

O roteiro da estratégia de IA

O caminho para a implementação bem-sucedida da IA

Sumário

A preparação para a IA é diferente para cada organização. Esse roteiro destaca estratégias acionáveis para a transformação bem-sucedida da IA com base em mais de 100 entrevistas detalhadas com líderes de TI e tomadores de decisão de negócios que descobriram como fornecer resultados de negócios positivos usando soluções inteligentes.

03

Resumo executivo

05

Defina sua estratégia de negócios
para garantir que seus projetos de IA sirvam para objetivos estratégicos.

12

Crie uma estratégia de tecnologia e dados
para estabelecer a base necessária para implantar soluções de IA.

20

Crie uma estratégia de IA e ganhe experiência
para capacitar sua organização a oferecer suporte à IA em grande escala.

26

Refine a estrutura e a cultura da sua organização
para incentivar a adoção generalizada de ferramentas e fluxos de trabalho alimentados por IA.

33

Governe a IA entre equipes e departamentos
para manter facilmente a segurança, a privacidade e a conformidade regulamentar.

38

Conclusão

Resumo executivo

A IA está reformulando a forma como o trabalho é realizado, permitindo que as organizações otimizem operações, obtenham vantagens competitivas e proporcionem mais valor mais rapidamente. No entanto, a capacidade de se beneficiar da IA requer mais do que apenas acesso à tecnologia. Ela requer uma base que apoie a adoção responsável, escalável e orientada por resultados.

A chave para uma transformação bem-sucedida da IA é a preparação para a IA — ou a capacidade da sua organização de integrar a IA efetivamente dentro de operações de negócios e fluxos de trabalho. Esta preparação é moldada por cinco motivadores essenciais: estratégia de negócios, tecnologia e estratégia de dados, estratégia e experiência de IA, organização e cultura e governança de IA.

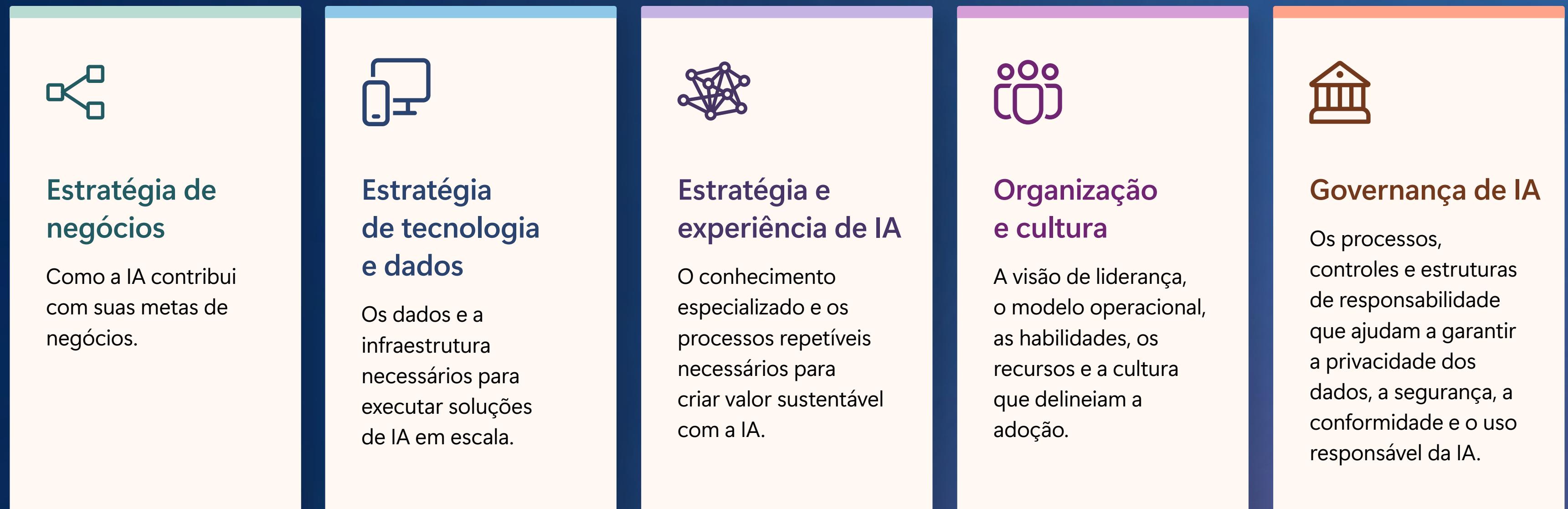
Juntos, esses motivadores formam uma estrutura prática para avaliar a posição de uma organização hoje e o que ela precisa fazer para evoluir. Quando desenvolvidos em paralelo, eles permitem que as equipes ajam mais rápido, gerenciem e reduzam riscos e percebam o valor total da IA.

