



Insi **DXi**



Insights do Estudo sobre **Inteligência Artificial** Aplicada à **Estratégia**

Um retrato prático sobre como organizações
brasileiras estão transformando inteligência
artificial em estratégia e onde ainda estão os
gargalos de maturidade, governança e pessoas



insi

digital.
simple.
human.

FDC

Fundação
Dom
Cabras



Índice

O que você
encontrará por aqui

01

Estudo sobre Inteligência
Artificial Aplicada à Estratégia

02

O cenário da IA nas
empresas brasileiras

03

Os principais gargalos para a
adoção estratégica da IA

04

Maturidade digital e as
jornadas de evolução com IA

05

Eficiência operacional como
porta de entrada e como limite

06

Pessoas, cultura e capacitação:
o verdadeiro ponto de inflexão

07

Visão de futuro: o que separa
adoção de liderança em IA



A Insi transforma negócios com inovação e tecnologia, guiando empresas por uma jornada de evolução, que combina estratégia, serviços com inteligência artificial e execução com precisão.

Com 35 anos de atuação, a Insi oferece um portfólio abrangente e ágil, em que cada solução é testada e aperfeiçoada em nossa própria operação, garantindo que os clientes recebam resultados reais, práticos e escaláveis.

Com mais de 2.500 colaboradores e uma atuação global, a **Insi é parceira estratégica de mais de 200 clientes em 8 países**, levando adiante uma abordagem centrada no ser humano e sustentada por práticas transformacionais. Na Insi, inovação não é apenas uma promessa: é o diferencial que aplicamos para simplificar a transformação digital, unindo o que há de mais avançado em tecnologia com a compreensão profunda dos desafios de cada cliente.



A Fundação Dom Cabral é a 9ª melhor escola de negócios do mundo*.

Conexão entre teoria e prática, formação acadêmica com experiência empresarial e a sustentabilidade como tema transversal em todos os projetos. É assim que há mais de 45 anos a Fundação Dom Cabral desenvolve executivos, gestores públicos, empresários e organizações de diversos segmentos em vários países.

A FDC é uma escola de negócios brasileira que há 48 anos tem a missão de **contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, capacitação e desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos.** Em 2025, a instituição ficou entre as 10 melhores escolas do mundo, nos rankings de Educação Executiva do Financial Times 2025.

*De acordo com o ranking de educação executiva do jornal Financial Times.

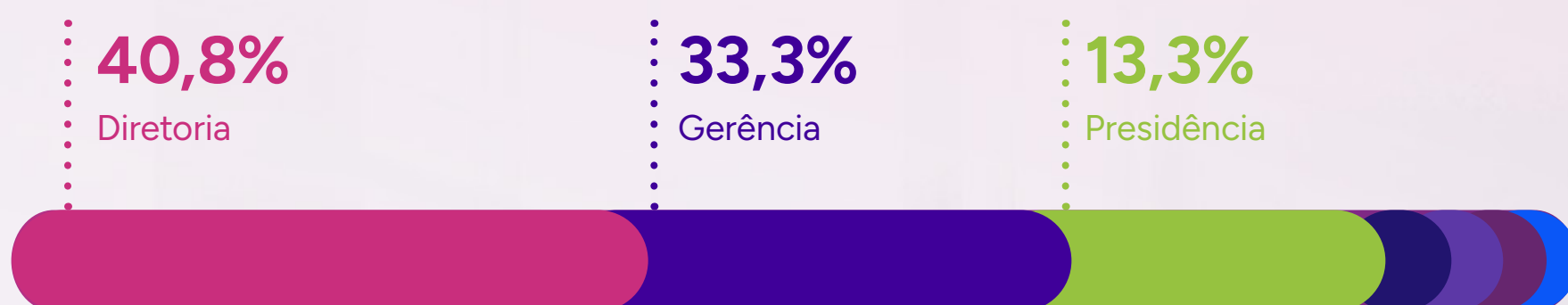
01



Estudo sobre Inteligência **Artificial Aplicada à Estratégia**

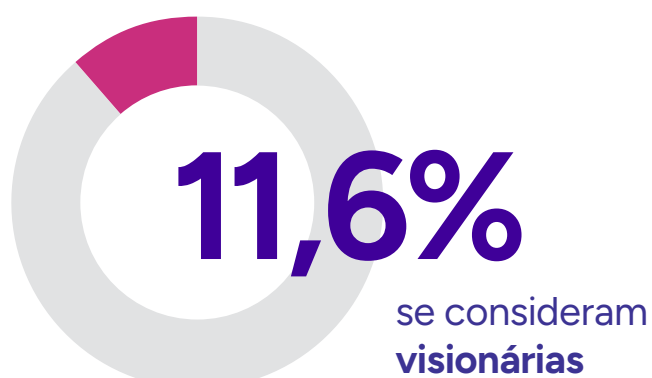
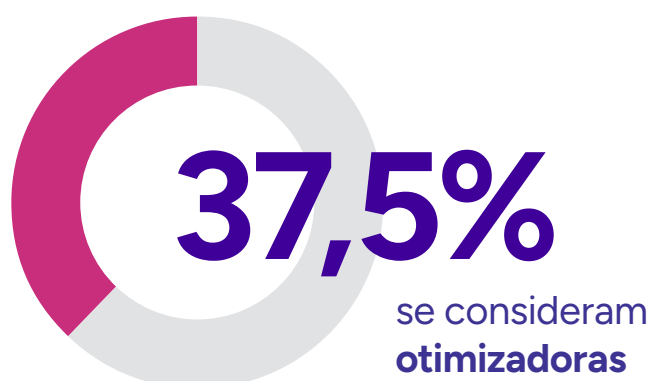
A inteligência artificial deixou de ser uma fronteira experimental para se consolidar como um elemento central na agenda estratégica das organizações. **O Estudo sobre Inteligência Artificial Aplicada à Estratégia**, conduzido pela Insi em parceria com a Fundação Dom Cabral, parte dessa premissa para investigar não apenas a adoção da IA, mas o grau em que ela vem sendo incorporada como capacidade organizacional, influenciando decisões, processos e modelos de gestão.

