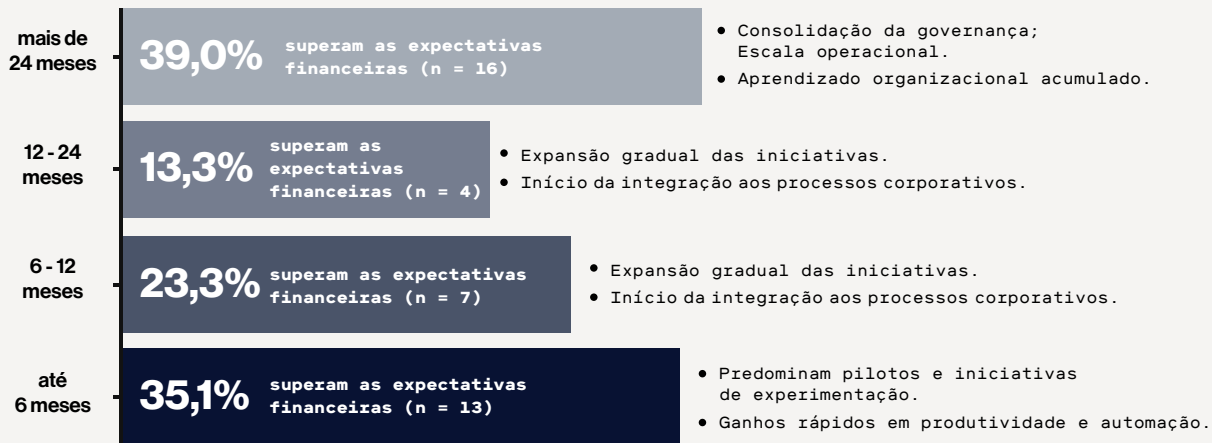


Esse comportamento sugere que a fase mais crítica da jornada não representa, necessariamente, um fracasso das iniciativas de GenAI, mas a transição entre a experimentação e a operação em escala. À medida que a tecnologia passa a integrar processos críticos, o desafio deixa de ser predominantemente técnico e passa a envolver mudanças organizacionais, como a integração com sistemas legados, a revisão de processos e o alinhamento entre tecnologia e negócio.

“A gente usa, por exemplo, o WhatsApp dentro de uma arquitetura multiagêntica conectada aos nossos sistemas e produtos para ajudar o consumidor. Tivemos uma grande campanha de consórcio e, para atender na escala que a TV aberta traz e fechar contratos no curto espaço de tempo logo após o programa, demandaria muitas pessoas, o que inviabilizaria o negócio. A IA atua explicando, ajudando no entendimento, fazendo simulações e orientando na contratação”, exemplifica Baccala.

O principal desafio das aplicações de GenAI já evoluiu da comprovação de potencial para sustentação e evolução ao longo do tempo. O período de maior queda coincide justamente com o momento em que a tecnologia deixa de operar em iniciativas pontuais e passa a exigir mudanças na forma como a organização estrutura processos, integra áreas e conduz sua operação. É dessa transição que depende a retomada da geração de valor observada nas empresas mais maduras.

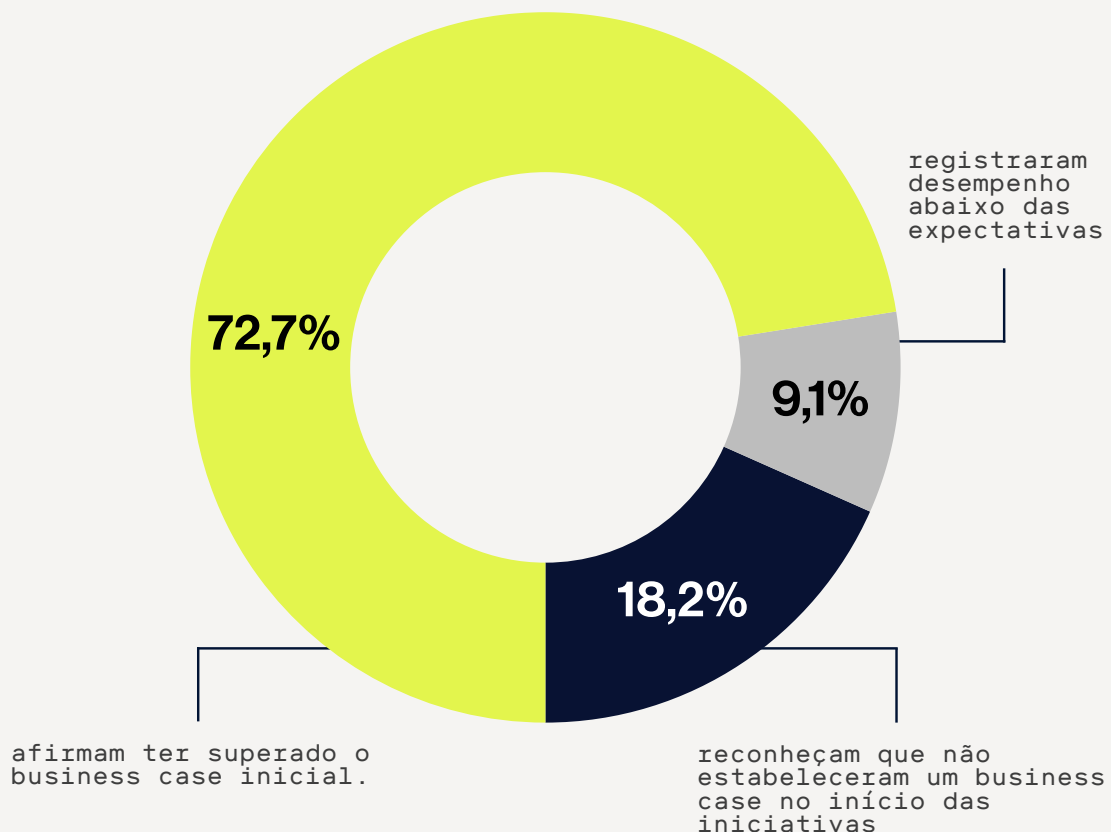
A curva da captura de valor



Serviços financeiros: entre eficiência, escala e estratégia

Se há um setor em que a Inteligência Artificial Generativa deixou de ocupar um espaço restrito à inovação e passou a disputar investimentos com outras prioridades estratégicas, é o de serviços financeiros. Bancos, empresas de meios de pagamento e seguradoras apresentam níveis elevados de maturidade na adoção da tecnologia, mas revelam desafios distintos à medida que avançam da experimentação para a incorporação da IA aos processos de negócio.

A pesquisa apontou que o segmento bancário representa o estágio mais avançado dessa trajetória na comparação com os meios de pagamento e seguros



Nos segmentos de meios de pagamento e seguros, a captura de valor ainda ocorre de forma menos intensa. Em ambos, uma parcela relevante das organizações ainda não dispunha de uma referência inicial de *business case* para comparar os resultados alcançados:

Percepção da captura de valor



Ao mesmo tempo, 27,3% das empresas de meios de pagamento e 25,0% das seguradoras afirmam ter superado o *business case* inicial. Os dados mostram, portanto, cenários distintos dentro de cada setor: parte das organizações já reporta resultados acima das expectativas, enquanto outra parcela ainda não dispõe de uma base de comparação para avaliar a captura de valor.

Nos dois segmentos, Engenharia e Operações e Capacitação concentram as principais oportunidades de evolução, indicando que o avanço da IA depende da capacidade de integrar os modelos aos processos, escalar aplicações e preparar as equipes para incorporá-los à operação. A Governança de Dados, por sua vez, aparece entre os pilares de maior maturidade, sinalizando que a evolução da captura de valor passa menos pela estruturação dos fundamentos e mais pela capacidade de transformar essa base em aplicações escaláveis e resultados concretos.

Essa evolução é consistente com as conclusões do estudo *Building Enterprise AI Maturity* (2024), do MIT CISR. Segundo os pesquisadores, as organizações mais maduras são aquelas que conseguem integrar a IA aos processos de negócio e às plataformas corporativas, transformando a tecnologia em uma capacidade organizacional. Um dos exemplos destacados é o da Ping An Insurance, da China, onde, em 2022, **82%*** das interações de atendimento eram realizadas por IA. No ano seguinte, a companhia reportou aumento das vendas, redução de custos, ganhos de eficiência e mitigação de riscos, demonstrando como a captura de valor se intensifica quando a IA passa a fazer parte da operação em escala.