Conversamos com

mais de 100

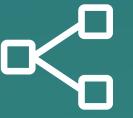
líderes de TI e de negócios do mundo real que implantaram soluções inteligentes com êxito para oferecer a você seus principais insights para obter o valor comercial da IA em escala.

Figura 1: Cinco motivadores da preparação para a IA



Para entender melhor esses motivadores e o impacto deles na preparação para a IA, entrevistamos tomadores de decisão de tecnologia da informação de grandes organizações que implantaram com sucesso soluções de IA pré-criadas ou personalizadas para gerar um valor comercial significativo em grande escala, e estamos compartilhando os insights deles com você.

Estas descobertas são baseadas em 104 entrevistas detalhadas conduzidas pela Emerald Research.¹ Elas identificam as novas práticas recomendadas para que as organizações melhorem cada aspecto de sua prontidão para a IA e fornecem insights que ajudam a transformar iniciativas de IA em soluções escaláveis que agregam valor comercial tangível.



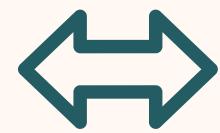
1º motivador: Estratégia de negócios

Certifique-se de que os projetos de IA sirvam para objetivos estratégicos de negócios

Iniciativas de IA bem-sucedidas não são buscadas isoladamente como experimentos técnicos. Em vez disso, elas devem estar fortemente alinhadas com os objetivos abrangentes da sua organização. Isso ajuda a garantir que suas soluções de IA sejam projetadas para resolver problemas de negócios claramente definidos, como melhorar as experiências dos clientes ou aumentar a eficiência operacional, e que possam agregar valor comercial mensurável.

De acordo com tomadores de decisão das principais organizações, esse alinhamento requer mais do que apenas entusiasmo por novas tecnologias. Isso exige a adesão da liderança e uma visão compartilhada de sucesso que ajude todos a entender os objetivos do seu projeto. À medida que sua organização se prepara para a transformação da IA, você deve começar a ver a tecnologia inteligente como uma maneira essencial de alcançar objetivos estratégicos.

Principais conclusões:



Obtenha apoio de líderes e executivos

Envolve chefes de departamento e liderança sênior em seus projetos de IA para obter os recursos necessários.



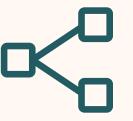
Defina claramente o problema e a solução

Identifique casos de uso específicos de IA que proporcionem valor comercial claro, melhorando a forma como sua empresa opera.



Alinhe todos em uma visão para o sucesso

Articule claramente o que seus projetos de IA visam alcançar e certifique-se de que todas as pessoas envolvidas concordem com a abordagem.



Obtenha envolvimento de líderes empresariais e executivos

Um dos facilitadores mais críticos da preparação para a IA é a adesão da liderança. Isso significa mais do que apenas apoio verbal — envolve patrocínio ativo, endosso visível e vontade de alocar recursos para iniciativas de IA. Quando os líderes seniores defendem a IA, isso sinaliza para o resto da organização que esses esforços não são apenas experimentais ou opcionais, mas centrais para a direção estratégica da empresa.

Líderes empresariais de organizações que adotaram com êxito a IA dizem que o apoio à liderança também desempenha um papel crucial na garantia de financiamento, no alinhamento de equipes multifuncionais e na definição do tom da tolerância aos riscos e da inovação. Sem isso, os projetos de IA muitas vezes se esforçam para ganhar tração, permanecem em silos dentro de equipes técnicas ou não conseguem escalar. Em contraste, quando os executivos estão engajados e investidos, a IA torna-se uma prioridade compartilhada — que é integrada ao planejamento de negócios, métricas de performance e visão de longo prazo.