O estudo ouviu mais de 100 CEOs e executivos de empresas brasileiras e multinacionais atuantes no país, distribuídas em 19 setores da economia. Trata-se de uma amostra formada majoritariamente por tomadores de decisão: **40,8% ocupam cargos de diretoria, 33,3% posições gerenciais e 13,3% presidências**, o que assegura que os resultados refletem visões estratégicas, e não apenas percepções operacionais.





Do ponto de vista setorial, mais de 20 segmentos participaram do estudo, sendo **serviços financeiros (13,3%), indústria (12,5%) e tecnologia da informação (11,6%) o que representa a maioria no estudo** e que são os mais impactados pela digitalização, automação e uso intensivo de dados. Esse resultado **reforça que o debate sobre inteligência artificial** já ultrapassou nichos tecnológicos e passou a ocupar espaços centrais em setores tradicionais e altamente regulados.



O perfil das empresas evidencia posturas estratégicas distintas em relação à inovação e à transformação digital. O **perfil seletivo**, caracterizado por pequenos investimentos em projetos de inovação e por uma abordagem mais cautelosa, **representa a maior parcela da amostra, com 50,9% das empresas.**

Esse resultado indica que, para uma parte significativa das organizações, a inovação ainda é tratada de forma pontual, geralmente associada a iniciativas específicas e com foco em retornos mais imediatos.

Em contrapartida, os **perfis visionário e otimizador demonstram uma relação mais estruturada e estratégica com a inovação.**

As empresas visionárias, que entendem os investimentos em inovação como

determinantes para a organização no futuro, correspondem a 11,6% dos respondentes, sinalizando uma orientação voltada ao longo prazo. Já o perfil otimizador, no qual a inovação define os principais investimentos e orienta os princípios centrais da organização, representa 37,5% da amostra, evidenciando um grupo relevante de empresas que já incorporaram a inovação como eixo central de sua estratégia.

Os dados mostram que a relevância estratégica da IA é amplamente reconhecida: **82,5% dos respondentes classificam a estratégia de inteligência artificial como importante, muito importante ou extremamente importante.** Esse resultado confirma que a IA já se consolidou como um tema incontornável nas agenda corporativas.





No entanto, o estudo revela um **descompasso estrutural entre percepção e prática**. Embora a importância seja clara, a incorporação da IA como capacidade organizacional ainda é limitada.

43,3% das empresas destinam menos de 1% do orçamento total à IA, 15% não realizam qualquer investimento e 68,3% não possuem um escritório ou núcleo dedicado à governança de projetos de inteligência

artificial. Esses dados indicam que, em grande parte das organizações, a IA permanece restrita a iniciativas pontuais, sem escala e sem integração sistêmica à estratégia.

Esse paradoxo posiciona o estudo como um retrato fiel do momento atual. A IA está no centro do discurso, mas ainda não foi consolidada como uma capacidade organizacional integrada e escalável.



O cenário revelado pelo estudo aponta, portanto, para uma **fase de transição**. As organizações avançaram na compreensão conceitual da IA, mas ainda enfrentam desafios significativos para transformar tecnologia em inteligência aplicada. Esse **intervalo entre intenção e execução** é onde se concentram os principais gargalos e as maiores oportunidades da próxima etapa da transformação digital.

02



O cenário da IA nas empresas brasileiras

A fase de convencimento foi superada. A inteligência artificial deixou de ser um tema experimental e passou a ocupar um espaço central nas estratégias corporativas. Os dados do estudo mostram que **82,5% das organizações classificam a IA**

como importante, muito importante ou extremamente importante, consolidando a tecnologia como um dos principais vetores de competitividade no ambiente empresarial brasileiro.

Importância da estratégia de IA



O dado é positivo, mas revela um bloco relevante ainda distante do tema. Isso explica por que o avanço é desigual: **a IA é prioridade para a maioria, mas ainda não é consenso de maturidade em todo o mercado.**

Esse reconhecimento é reforçado pela percepção de valor: **71,7% das empresas enxergam a IA como uma vantagem competitiva clara.** A tecnologia já não é vista apenas como tendência futura, mas como um diferencial concreto para ganho de eficiência, produtividade e relevância de mercado.

No entanto, esse avanço no discurso não se traduz, na mesma proporção, em maturidade organizacional. O estudo revela um cenário paradoxal: enquanto a IA ocupa o centro da estratégia declarada, sua aplicação prática ainda é limitada por lacunas estruturais, culturais e humanas.

A base tecnológica, por exemplo, já é tratada como prioridade. **72,5% das lideranças afirmam que a infraestrutura tecnológica é**

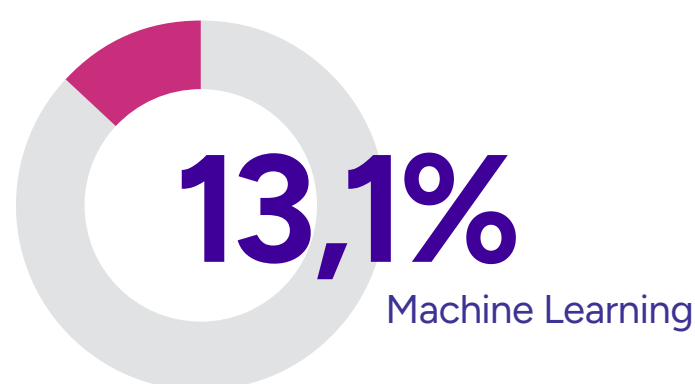
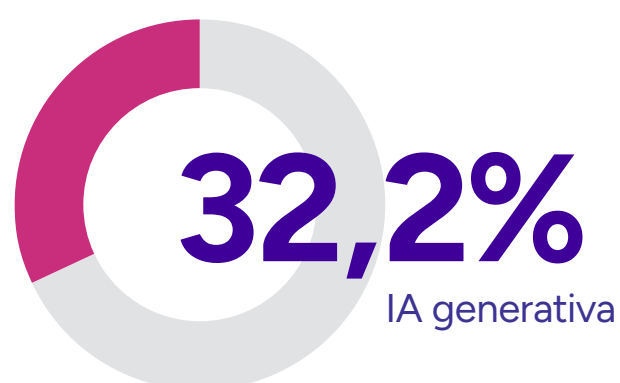
prioridade orçamentária, e 77,5% dizem que suas decisões tecnológicas estão alinhadas aos objetivos de negócio. Isso indica que o desafio deixou de ser investir em tecnologia — e passou a ser **extrair inteligência real desses ativos.**

Apesar dessa base relativamente consolidada o uso da IA ainda se concentra em camadas operacionais. **63% das organizações apontam eficiência operacional e produtividade como a principal frente estratégica da IA, e 58,3% já observam ganhos reais de produtividade, especialmente com o uso de soluções de IA generativa.** Ao mesmo tempo, **66,7% das empresas não utilizam modelos avançados de machine learning** ou deep learning, o que evidencia uma adoção majoritariamente baseada no consumo de soluções prontas e generalistas.