Em conjunto, os resultados mostram que a maturidade em Inteligência Artificial Generativa não pode ser explicada por um único indicador. Ela resulta da combinação entre capacidade de mensurar resultados, qualidade da governança, integração operacional e evolução contínua dos processos. Nos serviços financeiros, essa transição já está em curso. A diferença entre as organizações passa a depender menos da adoção da tecnologia e mais da capacidade de incorporá-la ao funcionamento cotidiano do negócio.

*dado coletado de fonte externa.

O VALE DA ESCALA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Segmento	Evidência de captura de valor	Desafio de maturidade	Leitura estratégica
Bancário	72,7% superaram o <i>business case</i> inicial; 9,1% ficaram abaixo das expectativas	Governança de Dados (86,4/100)	Segmento mais avançado na adoção. O desafio passa a ser fortalecer a base de dados e ampliar a escala das aplicações de IA.
Meios de pagamento	27,3% superaram o <i>business case</i> inicial; 36,4% atingiram as expectativas; 9,1% ficaram abaixo	Engenharia e Operações (65,0/100)	O principal desafio está em transformar iniciativas em soluções integradas à operação e ampliar a capacidade de execução.
Seguros	25,0% superaram o <i>business case</i> inicial; 37,5% atingiram as expectativas; 12,5% ficaram abaixo	Engenharia e Operações / Capacitação e Pessoal (84,4/100)	O setor apresenta evolução equilibrada, mas precisa avançar na integração operacional e no desenvolvimento de competências.

Nota: Índice médio de maturidade por pilar, em escala de 0 a 100, convertido a partir das respostas em escala Likert.

Da adoção à capacidade organizacional

A pesquisa aponta que o sucesso da IA generativa está na capacidade de combinar estratégia, governança, liderança, integração e mensuração para gerar valor de forma consistente. No Porto Bank, a comprovação de valor parte de indicadores que já existiam antes da IA. O NPS, o tempo de resolução de problemas, a produtividade por hora trabalhada, entre outros indicadores, passam a ser comparados, processo a processo, com o desempenho depois da automação.

“A gente compara os processos que são evoluídos com a IA *vis-à-vis* dos *baselines* que nós temos”, explica Wanderley Baccala. Nem todo processo entrega o ganho estimado inicialmente e é exatamente esse hiato entre expectativa e resultado, segundo o executivo, que justifica revisar o processo antes de simplesmente adicionar a ele mais tecnologia.

Essa constatação ganha forma nos quatro perfis identificados pela pesquisa. Mais do que uma classificação estatística, eles representam diferentes maneiras de conduzir a jornada de adoção da GenAI e evidenciam que resultados financeiros e maturidade organizacional nem sempre evoluem no mesmo ritmo.

As empresas classificadas como Disciplinadas sem Tração (19,4%) desenvolveram processos de governança e acompanhamento, mas ainda não transformaram essa disciplina em desempenho.

O primeiro grupo reúne as organizações que conseguiram combinar disciplina e resultados. Representando 40,7% da amostra, os Líderes alinham governança, mensuração e retorno financeiro, alcançando resultados iguais ou superiores às expectativas. Nessas empresas, a Inteligência Artificial Generativa deixa de ser uma

iniciativa isolada e passa a integrar a operação do negócio. A mensuração orienta decisões, a governança conecta diferentes áreas e a tecnologia é incorporada como uma capacidade permanente.

Na outra extremidade estão os Incipientes, que representam quase um terço da amostra **(27,6%)**. Essas organizações ainda não estruturaram mecanismos consistentes para medir o impacto financeiro da IA e, por isso, têm dificuldade para avaliar se os investimentos realmente geram valor. Sem critérios claros de mensuração, tornam-se mais limitadas a capacidade de priorizar iniciativas, comparar resultados e orientar novos investimentos.

Entre esses dois extremos aparecem perfis que mostram diferentes estágios de maturidade. As empresas classificadas como Disciplinadas sem Tração **(19,4%)** desenvolveram processos de governança e acompanhamento, mas ainda não transformaram essa disciplina em desempenho. O grupo evidencia que estruturar processos é uma condição necessária, mas insuficiente. A geração de valor também depende da escolha dos casos de uso, da integração à operação e da capacidade de executar e evoluir as iniciativas ao longo do tempo.

Por fim, o grupo Tração sem Disciplina **(12,3%)** percorre o caminho oposto. Essas organizações alcançaram bons resultados mesmo sem uma metodologia estruturada de mensuração. Embora isso indique iniciativas bem-sucedidas, a ausência de critérios consistentes dificulta entender os fatores que levaram ao sucesso, reproduzir esses resultados em novos projetos e transformá-los em vantagem competitiva sustentável.

“Nem todos concordam que a curva de captura de valor já esteja em trajetória segura. Pesquisas mostram que apenas entre 10 e 30% dos projetos que envolvem Inteligência Artificial têm se traduzido em algum valor real para as empresas”, lembra Vinicius Serafim, *Head* de TI da CNP Seguros Holding Brasil. Para ele, esse tipo de dado ajuda a trazer uma perspectiva mais realista em um momento em que o entusiasmo em torno de agentes autônomos se repete a cada novo lançamento de modelo: “Tem muita gente que vai ganhar dinheiro com IA. Mas tem muito mais gente que vai perder dinheiro”, complementa.

Matriz Peers de Maturidade em IA

Perfil	O que caracteriza o grupo	Principal desafio
Líderes (40,7%)	Alinham governança, mensuração e resultados.	Escalar a IA mantendo consistência e vantagem competitiva.
Disciplinados sem tração (19,4%)	Não possuem mecanismos claros para medir retorno nem conseguem avaliar o impacto das iniciativas.	Estruturar processos de governança e mensuração.
Tração sem Disciplina (12,3%)	Desenvolveram processos de gestão, mas ainda não converteram essa disciplina em desempenho.	Transformar governança em execução e resultados.
Incipientes (27,6%)	Alcançaram bons resultados sem uma metodologia estruturada de avaliação.	Tornar os resultados reproduzíveis e sustentáveis.

Observados em conjunto, os quatro perfis revelam que a maturidade em Inteligência Artificial Generativa deve ser compreendida como resultado da interação entre diferentes capacidades que evoluem em velocidades distintas dentro das organizações. Portanto, diante desse cenário, o principal desafio é reduzir essa assimetria para tornar o desempenho sustentável.

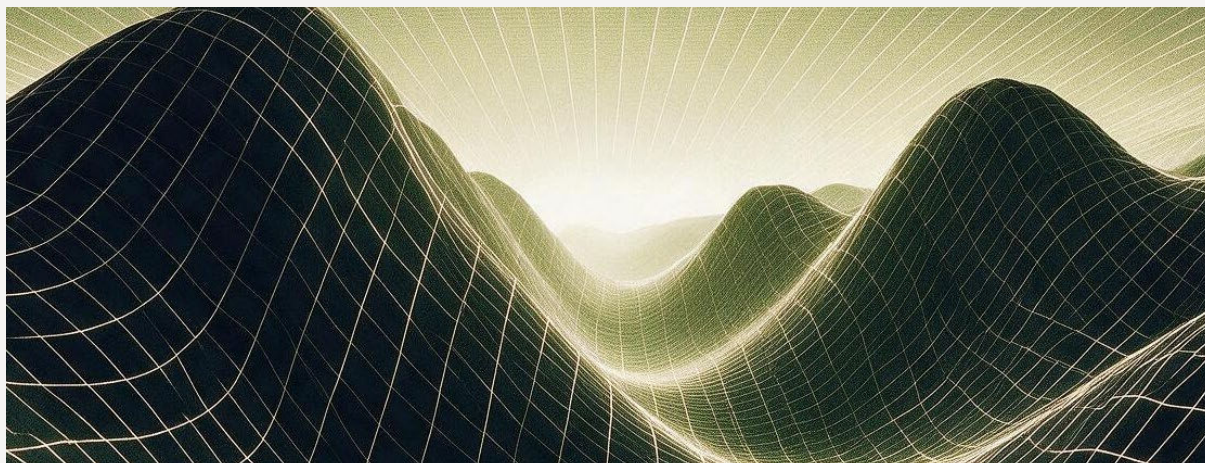
Essa leitura também ajuda a reinterpretar uma ideia recorrente nos debates sobre Inteligência Artificial Generativa. Durante os primeiros anos de adoção, tornou-se comum associar maturidade ao número de pilotos desenvolvidos, ao volume de investimentos realizados ou à velocidade de incorporação de novas ferramentas. A pesquisa sugere que esses indicadores já não são suficientes para explicar o desempenho das organizações.