“Vou dizer à equipe de liderança: Isso custa tanto, precisa fazer isto, e sei que temos os recursos. Por que vocês resistiriam à compra deste produto? Eles não veem o valor real. Isso é o mais importante.”

Diretor de vendas e desenvolvimento de negócios,
Tecnologia

“Quanto mais você pode tornar algo visível e mostrar que é valorizado, melhor. Eu queria ter um programa holístico que envolvesse liderança Isso dá a percepção de que a liderança a valoriza. Há pressão social para adotar essas ferramentas. O alinhamento e as mensagens em vários níveis aceleram a adoção porque é claro que todos a valorizam.”

Chefe de engenharia móvel e de engajamento,
SaaS corporativo

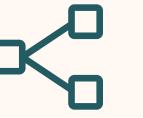
Navegue pelo cenário da IA
com dicas de líderes da Microsoft

[Ler o e-book](#)

“Acho que [nós] precisamos ter essa adesão do CEO e dos investidores para realmente acelerar o que estamos fazendo na IA.”

Diretor de IA, Seguros





Identifique o problema específico que você planeja resolver com a IA

Uma etapa crítica para a preparação da IA é entender o problema que você está resolvendo. Embora as estratégias de cada organização sejam únicas, os tomadores de decisão de negócios e TI que entrevistamos adotaram uma abordagem semelhante para implantações de IA — eles começam definindo claramente casos de uso, os problemas de negócios que precisam ser resolvidos, como seria o sucesso e se a IA é a ferramenta certa para o trabalho. Independentemente de serem projetadas para reduzir a rotatividade, melhorar a previsão ou automatizar tarefas repetitivas, as iniciativas de IA mais bem-sucedidas são práticas e fundamentadas na geração de valor mensurável.

Igualmente importante é identificar e alinhar-se em uma visão para o sucesso. Isso significa articular resultados qualitativos e quantitativos e garantir que todos os stakeholders, incluindo as equipes de liderança e entrega, estejam em sintonia. Uma visão compartilhada impede a fragmentação, mantém as equipes focadas e fornece um benchmark para acompanhar o progresso e o ROI. Sem isso, mesmo os esforços bem intencionados de IA podem sair do curso ou não conseguir escalar.

“Você tem que ter algo real. Você tem que ter algo que possa mostrar... e explicar de maneiras muito detalhadas. Não pode ser apenas uma ideia vaga — precisa ser uma coisa muito certa.... [Precisa ter] algum indício de ROI. Como, estamos resolvendo esse problema mais rápido. Estamos melhorando a vida dos nossos usuários fazendo x, y e z. Estamos realizando essa tarefa muito mais rápido. Algo assim precisa ser declarado.”

Chefe de CTO, Serviços financeiros



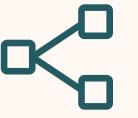
“Acho que há provavelmente um milhão de casos de uso que se pode pensar. O importante é que você precisa identificar o problema de negócios.”

Vice-presidente sênior de construção de portfólio e tecnologia de análise de cliente, Serviços financeiros

“Precisamos ter certeza de que não estamos [apenas] obtendo uma solução. Temos que ter um problema e uma oportunidade de melhoria para os quais estamos recebendo uma solução.”