Esse padrão revela que a IA já está presente no cotidiano das empresas, mas **ainda é fragmentada, com iniciativas pontuais, sem integração consistente aos processos e à governança do negócio.** Ela automatiza, acelera e otimiza, mas raramente orienta decisões estratégicas, redesenha modelos operacionais ou sustenta transformações estruturais de longo prazo.

Quais abordagens estão ganhando mais tração?



A presença de agentes autônomos e IA generativa indica que o mercado já está testando **novas interfaces de produtividade**. O ponto crítico é transformar experimentação em integração, com governança e métricas.



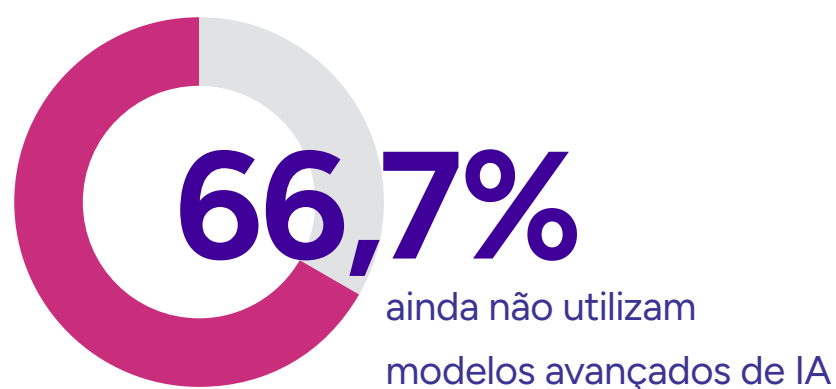
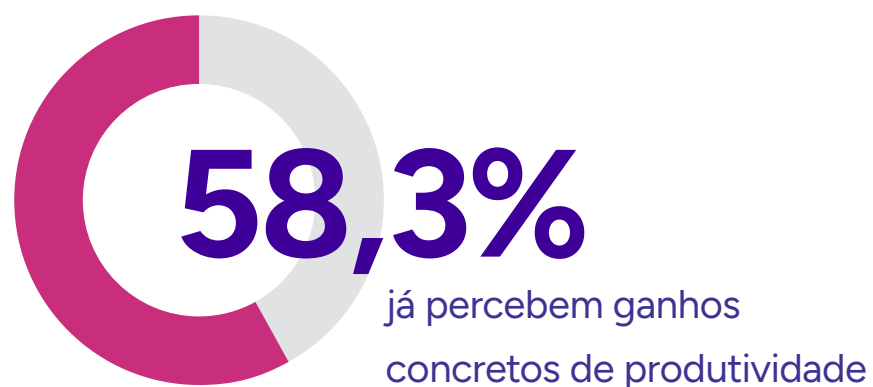
As aplicações mais comuns estão ligadas à automação, análise de textos e assistentes virtuais.



A IA já gera valor, mas ainda de forma incremental. **O salto para transformação** exige maturidade organizacional, não apenas tecnologia.

Como as empresas estão, de fato, usando a IA?

Os dados do estudo mostram que a **inteligência artificial é interpretada**, majoritariamente, como uma **ferramenta funcional**:



Os dados do estudo mostram **que a inteligência artificial já faz** parte da estratégia da maioria das empresas, mas ainda não do centro das decisões. **O desafio agora não é adotar tecnologia, e sim desenvolver maturidade** organizacional para **transformar IA em inteligência aplicada**. Isso passa por pessoas, governança, dados bem estruturados e uma visão clara de negócio.

Sem esse alinhamento, a IA entrega eficiência. Com ele, ela entrega transformação.

E é justamente por isso que entender os gargalos de execução é o passo decisivo para evoluir.

O cenário revelado é claro: **a IA já é prioridade estratégica, mas ainda não é uma capacidade plenamente integrada ao negócio**. O discurso evoluiu mais rápido do que a execução. E é justamente nesse intervalo entre intenção e prática que surgem os principais desafios para as organizações.

No próximo capítulo, o estudo aprofunda essas barreiras e mostra por que **pessoas, governança e maturidade organizacional** se tornaram os verdadeiros gargalos para a evolução da inteligência artificial nas empresas.



03



Os principais gargalos para a adoção estratégica da IA

Apesar de a inteligência artificial já ocupar um lugar central no discurso estratégico das empresas, sua adoção prática ainda enfrenta obstáculos relevantes. O estudo revela um cenário claro: a IA é reconhecida como essencial, mas **sua incorporação como capacidade organizacional estruturada segue em estágio inicial** na maior parte das organizações brasileiras. A principal evidência desse descompasso está na dificuldade de transformar intenção em execução.

Embora a tecnologia seja vista como prioridade, poucas empresas conseguiram

estruturar as condições necessárias para escalar iniciativas de inteligência artificial de forma consistente, integrada e sustentável.

Os gargalos identificados não estão concentrados apenas na tecnologia em si. Eles refletem limitações mais profundas, relacionadas à falta de competências, à ausência de estruturas de governança e à **dificuldade de integrar a IA aos sistemas, processos e decisões do negócio.**



As empresas reconhecem a IA como estratégica, mas o uso corporativo ainda está em **estágios iniciais.**



O estudo mostra que **o maior desafio para avançar na adoção da inteligência artificial é humano e organizacional**. 42,7% das empresas apontam a falta de conhecimento especializado como o principal obstáculo, evidenciando que a **escassez de profissionais capacitados** segue como o principal fator limitante para iniciativas mais avançadas. **Sem equipes preparadas, as organizações permanecem restritas** a aplicações mais simples, com baixo grau de sofisticação analítica.