À medida que a GenAI amadurece, a vantagem competitiva depende majoritariamente da capacidade de transformar aprendizado em uma competência organizacional, integrando diferentes áreas e aperfeiçoando continuamente a forma como utilizam a tecnologia.

Essa perspectiva ajuda a compreender o principal legado da pesquisa: o verdadeiro diferencial competitivo está na forma como cada empresa organiza pessoas, processos e decisões para transformar essas possibilidades em valor. Trata-se, no entanto, de uma mudança menos visível do que o lançamento de novos modelos ou plataformas, mas potencialmente mais profunda, porque exige transformar a própria organização para torná-la capaz de evoluir junto com a tecnologia.

A rentabilidade da IA Generativa é, acima de tudo, um indicador de maturidade. Organizações que geram valor de forma consistente são aquelas que aprendem, ajustam suas estratégias e evoluem junto com a tecnologia.

A jornada iniciada com os primeiros pilotos ainda está longe de terminar. Mas a pesquisa indica que o debate sobre a GenAI entrou definitivamente em uma nova fase. A pergunta que orientou os últimos dois anos, “como adotar IA?”, começa a ceder espaço para outra, mais estratégica: como transformar Inteligência Artificial em uma competência permanente de geração de valor para o negócio? É dessa resposta que dependerá a próxima etapa da competitividade das organizações.





Como se preparar para os agentes de IA

Sistemas inteligentes, governança integrada e transformação cultural passam a ser elementos centrais para organizações que buscam capturar valor com GenAI

POR MIT TECHNOLOGY REVIEW BRASIL

IMAGEM POR PEERS

TR:
Q+A

A adoção de Inteligência Artificial em uma instituição financeira de grande escala exige mais do que novos modelos e ferramentas: depende da construção de uma arquitetura capaz de sustentar segurança, governança e evolução contínua. É nesse contexto que Ricardo Coelho atua como *Head of AI Architecture* de um grande banco privado brasileiro, conduzindo a estratégia tecnológica voltada à integração da IA aos sistemas e processos da organização.

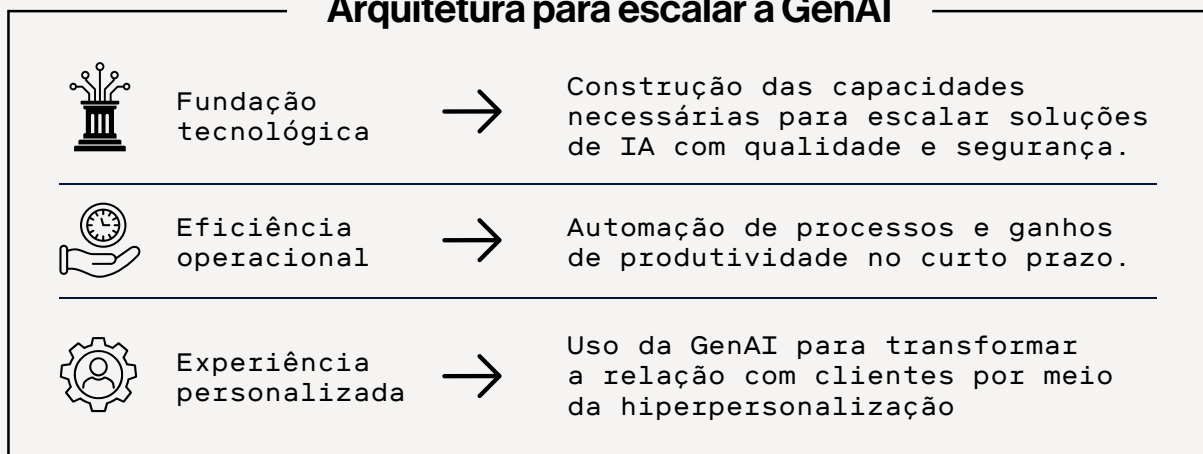
Em entrevista concedida à MIT Technology Review Brasil, Ricardo aborda os desafios de transformar iniciativas de IA em capacidades organizacionais de longo prazo. O executivo discute temas como arquitetura tecnológica, mensuração de valor, preparação da força de trabalho e os novos requisitos de governança e segurança para a adoção de agentes inteligentes em ambientes financeiros complexos.

MIT Technology Review Brasil: Como a Inteligência Artificial Generativa está sendo incorporada à arquitetura tecnológica da organização? O foco tem sido modernizar sistemas existentes ou criar uma nova base tecnológica para suportar aplicações de IA em escala?

Ricardo Coelho: A transformação acontece nas duas frentes. Temos iniciativas voltadas para eficiência operacional, automatizando processos internos e ampliando a produtividade, mas também estamos construindo uma base tecnológica capaz de transformar a forma como o banco se relaciona com seus clientes. O objetivo não é apenas incorporar IA a processos existentes, e sim mudar o modelo operacional da organização.

Essa estratégia está estruturada sobre alguns pilares. O primeiro é desenvolver capacidades fundacionais para escalar a IA com qualidade e segurança. O segundo é capturar ganhos de eficiência no curto prazo. O terceiro é transformar a experiência do cliente por meio da hiperpersonalização em escala. No conjunto, essas iniciativas mudam não apenas a tecnologia, mas a forma como o banco opera e entrega valor.

Arquitetura para escalar a GenAI



MIT Technology Review Brasil: Como o banco avalia o retorno das iniciativas de GenAI? Quais métricas são acompanhadas para medir impacto em produtividade, redução de custos, experiência do cliente ou geração de valor para o negócio?

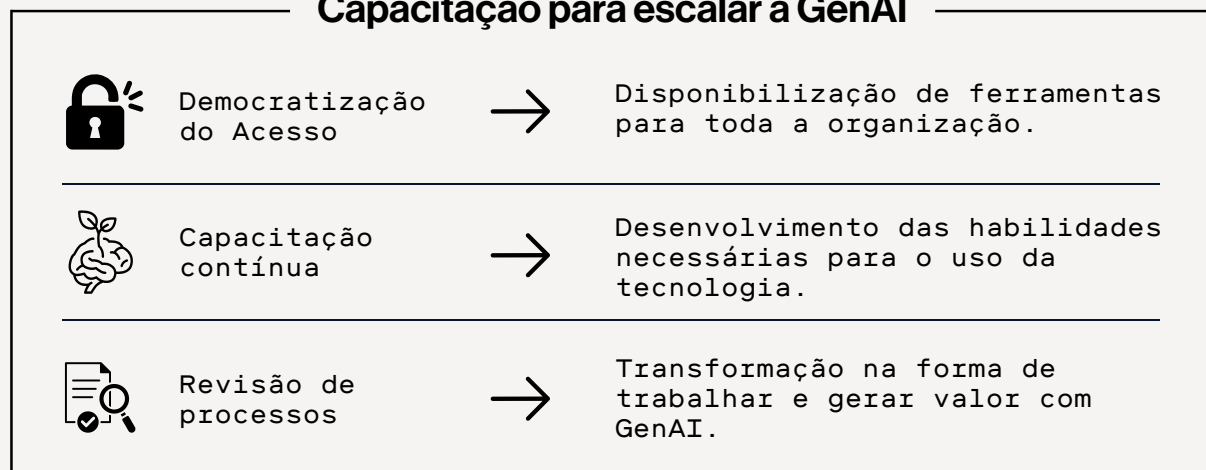
Ricardo Coelho: Nós não criamos uma métrica específica para Inteligência Artificial. A IA faz parte do modelo operacional, portanto seu desempenho deve ser medido pelas métricas do próprio negócio. Se uma iniciativa aumenta receita, reduz custos, melhora a experiência do cliente ou amplia a eficiência operacional, é isso que determina seu sucesso.

Evitamos, também, analisar projetos de IA isoladamente. Em iniciativas dessa natureza, a experimentação faz parte do processo. Algumas hipóteses não se confirmam, mas isso não significa fracasso. O importante é experimentar com baixo custo, aprender rapidamente e redirecionar os esforços. Quando uma iniciativa encontra um problema relevante e entrega valor, o retorno costuma compensar amplamente o investimento realizado ao longo da jornada de aprendizado.

MIT Technology Review Brasil: Como tem sido a jornada da organização em relação ao treinamento e à qualificação das equipes para o uso da IA generativa? Como a organização tem preparado sua força de trabalho para essa transformação?