Vice-presidente de transformação de negócios e tecnologia,
Serviços financeiros



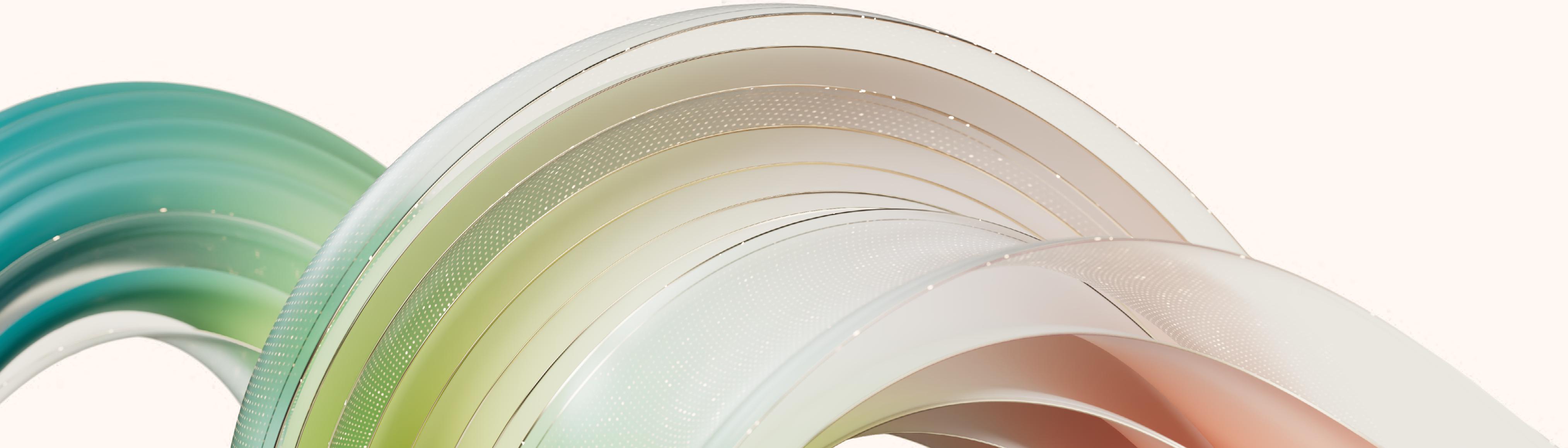


Estabeleça uma visão compartilhada de como é o sucesso

Uma visão clara e compartilhada para o sucesso é uma parte essencial de qualquer iniciativa de IA. Isso inclui definir como é o sucesso — qualitativamente e quantitativamente — e garantir que todos os envolvidos estejam alinhados. Seja melhorando as pontuações de satisfação do cliente, reduzindo custos operacionais ou lançando um novo produto habilitado para IA, ter uma visão bem articulada ajuda as equipes a manter o foco e a coordenação.

Sem esse alinhamento, os esforços de IA podem se tornar fragmentados entre departamentos, levando a trabalho duplicado, prioridades conflitantes ou resultados obscuros. Uma visão compartilhada não só mantém os stakeholders em movimento na mesma direção, mas também fornece um benchmark para medir o progresso e o retorno sobre o investimento. Líderes de negócios e TI das principais organizações enfatizam a importância de métricas e indicadores-chave de performance (KPIs) para obter a clareza necessária para escalar a IA além de pilotos isolados e para a transformação em toda a empresa.

O sucesso parece diferente de uma organização para outra — e sua aparência pode mudar ao longo do tempo, dependendo dos desafios e objetivos específicos do seu negócio.



"Tenho certeza de que você conhece os casos de negócios, mas precisa incluir certas métricas. Qual é o seu custo total de propriedade? Como é a dívida técnica? Qual é o custo de oportunidade?"

Vice-presidente de transformação de negócios e tecnologia,
Serviços financeiros

"É uma jogada de produtividade, uma jogada de eficiência, uma jogada de qualidade ou uma combinação delas? Trata-se realmente de entender o motivo e o caso de uso."

Vice-presidente de operações
e transformação de negócios,
Seguros de saúde





2º motivador: Estratégia de tecnologia e dados

Estabeleça a base necessária para implantar a IA em escala

Transformar iniciativas de IA em soluções de negócios práticas que gerem valor em toda a sua organização só é possível com a tecnologia e os dados de alta qualidade certos. Embora o alinhamento de projetos com metas e objetivos de negócios ajude a definir a direção certa, as estratégias de tecnologia e dados determinam se as organizações podem passar da experimentação da IA para um impacto comercial escalável. Ao transformar dados em um ativo estratégico e tratar a tecnologia como um catalisador para o crescimento, sua organização se torna mais bem posicionada para inovar de forma responsável, adaptar-se rapidamente e obter valor mensurável da IA.

Principais conclusões:



Soluções de IA eficazes precisam de dados de alta qualidade

Garanta que seus dados estejam consistentes e atualizados para ajudar a melhorar a precisão e a confiabilidade de suas soluções de IA.



A preparação de dados para a IA é um processo contínuo

Refine continuamente seus dados e entenda que dados prontos para IA de alta qualidade exigem tempo e esforço.



Saiba quando comprar e quando criar

Considere se faz mais sentido comprar ferramentas de IA predefinidas ou criar modelos personalizados de IA adaptados às suas necessidades específicas.