Na sequência, surgem desafios estruturais que reforçam esse cenário. **20,5% indicam dificuldades na integração com sistemas existentes**, revelando a complexidade de conectar soluções de IA a ambientes tecnológicos legados, muitas vezes fragmentados. Já 13,6% apontam o custo de implementação como um entrave relevante, especialmente em organizações com estruturas mais rígidas ou menor flexibilidade orçamentária.

O que as empresas dizem que precisam **estruturar para avançar**

24,3%

Conhecimento e competências internas

10,7%

Times, papéis e áreas responsáveis

14,1%

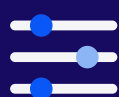
Planejamento, investimentos e retorno

10,8%

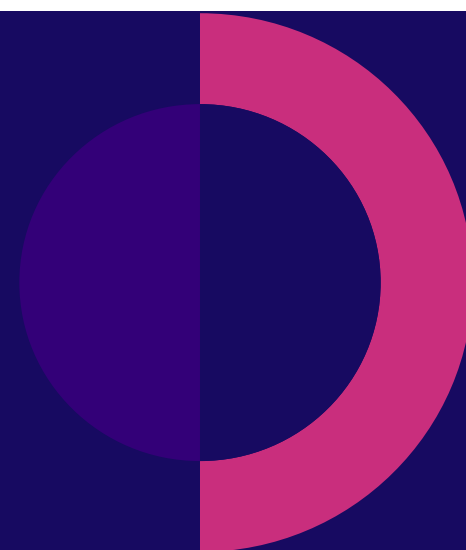
Governança, segurança e conformidade

11,8%

Mapeamento de processos e casos de uso



Esse bloco explica por que o gargalo não é só "fazer": é **definir dono, caso de uso, investimento, métrica e governança**. Sem isso, a empresa executa pilotos, mas não cria capacidade.



Outros fatores também aparecem, ainda que com menor incidência, mas igualmente relevantes para a maturidade digital. Questões relacionadas à privacidade e à segurança são citadas por 9,4%, enquanto 8,5% mencionam resistência à mudança, indicando que barreiras culturais seguem presentes. A falta de parceiros adequados é apontada por 5%, e apenas 2% afirmam não enfrentar desafios, reforçando que a **adoção estratégica da IA ainda é um processo em construção** para a ampla maioria das empresas.

Principais gargalos para **adoção da IA**

42,7%

falta de conhecimento especializado

20,5%

integração com sistemas existentes

13,6%

custo elevado de implementação

9,4%

privacidade e segurança

8,5%

resistência à mudança

5%

falta de parceiros adequados

2%

não identificam desafios



A análise desses dados mostra que **empresas que concentram seus esforços apenas em soluções de IA com retorno imediato tendem a limitar seu potencial competitivo**. Sem investimentos consistentes em capacitação, integração e governança, a inteligência artificial permanece restrita a ganhos incrementais, sem gerar impactos estruturais nos modelos de negócio.

O desafio, portanto, não está apenas em adotar IA, mas em **integrá-la de forma estratégica, alinhando tecnologia, pessoas e processos**. Muitas organizações iniciam projetos com entusiasmo, mas sem um plano claro de longo prazo, o que dificulta a escalabilidade e a captura de valor sustentável.

Como as empresas medem sucesso em IA

21%

Eficiência operacional



12,8%

Experiência do cliente



17,4%

Redução de custos



23,2%

Não possuem métricas definidas

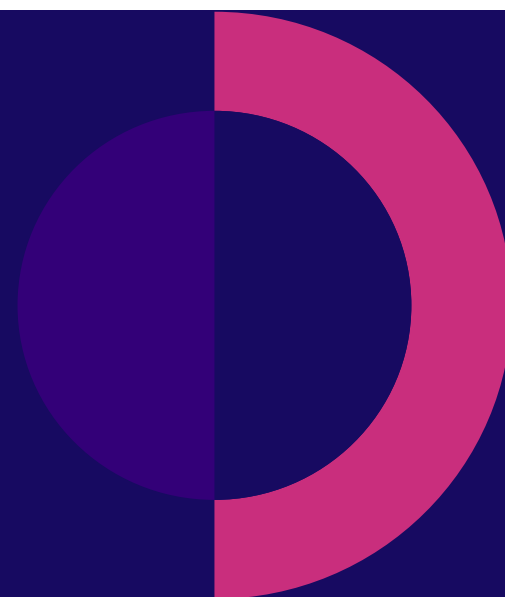


15%

Aumento de receita



O dado mais sensível é a ausência de métricas: sem medir, a empresa não aprende, não prioriza e não escala. É aqui que “adoção” começa a se separar de “liderança”.



Gargalos e objetivos por setor

Embora os desafios sejam transversais, o **estudo revela diferenças importantes entre os principais setores** analisados, refletindo **distintos níveis de maturidade** e prioridades estratégicas.



INDÚSTRIA



Principal objetivo:

ganho de eficiência operacional e produtividade, com foco na automação de processos, otimização de operações e redução de custos;



Iniciativas de IA e áreas:

aplicação predominante em operações, logística e automação de atendimento, refletindo a busca por escala e padronização em ambientes complexos;



Principal gargalo:

custo de implementação aliado à complexidade de integração com sistemas legados, o que limita a velocidade de adoção e a expansão das iniciativas.

No setor industrial, a IA avança de forma pragmática. A prioridade está na eficiência, mas a rigidez da infraestrutura e a dependência de ativos físicos tornam a adoção mais cautelosa e incremental.

Gargalos e objetivos por setor

Embora os desafios sejam transversais, o **estudo revela diferenças importantes entre os principais setores** analisados, refletindo **distintos níveis de maturidade** e prioridades estratégicas.