Ricardo Coelho: Nossa estratégia parte de três pilares complementares. O primeiro é democratizar o acesso às ferramentas de IA, disponibilizando diferentes soluções para toda a força de trabalho. O segundo é investir em um programa contínuo de capacitação, para que as pessoas aprendam não apenas a utilizar essas ferramentas, mas também a repensar a forma como trabalham. O terceiro pilar é revisar os próprios processos de desenvolvimento e entrega. Não queremos apenas fazer mais rápido aquilo que já fazíamos antes. O objetivo é questionar se determinadas atividades ainda fazem sentido ou se existe uma maneira completamente diferente de produzir valor. É essa combinação entre tecnologia, educação e mudança na forma de trabalhar que sustenta a transformação cultural necessária para escalar a IA dentro da organização.

Capacitação para escalar a GenAI



MIT Technology Review Brasil: Com o avanço da IA generativa e dos agentes inteligentes, quais desafios de arquitetura, governança e controle passaram a ser prioritários para garantir escalabilidade, segurança e conformidade dentro de uma instituição financeira?

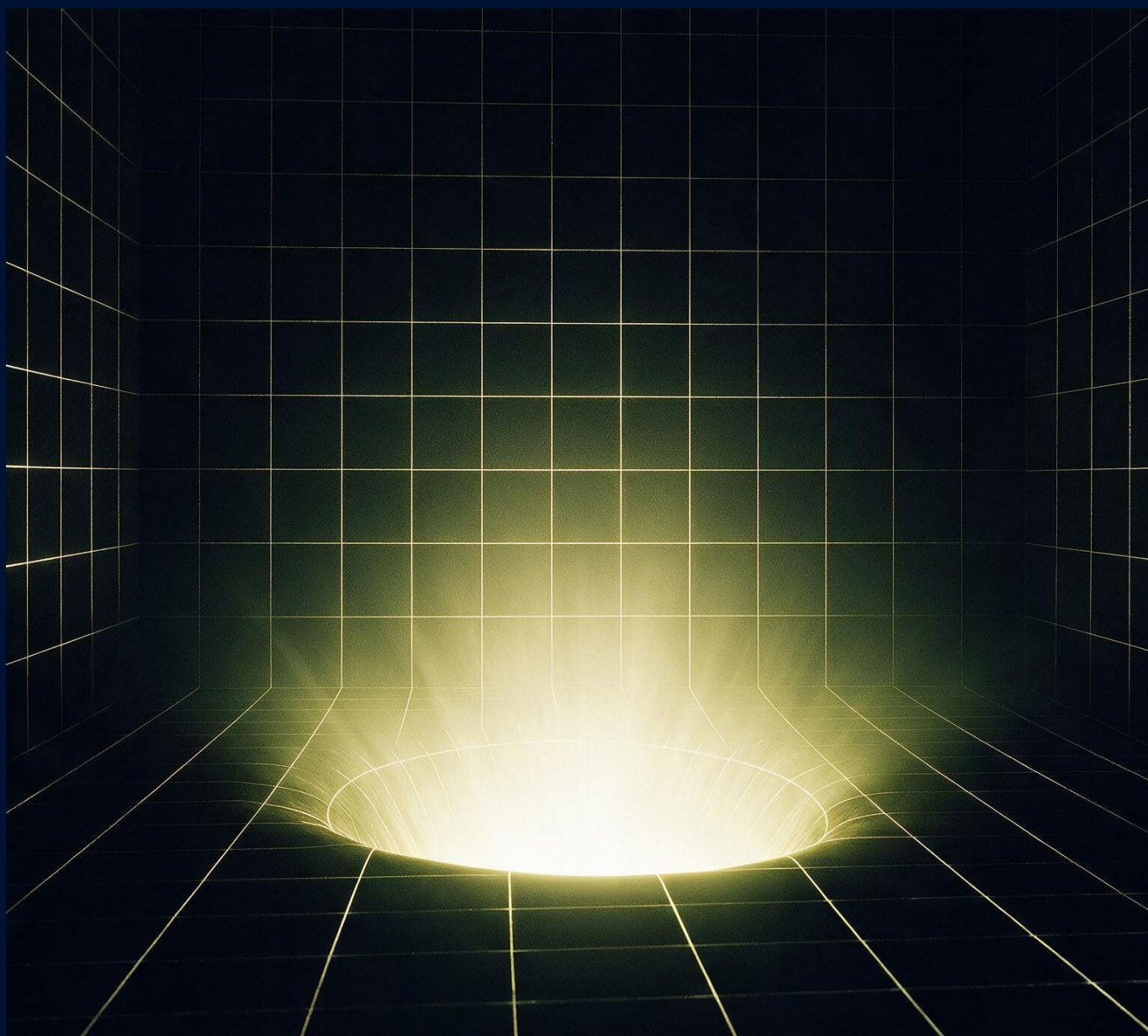
Ricardo Coelho: À medida que caminhamos para um ambiente com agentes cada vez mais autônomos, governança deixa de ser uma camada adicional e passa a fazer parte da própria arquitetura. Nossa preocupação não é apenas controlar alucinações dos modelos, mas garantir que toda a atuação desses agentes ocorra dentro de políticas previamente definidas e continuamente monitoradas.

Isso envolve mecanismos para interromper qualquer agente durante sua execução, garantir que cada um tenha uma identidade verificável, impedir que atuem como se fossem seres humanos e centralizar políticas que possam ser atualizadas em tempo real. Acreditamos que somente uma arquitetura construída sobre esses princípios permitirá escalar agentes inteligentes com segurança, resiliência e conformidade em um ambiente financeiro altamente regulado.

Como a Inteligência Artificial transforma a empresa por dentro

Casos de bancos, serviços financeiros vinculados ao varejo e assistência mostram que transformar pilotos em operação exige distribuir responsabilidades, incorporar controles ao desenvolvimento e rever processos, competências e decisões.

Por MIT TECHNOLOGY REVIEW BRASIL
IMAGEM GERADA POR IA/MIT TECHNOLOGY REVIEW BRASIL



Em serviços financeiros, escalar a Inteligência Artificial Generativa envolve desafios que vão além da eficiência operacional. Instituições do setor atuam em ambientes altamente regulados, administram ativos críticos, processam decisões sensíveis e dependem da confiança de clientes, reguladores e investidores. Para além da tecnologia, essa jornada exige arquiteturas resilientes, mecanismos de governança e processos capazes de sustentar sua operação.

Em um grande banco brasileiro, um agente de Inteligência Artificial aplicado a uma etapa do processo de câmbio reduziu o tempo dedicado a uma atividade manual e permitiu ampliar a janela de atendimento. A mudança, porém, não se restringiu à velocidade de execução. A instituição precisou decidir como integrar a solução ao *backoffice*, quais controles seriam necessários e onde os profissionais poderiam gerar mais valor depois da automação.

O caso, que faz parte das informações e experiências colhidas nas entrevistas realizadas para esta edição, mostra que colocar uma aplicação de IA em funcionamento é apenas uma parte do trabalho.

“Gestão de crédito, de risco, parte toda de analítica, de inteligência artificial também fazem parte dessa estrutura”.

Filipe Matzembacher, Diretor-executivo da C&A Pay.

Para mantê-la na operação e ampliar seus resultados, a empresa precisa rever processos, responsabilidades, sistemas e competências. Executivos de organizações reconhecidas do país descrevem caminhos distintos para essa reorganização, mas seus relatos convergem: escalar a Inteligência Artificial Generativa (GenAI) exige construir um modelo operacional compartilhado entre tecnologia, negócio, risco e pessoas.

No recorte de empresas de varejo desta edição, as entrevistas com os executivos das Lojas Marisa e da C&A Pay refletem especificamente as respectivas áreas de serviços financeiros, que abrangem crédito próprio, meios de pagamento e seguros associados, e não as operações de varejo em sentido amplo.

Na C&A Pay, essa operação reúne concessão de crédito, outras linhas financeiras, seguros e assistências, além de gestão de risco e análise. “Gestão de crédito, de risco, parte toda de analítica, de inteligência artificial também fazem parte dessa estrutura”, explica Filipe Matzembacher, diretor-executivo da empresa.

No recorte de empresas de varejo desta edição, as entrevistas com Marisa e C&A refletem especificamente as respectivas áreas de serviços financeiros, que abrangem crédito próprio, meios de pagamento e seguros associados, e não as operações de varejo em sentido amplo. Mas o que pode ser visto abaixo da superfície desse desafio?