Concentre-se na qualidade e consistência de seus dados de negócios

Líders de negócios e TI das principais organizações dizem que priorizar os dados e garantir a qualidade consistente dos dados é fundamental para a preparação da IA. Isso significa tratar os dados como um ativo estratégico desde o início, identificando as fontes mais valiosas, dividindo silos de dados para torná-los mais acessíveis e mantendo sua integridade ao longo do tempo. Também envolve limpar, anotar e validar dados para eliminar erros e criar dicionários de dados ou modelos de dados semânticos para garantir que seus dados estejam bem alinhados aos objetivos de negócios.

Dados de baixa qualidade levam a previsões não confiáveis, resultados tendenciosos e implantações malsucedidas. Dados limpos e consistentes permitem que os modelos de IA aprendam com entradas confiáveis, o que melhora sua precisão e confiabilidade. Além disso, ele estabelece as bases para escalar a IA em toda a organização — sem essa base, mesmo as iniciativas de IA mais promissoras correm o risco de serem construídas em terreno instável.

"Precisamos ter certeza de que temos as capacidades técnicas. Temos os dados? Porque, em alguns casos, sim, temos os dados, mas os dados não estão certos.... [Em] termos do formato de dados [ou] estrutura... precisamos ter uma auditoria completa... porque lixo entra, lixo para fora."

Líder de orquestração de digital, IA e inovação,
Automotivo



"[Meu melhor] conselho seria priorizar seus dados. Certifique-se de que você tenha uma qualidade de dados consistente [e] sua infraestrutura de dados represente a pilha de IA."

CTO, Serviços financeiros



As principais técnicas para estruturar e gerenciar dados de negócios incluem:

Rotular e anotar os dados

Rotule e anote dados para mitigar tendências e melhorar a confiabilidade das saídas da sua solução de IA.

Eliminar silos de dados

Conecte diferentes fontes de dados para simplificar o uso e a recuperação de dados para o seu modelo de IA e diminuir a probabilidade de saídas imprecisas.

Incorporar dados em tempo real

Incorpore a integração de dados em tempo real para melhorar a relevância e a eficácia de seus modelos de IA.

Transformar dados para a IA

Converta dados brutos, como texto e imagens, em formatos estruturados que podem ser facilmente processados por suas soluções de IA.

“O primeiro passo foi mexer em nossos dados [e criar] um modelo de dados semânticos sólido, um dicionário de dados, que eu alimentei. Obviamente, quanto melhores forem os dados subjacentes, melhores serão as respostas... [Criar um dicionário de dados] consiste em adotar uma visão empresarial dos nossos dados e mapeá-los para a implementação do nosso sistema.”

Vice-presidente sênior, construção de portfólio e tecnologia de análise de cliente, Serviços financeiros, EUA



“Estamos catalogando e definindo TUDO. Esse esforço não é um esforço da noite para o dia. É uma iniciativa de governança de dados que dura anos.”

Chefe de dados e transformação digital,
Comércio eletrônico de varejo

“Tantas coisas podem dar errado. Então, você tem que entrar nisso com a mentalidade 'Vamos começar pelo básico. Vamos tentar não lançar dados demais de uma só vez. Vamos ser iterativos sobre isso.’”

Vice-presidente de engenharia de serviços de análise digital,
Serviços bancários, serviços financeiros e mercados de capitais

A preparação de dados empresariais para a IA leva tempo

Preparar dados para a IA não é uma tarefa única — é um processo contínuo. À medida que as organizações amadurecem em sua jornada de IA, os dados que oferecem suporte a sistemas inteligentes também devem evoluir. Isso significa refinar, rotular e enriquecer regularmente conjuntos de dados para melhorar sua qualidade e relevância. Ela também envolve a criação de loops de feedback que usam saídas de IA para descobrir lacunas ou inconsistências nos dados e alimentar esses insights de volta ao sistema.

Esse esforço contínuo requer uma base de dados que possa se adaptar e escalar de acordo com as necessidades da sua organização. As condições de negócios mudam, novas fontes de dados surgem e as expectativas mudam — os dados que antes eram considerados prontos para IA podem não ser mais suficientes. As equipes que tratam a preparação de dados como uma disciplina contínua — não um projeto com uma linha de chegada — desenvolvem sistemas mais resilientes e ganham a agilidade de negócios necessária para apoiar a inovação ao longo do tempo.