TECNOLOGIA



Principal objetivo:

o aumento de eficiência combinado com inovação contínua e desenvolvimento de novos produtos e serviços;



Iniciativas de IA e áreas:

o uso mais diversificado da inteligência artificial, incluindo automação, IA generativa, desenvolvimento de soluções e suporte à tomada de decisão;



Principal gargalo:

falta de conhecimento especializado e dificuldade de escalar competências internas no mesmo ritmo da evolução tecnológica.

Mesmo sendo o setor mais avançado, a tecnologia enfrenta um paradoxo.

A IA evolui mais rápido do que a capacidade das organizações de formar, reter e estruturar talentos, o que limita a profundidade das iniciativas.

Gargalos e objetivos por setor

Embora os desafios sejam transversais, o **estudo revela diferenças importantes entre os principais setores** analisados, refletindo **distintos níveis de maturidade** e prioridades estratégicas.



SERVIÇOS FINANCEIROS



Principal objetivo:

o equilíbrio entre eficiência operacional e melhoria da experiência do cliente, com uso intensivo de dados;



Iniciativas de IA e áreas:

análise de dados, automação de atendimento, suporte à decisão e aplicações preditivas em contextos regulados;



Principal gargalo:

escassez de conhecimento especializado combinada a exigências rigorosas de governança, segurança e conformidade.

Nos serviços financeiros, a IA é estratégica, mas sua evolução é condicionada pela maturidade em governança e dados. A necessidade de controle e conformidade impõe um ritmo mais estruturado à adoção.

-  Independentemente do setor, o estudo mostra que a inteligência artificial ainda é utilizada majoritariamente como **instrumento de eficiência**.
-  O fator limitante comum não é a tecnologia, mas a **capacidade organizacional de sustentar sua evolução**, especialmente em pessoas, governança e integração estratégica.

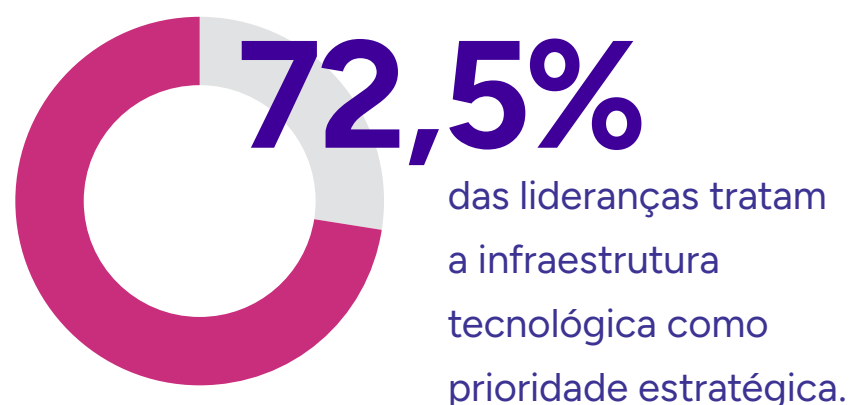


04



Maturidade digital e as jornadas de evolução com IA

A **maturidade digital** é o que separa intenção de execução na adoção da inteligência artificial. O desafio deixou de ser priorizar tecnologia e passou a ser **transformar base instalada em decisões melhores**, com governança e escala.



Alinhamento da estratégia de IA com as áreas de negócio

32,5%
sem alinhamento formal

27,5%
alinhamento pontual

31,6%
em construção

6,6%
estruturado

1,6%
completo



A maioria ainda opera com alinhamento insuficiente. Isso explica por que a **IA aparece como prioridade, mas não como capacidade transversal**: falta integração entre estratégia, tecnologia e operação.

Maturidade e risco ainda são pouco acompanhados



Sem acompanhar maturidade e risco, o avanço tende a ser reativo: projetos surgem, mas não formam um sistema. **Governança vira o “freio invisível” da escala.**

Esse dado confirma que a fase de convencimento foi superada. A tecnologia deixou de ser vista como suporte e passou a ocupar um papel estratégico. No entanto, a **sofisticação do uso desses ativos ainda é baixa**. O desafio atual não está em investir mais, mas em extrair inteligência real da base já existente.

Essa limitação torna-se evidente quando se analisa a arquitetura de dados. Inside das empresas já adotou data lakes como parte de sua estratégia, **mas apenas uma parcela muito pequena consegue utilizá-los de forma avançada.**

Apenas **10%** das organizações utilizam o **datalake** com o objetivo principal de **gerar inteligência** e suportar **iniciativas avançadas** de inteligência artificial.

Na prática, os dados ainda são tratados majoritariamente como acervo, voltados à centralização e organização da informação,

e não como um **ativo estratégico capaz de orientar decisões, antecipar cenários e sustentar modelos analíticos mais sofisticados**. Esse uso limitado restringe o potencial da inteligência artificial e mantém as iniciativas em um estágio operacional.

Outro indicador crítico de maturidade é a capacidade de experimentação. O estudo revela que **33,5% das organizações não possuem qualquer ambiente estruturado para testes e validação de soluções baseadas em inteligência artificial**.

Para que servem os ambientes de experimentação

25,1%

Teste de novas tecnologias

15,1%

Prototipação de produtos

9,5%

Parcerias com ecossistemas

9,5%

Prototipação de aceleradores

6,1%

Avaliação de segurança

Mesmo entre as organizações que contam com esses espaços, o foco está concentrado na viabilidade técnica e na prototipação de soluções. Aspectos como governança, segurança e avaliação de riscos aparecem de forma secundária, que **limita a escalabilidade e aumenta a insegurança** na adoção de soluções mais avançadas.

Dentro desse contexto, a evolução com inteligência artificial ocorre por meio de **diferentes jornadas**, que coexistem nas organizações, mas avançam em ritmos distintos.

A jornada de **eficiência operacional** é a mais consolidada. A inteligência artificial tem sido aplicada principalmente para automatizar processos, reduzir custos e aumentar a produtividade. Esse direcionamento explica por que os ganhos observados até o momento

estão fortemente associados à performance interna e à otimização do dia a dia.

A jornada da **experiência do cliente** aparece em um segundo plano. Embora existam iniciativas voltadas ao atendimento automatizado e à personalização, os dados mostram que o impacto percebido ainda é limitado e pouco conectado à diferenciação competitiva e ao fortalecimento da marca.