A responsabilidade chega às áreas de negócio

Durante a fase de experimentação, o apoio da alta liderança pode se limitar à aprovação de orçamento ou à autorização de testes. A escala começa a exigir decisões mais concretas: quais problemas devem ser priorizados? Quem responde pelos resultados? Em que momento uma iniciativa deve ser ampliada, revista ou encerrada?

“Cada área dentro da companhia sabe onde dói, onde precisa de ajuda e em que momento é necessário que todos se envolvam”.

Filipe Matzembacher, Diretor-executivo da C&A Pay.

Para Giuliane Paulista, Executiva de IA e Dados do Banco do Brasil, a tecnologia precisa estar conectada à estratégia corporativa. “Precisamos pensar além de iniciativas isoladas ou pilotos em áreas específicas, evoluindo para uma visão de transformação da forma de trabalho e do modelo de negócios”, afirma.

A mesma lógica aparece na Allianz Partners Brasil, que atua na área de seguros e atendimento 24h. Na empresa, um time de inovação ligado à operação identifica oportunidades e constrói o caso de negócio em conjunto com tecnologia. Para Renato Maglioni, Diretor de Operações da organização, “cada área dentro da companhia sabe onde dói, onde precisa de ajuda e em que

momento é necessário que todos se envolvam”.

Essa estrutura dá relevância particular às lideranças intermediárias. São gerentes e coordenadores que transformam prioridades corporativas em rotinas, metas e decisões cotidianas. Também são elas e eles que precisam definir como uma recomendação gerada por um modelo será validada, quem atuará diante de um erro e quais indicadores deverão mudar depois da automação.

Essa distribuição de responsabilidade também orienta o modelo adotado por outro banco. “A IA não pertence a uma única unidade. Ela deve ser apropriada por cada área de negócio, vertical, função ou suporte”, afirma Jamil Marques, COO e CFO do Banco Neon. A organização mantém uma área central de *Product AI*, responsável por infraestrutura, ferramentas, segurança e apoio metodológico. O resultado de cada aplicação, entretanto, permanece com a unidade que conhece o processo e responde por seus indicadores. Governança, portanto, emerge como elemento estruturante.

Governar sem paralisar

Quando a GenAI começa a interferir em processos corporativos, a governança precisa acompanhar toda a vida da aplicação. Isso inclui a identificação da oportunidade, a avaliação dos dados e fornecedores, a classificação de risco, o teste, a integração aos sistemas, o monitoramento e a decisão sobre continuidade.

Essa abordagem encontra respaldo no *AI Risk Repository*, iniciativa do *MIT FutureTech* criada para oferecer um vocabulário comum à identificação e à gestão de riscos de Inteligência Artificial. Em sua versão de março de 2026, o trabalho reúne 1.725 riscos extraídos de 74 taxonomias e *frameworks*. Mais do que uma lista de problemas, o repositório combina duas formas de classificação: uma observa como o risco surge, considerando o agente causal, a intencionalidade e o momento anterior ou posterior à implantação; a outra identifica o domínio em que seus efeitos aparecem. Para as empresas, a consequência é operacional: diferentes riscos exigem controles, responsáveis e critérios de continuidade em diferentes etapas do ciclo de vida.

Ainda estamos no movimento de maturação, desenvolvendo como canalizaremos essa parte de disseminação da IA para todos os públicos”.

Gustavo Ribeiro Ferreira, gerente de Dados, Analytics, Governança, Integração, API e IA das Lojas Marisa.

Na vertical de serviços financeiros das Lojas Marisa, a governança começa pela organização da infraestrutura e pelo rastreamento dos usos existentes. Gustavo Ribeiro Ferreira, gerente de Dados, *Analytics*, Governança, Integração, API e IA da companhia, reconhece que essa dimensão do processo ainda está em construção: “Ainda es-

tamos no movimento de maturação, desenvolvendo como canalizaremos essa parte de disseminação da IA para todos os públicos”. O relato é valioso: é importante o entendimento de que os momentos dos processos de evolução da aplicação de IA dentro das empresas variam mesmo. De empresa para empresa, de setor para setor. Reconhecer isso é ponto positivo. A trajetória da empresa também ilustra como as organizações que estabelecem uma estratégia clara de adoção da IA, desde o início do processo, conseguem acelerar essa expansão para a própria operação e as áreas de negócio, em um período relativamente curto.

Padrões globais de segurança cibernética convivem com decisões locais sobre operação e experiência do cliente na Allianz Partners. Ferramentas não homologadas são bloqueadas, as aplicações autorizadas são monitoradas e os fornecedores passam por avaliações que incluem questionários, análises de vulnerabilidade e testes de segurança. “Se não passa no critério de segurança, não avançamos com o business case”, afirma Renato Maglioni, Diretor de Operações da companhia. “Se tem qualquer vulnerabilidade alta ou grave, interrompemos o fluxo”. O processo aumenta o tempo necessário para a implantação, mas

leva a empresa a começar por aplicações de menor risco, com parceiros já homologados e informações públicas, antes de ampliar o uso para dados de clientes, tarifas, logística e outros elementos centrais da operação.

Esse desenvolvimento, no Banco do Brasil, ocorre de maneira distribuída, enquanto políticas, ambientes, dados e catálogos seguem padrões corporativos. A instituição também adapta os controles ao risco de cada uso. A prática por lá mostrou que, naquele cenário, uma aplicação interna com supervisão humana não precisa percorrer necessariamente o mesmo processo de uma solução que interage diretamente com clientes. A mudança está na incorporação dos controles à origem do projeto. “Governança não é o freio que trava a inovação, é o que permite acelerar com segurança. Hoje ela é o que sustenta a geração de valor e permite escalar as soluções de forma consistente”, defende Giuliane.

No setor financeiro, governança também precisa produzir evidências

Bancos, instituições de pagamento e seguradoras não operam apenas sob princípios genéricos de governança. Embora o Brasil ainda não tenha uma resolução única do BCB ou do CMN dedicada ao uso de Inteligência Artificial pelas instituições supervisionadas, aplicações desse tipo precisam dialogar com obrigações prudenciais, regras de segurança cibernética, proteção de dados, gestão de terceiros e requisitos aplicáveis aos modelos de risco.

“Governança não é o freio que trava a inovação, é o que permite acelerar com segurança”.

Giuliane Paulista, Executiva de IA e Dados do Banco do Brasil.

No sistema bancário, a Resolução CMN nº 4.557/2017 estabelece estruturas contínuas e integradas de gerenciamento de riscos. A Resolução CMN nº 4.893/2021, alterada pela Resolução CMN nº 5.274/2025, trata da política de segurança ci-

bernética e da contratação de serviços de processamento, armazenamento e computação em nuvem. Para metodologias de perda esperada associadas ao risco de crédito, a Resolução CMN nº 4.966/2021 estabelece critérios para sua mensuração, enquanto normas complementares do Banco Central detalham os parâmetros e procedimentos aplicáveis aos modelos utilizados pelas instituições.

No mercado segurador, a Resolução CNSP nº 416/2021 disciplina controles internos, gestão de riscos e auditoria interna, enquanto a Circular Susep nº 638/2021 estabelece requisitos de segurança cibernética, incluindo aspectos relacionados à continuidade de negócios e à terceirização de serviços relevantes. Em julho de 2026, a Susep publicou um Manual de Orientações sobre Segurança Cibernética, de caráter orientativo, com diretrizes sobre governança, gestão de riscos, proteção de dados, continuidade, resposta a incidentes, terceirização e computação em nuvem.

Quando uma aplicação utiliza dados pessoais ou influencia decisões sobre crédito, consumo ou perfil do cliente, também entram em cena os princípios da LGPD e o direito previsto no artigo 20 de solicitar a revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado. A regulamentação específica desse artigo permanecia em desenvolvimento na agenda da ANPD, o que reforça a necessidade de documentar critérios, responsáveis, intervenção humana e mecanismos de contestação.

A transparência sobre o estágio da organização, como se vê, é parte da própria governança. Controles rígidos demais podem criar gargalos e estimular usos informais. Regras apenas declaratórias, por outro lado, não alcançam o cotidiano. O equilíbrio depende de padrões comuns, ambientes seguros e responsabilidades distribuídas, mas, também, de rever conceitos.

Redesenhar o trabalho vai além de automatizar

Tornar uma tarefa autônoma não significa, necessariamente, transformar um processo. Quando uma etapa passa a ser executada mais rapidamente, a empresa precisa verificar se o fluxo seguinte consegue absorver o ganho. Também deve identificar quais decisões ainda exigem julgamento humano e quais novas atividades de revisão, correção e supervisão foram criadas. E mais: o efeito da automação também depende de quais tarefas são transferidas para a tecnologia.