Já a **jornada do colaborador** permanece subexplorada. A inteligência artificial ainda não figura como prioridade nas agendas de desenvolvimento de pessoas em 55,8% das empresas.

Esse dado revela um descompasso relevante, pois a ausência de capacitação limita tanto a adoção quanto a evolução das iniciativas.



55,8% das organizações
não tratam a inteligência
artificial como prioridade nas
agendas de capacitação e
desenvolvimento de pessoas.



Como consequência direta, **muitas empresas não conseguem mensurar ou tangibilizar os resultados de seus investimentos em transformação digital.** Quando os ganhos são percebidos, eles permanecem ligados à eficiência operacional, com impacto reduzido em inovação, crescimento de negócio e experiência do cliente.

A **jornada transformacional**, por sua vez, ainda é restrita a um grupo menor de organizações. Trata-se das empresas que conseguem integrar dados, tecnologia, governança e pessoas de forma articulada, utilizando a inteligência artificial como elemento estruturante da estratégia.

O fato de apenas **33,3% das empresas utilizarem técnicas mais avançadas** de machine learning ou deep learning reforça que a maioria ainda opera em estágios iniciais de maturidade analítica.

Esse cenário demonstra que a **maturidade digital não depende apenas da presença da tecnologia, mas da capacidade de conectá-la à estratégia, à cultura e às pessoas.** Sem essa integração, a inteligência artificial tende a gerar ganhos incrementais e pontuais, enquanto seu potencial transformador permanece subutilizado.


 A maturidade em inteligência artificial não se constrói apenas com tecnologia disponível, mas com a capacidade de **transformar dados em decisões, pessoas em protagonistas e a estratégia em um sistema vivo**. Sem essa integração, a IA avança, mas não transforma."

Avançar nas jornadas de evolução com inteligência artificial exige uma **mudança de foco**. Mais do que implantar soluções, as organizações precisam **criar condições estruturais para que a tecnologia opere como parte do sistema decisório do negócio**. Isso envolve governança, dados bem

utilizados, capacitação contínua e uma cultura que valorize experimentação e aprendizado. Somente assim a inteligência artificial **deixará de ser um recurso operacional e passará a sustentar transformações profundas e sustentáveis**.



05



Eficiência
operacional como
porta de entrada
e como limite

A **eficiência operacional** consolidou-se como principal ponto de partida para a adoção da inteligência artificial nas organizações. De acordo com os dados do estudo, **63% das empresas indicam eficiência operacional e produtividade como frentes prioritárias de sua estratégia de IA.** Esse dado revela uma adoção orientada por pragmatismo, em que a tecnologia é utilizada para responder a pressões imediatas de custo, escala e desempenho.

A **eficiência** é o caminho mais curto entre investimento em IA e retorno perceptível. Por isso, ela se torna a **escolha natural** para iniciar a jornada.

Na prática, **a inteligência artificial** vem sendo aplicada, majoritariamente, para automatizar tarefas administrativas, acelerar fluxos de trabalho e organizar grandes volumes de informação. Esse movimento é coerente com o estágio de maturidade observado no mercado, em que **muitas organizações ainda estruturam dados, processos e governança antes de avançar para usos mais sofisticados.**



Esse padrão fica evidente ao analisar as aplicações mais recorrentes de IA.

Principais aplicações de inteligência artificial



31,3%

Análise de documentos e textos



29,4%

Assistentes virtuais para atendimento



10,9%

Ferramentas de recomendação



7,6%

Sistemas de segurança da informação

O predomínio do processamento de linguagem natural e assistentes virtuais confirma que a inteligência artificial tem sido utilizada como ferramenta de suporte operacional. São soluções que aumentam a produtividade, reduzem tempo de resposta e aliviam equipes de tarefas repetitivas, sem exigir mudanças profundas na forma como o negócio é estruturado ou decidido.

A IA avança primeiro onde **o risco organizacional é menor e o impacto é mais fácil de mensurar.**

Essa lógica também se reflete na **distribuição da inteligência artificial pelas áreas de negócio**. Atendimento ao cliente lidera a adoção, seguido por marketing e vendas, jurídico e compliance, e operações e logística. Em comum, essas áreas utilizam a IA para ganhar eficiência, controle e agilidade, reforçando o caráter incremental da transformação em curso.

No entanto, o mesmo fator que impulsiona a adoção inicial começa a revelar seu limite estratégico. **Quando a inteligência artificial permanece restrita à automação e à otimização de processos existentes**, ela melhora a operação, mas **não altera a lógica do negócio**. A empresa passa a fazer melhor que já fazia, sem necessariamente fazer algo diferente.

Onde a IA aparece primeiro



17,4%

Atendimento ao cliente



15,2%

Marketing e vendas



13,6%

Jurídico e compliance



13,6%

Operações e logística

Quando a IA fica confinada à eficiência, ela **otimiza o presente, mas não redefine o futuro.**

Esse limite ajuda a explicar por que, apesar do crescimento do uso de IA, a maioria das organizações ainda não avançou para aplicações mais profundas, como modelos preditivos próprios, agentes autônomos integrados à tomada de decisão ou soluções orientadas à criação de novas fontes de valor.

Sem dados estruturados, governança clara e equipes capacitadas, a inteligência artificial tende a permanecer nas camadas mais superficiais da operação.

A **eficiência operacional**, portanto, cumpre um papel ambíguo. Ela é essencial para viabilizar os primeiros ganhos, gerar confiança interna e justificar investimentos. Ao mesmo tempo, quando não acompanhada por uma visão estratégica mais ampla, torna-se um teto invisível para a evolução digital.

Superar esse limite exige **ampliar o papel da inteligência artificial na organização, conectando eficiência a aprendizado, dados a estratégia e tecnologia a decisões de longo prazo**. Caso contrário, a IA seguirá sendo uma poderosa ferramenta de otimização, mas distante de seu potencial como elemento estruturante do negócio.

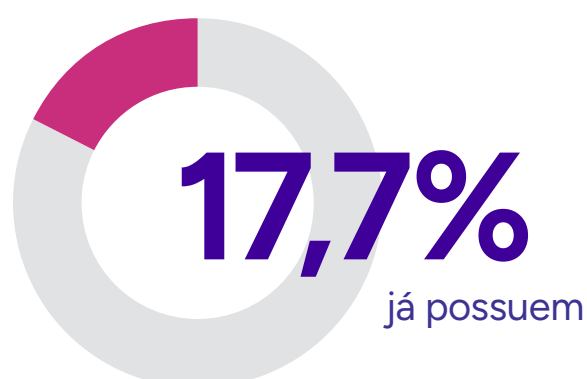
A eficiência operacional é o ponto de partida natural da inteligência artificial. O desafio começa quando a empresa precisa decidir se quer apenas operar melhor ou se está disposta a transformar a forma como decide e cresce.

06



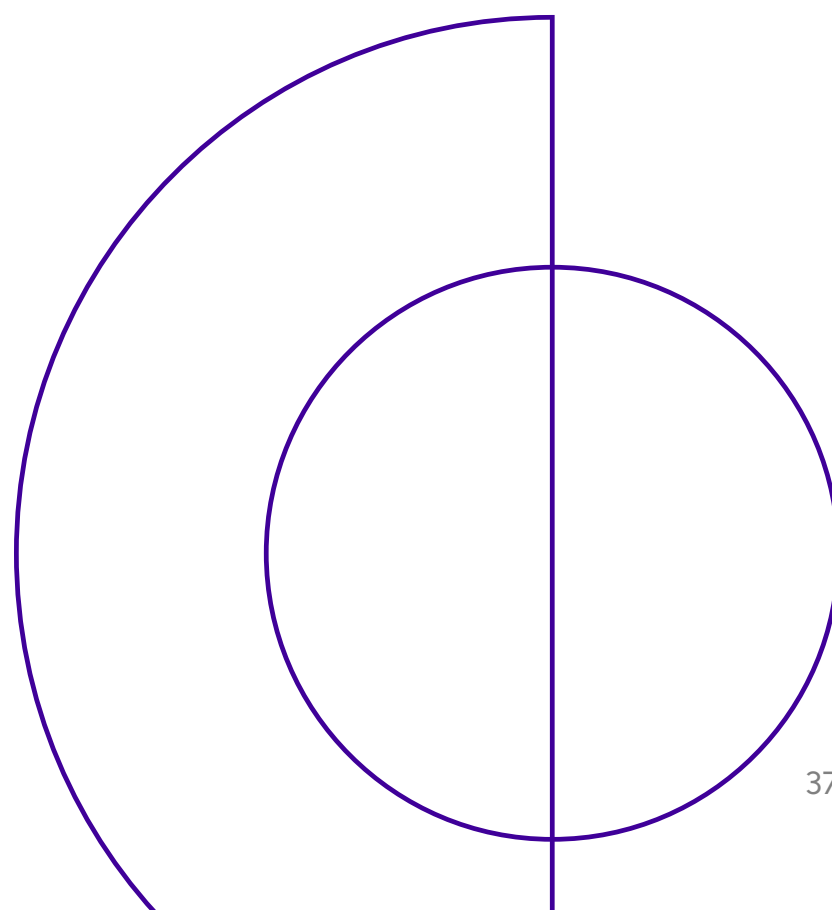
Pessoas, cultura
e capacitação:
**o verdadeiro
ponto de inflexão**

Embora a inteligência artificial esteja **cada vez mais presente nas estratégias corporativas**, estudo revela um desalinhamento crítico entre a ambição tecnológica e a preparação das pessoas. **O maior gargalo** para a evolução da IA nas organizações não está na disponibilidade de ferramentas ou infraestrutura, mas **na capacidade humana de compreender, operar e escalar essa tecnologia de forma estratégica**.



Os dados são claros. Para 55,8% das empresas, a inteligência artificial ainda não figura como prioridade nas agendas de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Esse percentual evidencia que, mesmo com o avanço do discurso sobre IA, o investimento em letramento técnico, analítico e estratégico não acompanha a velocidade da adoção tecnológica.

A **tecnologia** avança mais rápido do que a **capacidade das organizações de aprender a usá-la**.



Esse desalinhamento gera impactos diretos sobre os resultados percebidos. Quando questionadas sobre os ganhos provenientes dos investimentos em capacitação digital, **38,4% das organizações afirmam não conseguir mensurar ou observar qualquer retorno.** Esse dado sugere que parte relevante dos esforços realizados não se converte em impacto concreto, seja por falta de direcionamento, seja por ausência de indicadores claros.

Entre as empresas que conseguem identificar resultados, os ganhos permanecem **concentrados em dimensões internas e operacionais. A eficiência operacional e a produtividade** lideram, **com 18,5%** das menções, seguidas por avanços em **tecnologia e inovação incremental, com 14,6%.**

Impactos mais estratégicos aparecem de forma residual. **Cultura, capacitação e engajamento somam 9,2%, crescimento de negócio representa 8,6% e gestão de pessoas e talentos, 6,6%.** A **experiência do cliente e a marca** ocupam a última posição, com **apenas 4%.** Esses números reforçam que **desenvolvimento de pessoas ainda está pouco conectado à geração de valor externo e à diferenciação competitiva.**

Outro indicador relevante está na forma como a inteligência artificial é aplicada à jornada do colaborador. Apenas uma parcela reduzida das organizações direciona iniciativas de IA para otimizar a experiência interna, apoiar o desenvolvimento das equipes ou ampliar a produtividade de forma estruturada.



A IA ainda é vista como ferramenta para processos, não como **aliada direta das pessoas.**

A inteligência artificial só gera valor quando encontra pessoas preparadas para usá-la. **Sem cultura de aprendizado contínuo, a tecnologia vira promessa, não resultado.**

O verdadeiro potencial da inteligência artificial se revela quando ela deixa de ser apenas uma ferramenta de automação e passa a ampliar a capacidade e inteligência humana. Organizações que investem simultaneamente em pessoas, cultura e tecnologia criam as condições necessárias para **transformar eficiência em aprendizado, inovação em estratégia e dados em decisões melhores.**



O verdadeiro poder da inteligência artificial está em como ela **melhora a vida das pessoas e sustenta o crescimento das organizações.**



07



Visão de futuro:
o que separa
adoção de
liderança em IA

À medida que a inteligência artificial avança nas organizações, torna-se evidente que a tecnologia, por si só, não sustenta a evolução no longo prazo. O estudo mostra que a diferença entre adotar IA e liderar com IA está cada vez mais associada à capacidade de conexão com o ecossistema, ao uso estratégico de parcerias e à construção de uma visão de futuro que vá além dos ganhos imediatos.