No artigo *Expertise*, publicado no *Journal of the European Economic Association*, em 2025, os pesquisadores do MIT, David Autor e Neil Thompson, argumentaram que automatizar atividades menos especializadas pode até mesmo aumentar a importância do julgamento humano nas etapas restantes. Ou seja: quando a tecnologia absorve as tarefas que concentravam o conhecimento de uma função, as etapas que permanecem podem exigir ainda mais da capacidade e da experiência das pessoas.

**Tornar uma
tarefa autônoma
não significa,
necessariamente,
transformar um
processo.**

Redesenhar o trabalho, portanto, exige mapear não apenas o tempo economizado, mas também onde estão o conhecimento, a responsabilidade e a capacidade de decisão dentro do processo. “Onde”, nesse contexto, significa quem são as pessoas que detêm essas capacidades.

Por conta disso, essa mudança costuma enfrentar uma barreira anterior à tecnologia: o receio da perda de autonomia ou do próprio emprego. Na área de serviços financeiros das Lojas Marisa, a resposta inclui encontros semanais de formação, com uma hora e meia de

duração, além de trilhas de conhecimento destinadas aos profissionais envolvidos nos processos atendidos pela vertical. A proposta é apresentar os conceitos antes que as novas aplicações cheguem à rotina das equipes e, aos poucos, transformar resistência em curiosidade. “Letramento é quebrar paradigmas. Tudo que é novo, afasta. Tudo que afasta, eu não quero. E o que eu não quero, nego”, afirma Gustavo Ribeiro Ferreira. Segundo o gestor, a aproximação precisa ser gradual, com a tecnologia atuando primeiro como suporte para, posteriormente, assumir o papel de aliada das áreas de negócio.

Enquanto, nos serviços financeiros ligados ao varejo, os processos de formação são apresentados como uma resposta à resistência, no setor de assistência 24 horas a Inteligência Artificial é incorporada tanto aos canais digitais quanto ao trabalho dos analistas da central de atendimento. Na Allianz Partners, as aplicações podem ajudar a interpretar a solicitação do cliente, identificar sua localização e reunir informações sobre processos e questões logísticas. Internamente, a proposta é oferecer aos profissionais mais contexto e capacidade analítica, sem transferir integralmente à tecnologia a responsabilidade pela decisão.

Maglioni afirma que as equipes são orientadas a validar as respostas, sobretudo quando o direcionamento apresentado destoa da experiência acumulada na operação. “A tecnologia não está chegando para substituir você. Ela está chegando para te ajudar”, diz o executivo. Segundo ele, o objetivo é permitir que os profissionais concentrem sua capacidade intelectual nas situações que realmente exigem julgamento.

“A tecnologia não está chegando para substituir você. Ela está chegando para te ajudar”.

Renato Maglioni, Diretor de Operações da Allianz Partners Brasil.

O redesenho também modifica quem pode desenvolver soluções. No Banco Neon, uma equipe de finanças formada por profissionais que não são engenheiros criou um agente para apoiar análises. O conhecimento do processo permitiu que a própria área transformasse uma necessidade recorrente em ferramenta compartilhada. “Uma análise que antes levava duas semanas agora é concluída em minutos”, relata Marques.

Unânime é o alerta de que a capacitação genérica revela, rapidamente, ter alcance e potencial limitados.

Equipes diferentes devem compreender usos, riscos e critérios próprios. O profissional de atendimento precisa avaliar respostas e exceções. O gestor deve reorganizar metas e responsabilidades. A liderança de negócio precisa distinguir um ganho individual de produtividade de uma melhoria efetiva do processo. Ter a possibilidade de chegar a resultados concretos envolve passos mais consistentes e planejados sobre terrenos como esses para, a partir disso, expandir a operação.

Escalar exige construir um sistema

Um sinal que ajuda uma organização a considerar a expansão da operação como algo factível e sólido é quando o aprendizado de um projeto pode ser utilizado no seguinte. Isso exige arquitetura de dados, componentes reutilizáveis, integração com sistemas corporativos, padrões de segurança e critérios comuns para medir custo e desempenho.

“Dentro das organizações financeiras, parece muito claro que nós vamos ter agentes de IA trabalhando junto, colegas virtuais(...)”

Wanderley Baccala, CTO do Porto Bank.

Nesse estágio, a quantidade de aplicações perde valor como indicador isolado. Uma empresa pode acumular pilotos sem desenvolver a capacidade de integrá-los, supervisioná-los ou encerrá-los, enquanto outra pode avançar com menos projetos, mas criar plataformas, conhecimento e processos que aceleram cada nova implementação. E os relatos também mostram que não existe uma única configuração.

A Allianz Partners combina padrões globais de segurança com conhecimento operacional local. O Banco Neon mantém uma equipe central como viabilizadora e atribui os resultados às unidades de negócio. As Lojas Marisa, em seu setor financeiro, estruturam dados, governança e formação enquanto

avançam sobre casos ligados à operação. O Banco do Brasil combina governança central com desenvolvimento distribuído.

Os arranjos variam, mas os casos apontam para a mesma mudança: a Inteligência Artificial generativa passa a integrar a forma como a empresa define prioridades, distribui responsabilidades e organiza o trabalho. O ponto de virada não ocorre, portanto, quando um modelo entra em produção, mas quando a organização sabe quem responde por ele, como será supervisionado e quais capacidades poderão ser reutilizadas nos projetos seguintes. A partir daí, a transformação deixa de estar restrita aos sistemas e começa a alcançar a própria forma de trabalhar.

“Dentro das organizações financeiras, parece muito claro que nós vamos ter agentes de IA trabalhando junto, colegas virtuais com quem vamos ter que aprender a nos relacionar”, projeta Wanderley Baccala, CTO do Porto Bank. Para ele, essa mudança também deve se refletir na experiência do cliente, à medida que os serviços financeiros se tornam cada vez mais integrados ao cotidiano. “Os serviços financeiros vão estar tão presentes no dia a dia que vai ser difícil separar isso: isso aqui é o meu banco, isso aqui é um agente me ajudando, isso aqui é uma oferta financeira embarcada em outro serviço”, complementa o executivo.



A nova equação entre eficiência e inovação com IA

A tecnologia amplia oportunidades de automação e criação de valor, mas exige critérios claros para priorizar investimentos e escalar iniciativas

POR MIT TECHNOLOGY REVIEW BRASIL

IMAGEM POR PEERS

TR:
Q+A

Vice-presidente de TI da Getnet, Ricardo Roquette acompanha a aplicação de soluções de Inteligência Artificial em uma operação que envolve desenvolvimento de *software*, infraestrutura, atendimento e novos produtos para o mercado de pagamentos. Sua atuação reúne temas como evolução de sistemas, arquitetura tecnológica e transformação de processos em uma das áreas mais impactadas pela adoção da IA nas empresas.

Nesta entrevista à MIT Technology Review Brasil, Ricardo discute como a Getnet está utilizando a tecnologia para ampliar eficiência operacional, criar novas experiências para clientes e desenvolver soluções de valor agregado para comerciantes. O executivo também aborda os desafios de medir o retorno dos investimentos em IA, definir quais iniciativas avançam para escala e preparar profissionais para uma nova dinâmica de trabalho.

MIT Technology Review Brasil: Em quais frentes do negócio da Getnet a Inteligência Artificial Generativa tem gerado maior impacto atualmente? Quais aplicações já apresentam benefícios mais claros e quais desafios ainda existem para transformar esses ganhos em resultados mensuráveis?

Ricardo Roquette: A gente está utilizando IA em diferentes frentes. No desenvolvimento de software, por exemplo, com ferramentas como o Devin, temos obtido resultados extremamente positivos, principalmente em velocidade de desenvolvimento e produtividade das equipes. Também começamos a utilizar em áreas de apoio, como jurídico, operações e atendimento, além de iniciativas voltadas diretamente ao cliente, como a maquininha por voz, que combina um modelo de linguagem com mecanismos de controle para permitir uma interação mais simples durante uma venda.

Também utilizamos IA em observabilidade, controle de produção e infraestrutura. É uma evolução importante, mas ainda estamos em uma fase muito nova. Quando falamos em ROI e em tangibilizar financeiramente esses benefícios, ainda estamos construindo essa capacidade de medição (Perfil Incipientes*). Nós percebemos ganhos relevantes, que em algum momento serão traduzidos em indicadores financeiros, mas também precisamos entender os limites e os riscos dessa adoção, especialmente em áreas como desenvolvimento de software, em que a validação humana continua sendo fundamental.

MIT Technology Review Brasil: Como a Getnet avalia o retorno dos investimentos realizados em GenAI? Quais indicadores estão sendo considerados para medir o impacto dessas iniciativas e identificar quais projetos devem avançar para uma implementação em escala?

Ricardo Roquette: Essa é uma discussão que já começou dentro da organização. As ferramentas foram disponibilizadas para os funcionários porque existe uma visão clara de que a IA pode gerar ganhos de produtividade, mas também existe uma expectativa de demonstrar quais benefícios concretos essa adoção está trazendo para o negócio.

Hoje, ainda não consigo afirmar que uma determinada iniciativa já reduziu custos ou gerou uma receita adicional mensurável. Mas essa cobrança vai existir, especialmente porque o benefício precisa ser traduzido em resultado: redução de gastos, aumento de eficiência, melhoria de indicadores de negócio. Estamos em um momento de aprendizado e construção dessas métricas. A tendência é que, à medida que amadurecermos o uso da tecnologia, consigamos identificar com mais clareza onde estão os maiores retornos e quais iniciativas devem receber mais investimento.

MIT Technology Review Brasil: A IA generativa pode representar uma nova fonte de diferenciação em um mercado de meios de pagamento cada vez mais competitivo. Como a Getnet está utilizando a tecnologia para criar novas experiências e ampliar o valor entregue aos clientes?

*Classificação utilizada pela pesquisa. Não faz parte da fala original do entrevistado.

Ricardo Roquette: A adquirência tradicional, baseada apenas em cobrar pela transação e pelo aluguel da máquina, já não é suficiente. O diferencial passa por construir um ecossistema de serviços de valor agregado que facilite a vida do comerciante, e a IA tem um papel muito importante nisso.

Estamos trabalhando em soluções que utilizam agentes de IA para ajudar o lojista em diferentes necessidades, desde processos financeiros até a gestão da operação. A ideia é transformar o terminal em uma plataforma mais inteligente, em que o cliente consiga vender, conciliar informações e acessar serviços de forma muito mais simples. O comerciante não quer tecnologia pela tecnologia; ele quer uma solução pronta que resolva problemas do dia a dia. A IA permite justamente criar experiências mais personalizadas e ampliar a nossa capacidade de gerar valor para esses clientes.

MIT Technology Review Brasil: A adoção da GenAI também transforma a forma como as pessoas trabalham. Como a Getnet está preparando seus profissionais para essa nova realidade e equilibrando ganhos de produtividade com o desenvolvimento de novas competências?

Ricardo Roquette: Eu não acredito em uma substituição direta das pessoas pela IA. O que vai acontecer é uma mudança no perfil profissional e na forma como as pessoas trabalham. Um profissional de tecnologia, por exemplo, não vai deixar de existir, mas terá que atuar de uma maneira diferente, utilizando essas ferramentas para ampliar suas capacidades.

Por isso, o primeiro passo tem sido democratizar o acesso às ferramentas e permitir que os funcionários aprendam a utilizá-las no dia a dia. A ideia é criar familiaridade, desenvolver novas habilidades e preparar as pessoas para essa transformação. Depois, naturalmente, virá uma cobrança maior por eficiência e resultados. A grande questão não é se essa mudança vai acontecer, porque ela já está acontecendo, mas como as organizações vão preparar seus profissionais para conviver com a Inteligência Artificial e capturar o valor dessa nova forma de trabalhar.

Entre testes, controle e escala



“A privacidade de dados faz parte do nosso processo de desenvolvimento. Antes de um produto entrar em produção, ele passa pela avaliação da DPO e pelas análises de compliance e segurança. Adotamos, ainda, a anonimização de dados e a gestão de acessos desde as etapas iniciais do desenvolvimento.”

Alberto Delgado, CIO da Volkswagen Financial Service Brasil

“Percebemos que depender de soluções de terceiros não era suficiente. Desenvolvemos nossa própria plataforma para garantir governança, reduzir os riscos de *Shadow AI* e evitar que dados corporativos fossem expostos em ferramentas sem controle da empresa”.

Alex Souza, Gerente Executivo de *Data & Analytics* da Alelo Brasil

“A IA só escala quando existe uma base sólida de dados. Sem governança, qualidade e uma linguagem comum para a informação, é difícil transformar experimentos em soluções corporativas”.

Carlos Gomes, Diretor-executivo de Serviços Financeiros do Grupo Boticário

“Nossa lógica é simples: testar, medir e escalar. Trabalhamos com uma fábrica de pilotos. Cada prova de conceito precisa demonstrar retorno antes de ganhar escala. Isso reduz risco e evita investir em tecnologia apenas pelo entusiasmo.”

Filipe Matzembacher, Diretor-executivo da C&A Pay

“No crédito, na personalização da oferta e na experiência do cliente, não faz sentido imaginar o futuro sem IA. Quem conseguir combinar dados, inteligência e simplicidade vai construir uma vantagem competitiva muito difícil de alcançar pelos modelos tradicionais.”

Luciano Scottá, VP do Grupo Quero-Quero S.A

“A tendência é que os modelos evoluam muito porque conseguirão tratar muito mais dados, considerar muito mais variáveis e retroalimentar continuamente as decisões. O impacto será muito positivo na qualidade e na assertividade do crédito”.

Mario Attie, Diretor de Produtos e Meios de Pagamento do Tribanco

“No caso de análise documental para abertura de contas de empresas, os OCRs não conseguiam tratar documentos complexos e sem padrão. Era impossível automatizar esse processo. Com a IA, evoluímos a solução e hoje temos mais de 95% de precisão, chegando a 100% em mais de vinte tipos de documentos”.

Wander Cunha, Head de Transformações em Dados e IA do Santander Brasil



O que sustenta a escala da IA

Governança, geração de valor e foco em resultados despontam como os pilares para ampliar o uso da Inteligência Artificial de forma sustentável nas organizações.

POR MIT TECHNOLOGY REVIEW BRASIL

IMAGEM POR ELYTRON

TR:
Q+A

Head de TI da CNP Seguros Holding Brasil, Vinicius Serafim lidera a modernização da infraestrutura e a adoção de Inteligência Artificial na companhia, com foco em eficiência operacional, governança e geração de valor para o negócio.

Em entrevista à MIT Technology Review Brasil, Serafim explica como a empresa estrutura seus investimentos em IA a partir de critérios objetivos de retorno, indicadores utilizados para medição da rentabilidade das iniciativas e explica por que a comprovação de valor se tornou o principal requisito para escalar projetos dentro da organização. Ele também analisa os desafios de adoção da tecnologia no setor segurador e aponta as aplicações com maior potencial para transformar a operação das empresas nos próximos anos.

MIT Technology Review Brasil: O setor segurador trabalha com margens, risco e eficiência operacional. Quais indicadores a CNP Seguros Holding Brasil utiliza para avaliar se uma iniciativa de IA generativa está efetivamente gerando valor para o negócio?

Vinicius Serafim: Nossa principal métrica é valor financeiro. Todo projeto precisa apresentar um business case e demonstrar, por meio do Valor Presente Líquido (VPL), qual retorno financeiro deverá gerar para a companhia nos próximos três anos. No caso das iniciativas voltadas ao negócio, acompanhamos se os ganhos previstos realmente se concretizam ao longo do tempo. Um exemplo é o projeto de IA na central de relacionamento, cuja expectativa de retorno está diretamente ligada aos ganhos de eficiência operacional previstos desde sua aprovação.

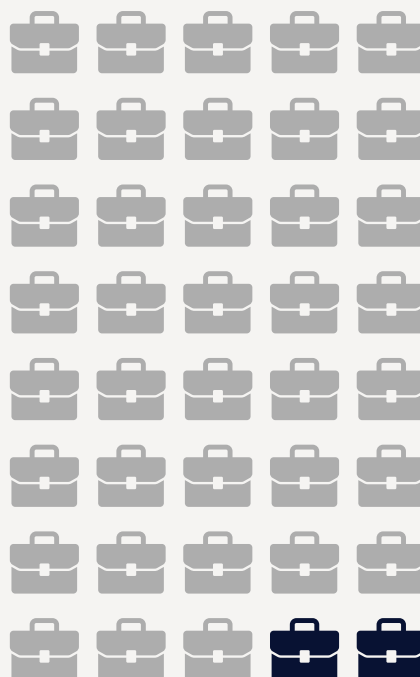
Nas iniciativas voltadas à produtividade interna, a avaliação é diferente. Medimos indicadores específicos de cada caso de uso, como aumento de produtividade no desenvolvimento de software ou redução de demandas operacionais em áreas como RH e compliance. **Em alguns projetos de desenvolvimento, por exemplo, já registramos ganhos de produtividade entre 30% e 40%.** Nem sempre esses resultados podem ser traduzidos diretamente em retorno financeiro, mas eles representam ganhos concretos de eficiência para a organização.