A relação com a academia ainda é incipiente.

Apesar do reconhecimento crescente sobre a importância da inteligência artificial, a aproximação com centros de pesquisa e instituições acadêmicas permanece limitada.

A baixa conexão com a academia restringe o acesso à pesquisa aplicada, talentos especializados e ao desenvolvimento de soluções proprietárias, mantendo grande parte das organizações dependente de tecnologias prontas e generalistas.

Dados do estudo revelam que:



Esse distanciamento ajuda a explicar por que **a adoção de técnicas avançadas**, como machine learning e deep learning, **ainda é limitada**, mesmo em empresas que já investiram em infraestrutura e dados.



Consultorias ganham protagonismo como **aceleradoras**

Em contraste com a baixa integração acadêmica, o uso de consultorias especializadas mostra um estágio mais avançado de maturidade. As empresas recorrem a parceiros externos para suprir lacunas críticas e acelerar sua jornada com IA.

Como as organizações se relacionam com consultorias

35%

utilizam consultorias de forma parcial

9,2%

dependem fortemente desse suporte

31,7%

não utilizam atualmente

24,2%

ainda não utilizam, mas pretendem contratar

Mais da Inside das empresas já utiliza ou pretende utilizar consultorias para viabilizar sua estratégia de inteligência artificial.





Por que as empresas buscam parceiros externos?

As motivações para recorrer a parceiros externos refletem, de forma direta, os principais gargalos internos identificados ao longo do estudo.

Principais demandas direcionadas aos parceiros

25,5%

Implementação técnica de soluções de IA

24,7%

Capacitação de pessoas e times

20,6%

Definição da estratégia de IA

11,9%

Desenvolvimento de produtos e novas ofertas

7,8%

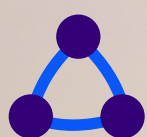
Compliance e regulamentação

7%

Avaliação de maturidade

As empresas buscam nos parceiros exatamente aquilo que ainda não conseguiram estruturar internamente: **capacidade de execução, qualificação de pessoas e clareza estratégica.**

Esse movimento confirma que a tecnologia está disponível, mas a **competência organizacional para operá-la de forma integrada** ainda está em construção.



Parcerias aceleram a adoção. Competências internas sustentam a liderança.

O ecossistema, nesse contexto, deve ser visto como **extensão da capacidade organizacional** e não como substituto dela. A liderança em inteligência artificial exige **equilíbrio entre colaboração externa e desenvolvimento interno contínuo.**



Visão de futuro: de usuários de IA a organizações inteligentes

A análise aponta que as empresas mais bem posicionadas para o futuro serão aquelas capazes de:



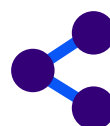
Integrar parceiros, academia e fornecedores a uma estratégia clara de longo prazo



Tratar a IA como capacidade organizacional, e não apenas como solução pontual



Desenvolver competências internas em paralelo à execução dos projetos



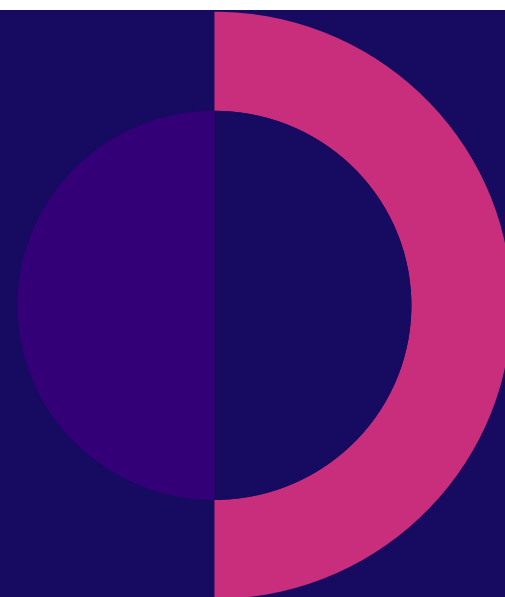
Conectar tecnologia, pessoas, dados e governança ao centro das decisões de negócio

As organizações que conseguirem **transformar ecossistema em estratégia** estarão mais bem posicionadas para liderar a próxima etapa da evolução digital, criando hoje as bases para o futuro que buscam construir.

O estudo evidencia que a inteligência artificial já é consenso estratégico, mas ainda não

é uma capacidade plenamente integrada às organizações brasileiras. A tecnologia está disponível, os investimentos em infraestrutura avançaram e a percepção de valor é alta. **O que falta é maturidade para transformar esses elementos em vantagem competitiva sustentável.**

A inteligência artificial não se constrói de forma isolada. Parcerias são fundamentais para acelerar, mas a liderança só acontece quando a empresa desenvolve sua própria capacidade de aprender, decidir e evoluir com a tecnologia.



Prioridades percebidas para **avançar**



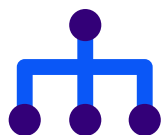
29,5%

Direcionamento estratégico e priorização



14,7%

Governança e conformidade



12,4%

Estruturação inicial



11,6%

Transformação cultural

O próximo ciclo da transformação digital exigirá uma mudança de foco: da **implementação para a integração estratégica**. Governança, capacitação, cultura e arquitetura organizacional serão os verdadeiros diferenciais.

A maturidade em IA não será medida pela quantidade de ferramentas adotadas, mas pela **capacidade de transformar dados em decisões melhores, tecnologia em inteligência aplicada e inovação em crescimento sustentável**.

Liderar em IA, no cenário atual, é **construir capacidade: estratégia clara, governança, pessoas e dados operando como sistema.**

insi
digital. simple. human