MIT Technology Review Brasil: Quais foram os principais desafios encontrados para escalar projetos de GenAI dentro da organização?

Vinicius Serafim: O maior desafio não é tecnologia, nem regulamentação. É garantir que cada iniciativa consiga provar o valor que vai gerar para a companhia. Existe uma enorme demanda das áreas para desenvolver soluções com IA, mas, quando aprofundamos a discussão, muitas vezes fica evidente que não há um benefício concreto para o negócio.

Recentemente realizamos *workshops* de modernização com todas as áreas da empresa e identificamos cerca de 40 iniciativas potenciais. Dessas, apenas duas conseguiram demonstrar claramente o valor esperado e justificar o investimento (Perfil “Disciplinados sem Tração”). Nossa prioridade é escalar aquilo que efetivamente gera eficiência, sempre alinhado ao planejamento estratégico da companhia. Ao mesmo tempo, estamos estruturando um modelo que permita às áreas criarem seus próprios agentes de IA, mas com a governança necessária para evitar iniciativas que consumam recursos sem entregar resultados relevantes.

Captura de valor ainda é exceção



*Classificação utilizada pela pesquisa.
Não faz parte da fala original do entrevistado.

MIT Technology Review Brasil: Houve resistência das áreas de negócio durante o processo de adoção da Inteligência Artificial Generativa? Como isso se manifestou na prática?

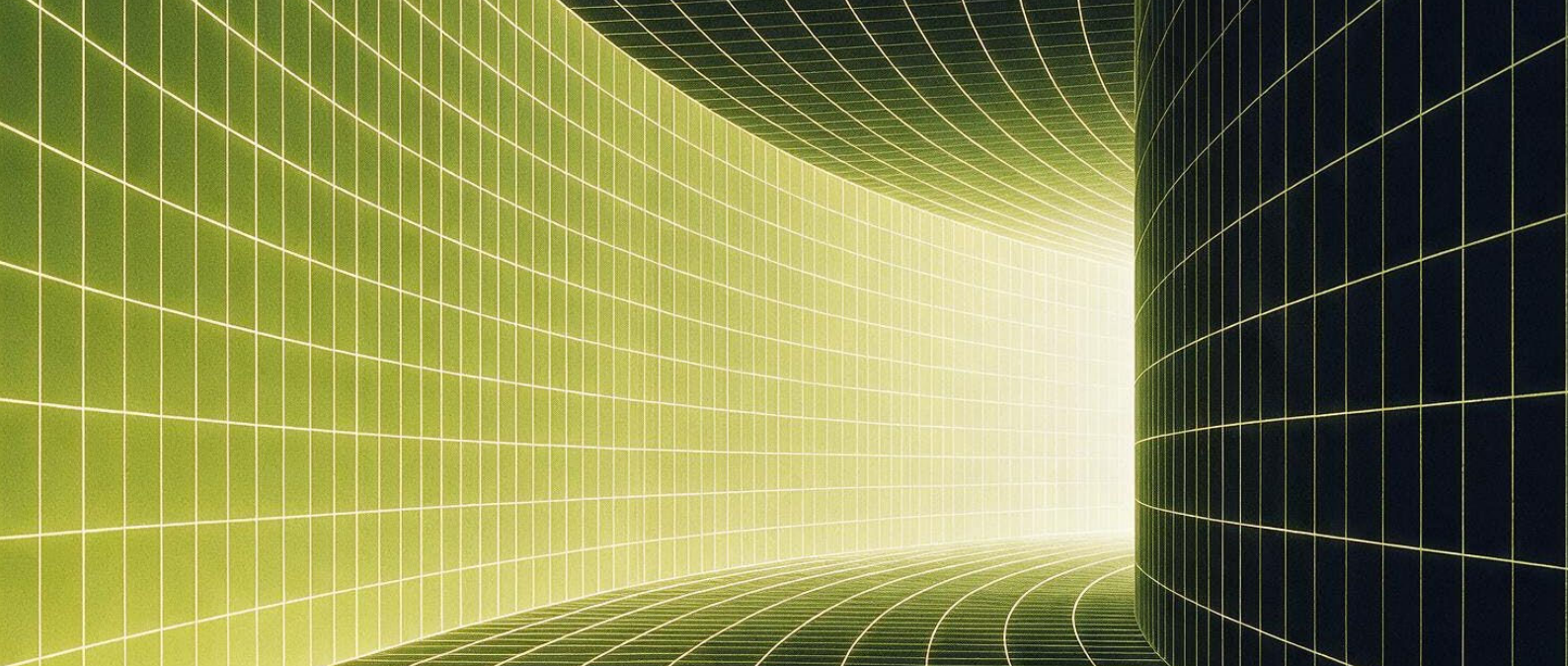
Vinicius Serafim: A resistência aparece justamente quando a conversa passa da experimentação para a geração de valor. Todo mundo quer utilizar IA, testar novas ferramentas e participar desse movimento, mas a situação muda quando fica claro que eficiência operacional pode significar mudanças relevantes na forma de trabalhar.

Percebemos isso durante os *workshops* de modernização realizados recentemente. Diversas ideias surgiram, mas poucas conseguiram demonstrar um impacto efetivo sobre custos, produtividade ou simplificação de processos. Em muitos casos, existe dificuldade em justificar o investimento porque os benefícios não se traduzem em resultados concretos para o negócio. É nesse momento que surgem as maiores barreiras para avançar com os projetos. Nossa preocupação é garantir que as iniciativas estejam alinhadas à estratégia da companhia e produzam ganhos mensuráveis, em vez de apenas acompanhar o entusiasmo em torno da tecnologia.

MIT Technology Review Brasil: Olhando para os próximos anos, quais aplicações de GenAI têm maior potencial para transformar o setor segurador brasileiro e gerar vantagem competitiva?

Vinicius Serafim: O mercado segurador ainda avança de forma mais lenta do que outros segmentos porque depende fortemente de conhecimento especializado e de processos historicamente consolidados. Existe muito interesse em IA, mas ainda há uma resistência significativa quando a tecnologia passa a transformar atividades centrais do negócio.

Na minha visão, as maiores oportunidades estão na subscrição e, principalmente, na regulação de sinistros. São processos altamente operacionais e que já possuem um volume significativo de informações, como documentos, imagens e registros, tornando possível automatizar etapas relevantes com IA. Mesmo níveis intermediários de acurácia já seriam suficientes para gerar ganhos expressivos de eficiência. É justamente nesses processos que a tecnologia tem potencial para alterar de forma mais profunda a dinâmica operacional das seguradoras nos próximos anos.



Rafael Coimbra

Editor-chefe
MIT Technology Review Brasil

Carlos Aros

Editor-executivo
MIT Technology Review Brasil

Iago Ribeiro

Diretor de Inovação e Produto
MIT Technology Review Brasil

Ana Salomão

Diretora de Operações
MIT Technology Review Brasil

Bruno Anastassakis

Gerente de Projetos
MIT Technology Review Brasil

Juliana Meirinho

Gerente de Projetos
MIT Technology Review Brasil

Lucas Maciel

Jornalista
MIT Technology Review Brasil

Hugo Rosas

Coordenador de Conteúdo
MIT Technology Review Brasil

Suelen Rapello

Design Lead
MIT Technology Review Brasil

Gabriel Iquegami

Jornalista
MIT Technology Review Brasil

Pedro Brito

Designer
MIT Technology Review Brasil

Luis Nader

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

[!\[\]\(b96b3a660a85c4a0498f921ce823c64a_img.jpg\)](#) [!\[\]\(702bd704463ed73f089b4485cfbe699c_img.jpg\)](#) [!\[\]\(bfc478ea363df9964220118ce1a623cf_img.jpg\)](#) [!\[\]\(591f90458109e0c13796985117a8ee88_img.jpg\)](#) [!\[\]\(5d70208cd9f12e9d6ac25425305b4594_img.jpg\)](#) /mittechreviewbr

Oferecido por:

PEERS
Consulting + Technology