“A alfabetização de dados é extremamente importante e não temos isso hoje. Uma missão de alfabetização de dados também é algo que começamos em paralelo para que possamos treinar mais pessoas a serem mais conscientes de dados e nos ajudar a melhorar a qualidade dos dados, com o que estiverem gerenciando.”

CIO de dispositivos móveis, Manufatura





Saiba quando comprar soluções de IA e quando criá-las

Decidir se deseja comprar ou criar suas ferramentas de IA é uma decisão estratégica que molda o ritmo, o custo e o impacto da adoção. A compra de soluções predefinidas oferece velocidade, menor investimento antecipado e sobrecarga técnica mínima. Essas ferramentas são ideais para casos de uso geral, como resumo, geração de conteúdo ou aprimoramentos de produtividade. Criar seus próprios modelos de IA permite uma personalização mais profunda, controle total sobre os dados e maior alinhamento com suas necessidades específicas de negócios, mas a criação também requer orçamentos mais altos, mais tempo e maior experiência técnica do que a compra.

Obtenha uma compreensão mais profunda das principais soluções e estratégias de IA

[Ler o e-book](#)

De acordo com empresas que implantaram com êxito a IA, a escolha certa depende de seus objetivos, recursos e prontidão específicos. A compra pode acelerar as vitórias antecipadas e oferecer suporte à rápida escala entre equipes, enquanto a criação pode ser necessária para diferenciação ou casos de uso especializados. Tratar essa decisão como uma compensação deliberada ajuda as organizações a alocar tempo, talento e orçamento de forma mais eficaz. Ele também garante que os investimentos em IA estejam alinhados com as prioridades de negócios, não apenas a ambição técnica. Independentemente de você optar por comprar ou criar, as principais organizações concordam que a tecnologia de IA está evoluindo rapidamente, portanto, sua vontade de explorar totalmente suas opções é importante.

"Você pode comprar agora e ficar com ele, ou pode levar algum tempo para criá-lo uma vez que você entenda as nuances."

Diretor sênior de produto, Comércio eletrônico

"Muitos fornecedores diferentes estão oferecendo soluções nessa área, mas [minha] empresa está fazendo um bom trabalho avaliando e testando diversas dessas ferramentas, utilizando vários fornecedores para descobrir o que funciona melhor."

Diretor de estratégia de produtos, Telecomunicações

"Ainda é muito cedo. Muito do IA generativa ainda é experimental, certo? Ela está evoluindo muito rápido. É difícil saber que a ferramenta que comprei hoje estará lá amanhã ou realmente atenderá às minhas necessidades conforme o mercado e tudo mais continua mudando."

CISO, Infraestrutura e defesa





Os tomadores de decisão das principais organizações fazem essas perguntas ao escolher se devem comprar ou criar modelos de IA:

"Temos o talento para construir isso certo?"

Se você tiver que contratar talentos externos para que isso aconteça, considere comprar, pois terceiros provavelmente podem criar e implementar ferramentas de IA mais rapidamente. Se você já tem uma equipe interna com o conhecimento e a experiência necessários, considere criar suas próprias ferramentas.

"Estamos com restrições de tempo?"

Se você precisar de uma solução ou resultados rapidamente, considere comprar para configurar soluções inteligentes mais rapidamente. Se você tiver tempo para desenvolver soluções de IA que atendam às suas necessidades exclusivas, considere criá-las você mesmo.

"Essa solução faz parte de um aplicativo existente?"

Se a sua solução for uma aplicação autônoma, considere a compra de soluções predefinidas para economizar tempo. Se sua solução for projetada para fazer parte de seus programas internos, considere criar, pois sua equipe já conhece a tecnologia.

"Nossa pilha tecnológica pode facilmente incorporar ferramentas de IA?"

Se seus sistemas de dados forem compatíveis com soluções de provedores de terceiros, as compras poderão ter maior impacto mais rapidamente. Se seus sistemas forem completamente exclusivos ou proprietários, criar modelos personalizados de IA poderá ser uma opção melhor do que comprar e implementar soluções predefinidas.

Figura 2: Fatores determinantes na escolha de comprar modelos predefinidos de IA ou criar seus próprios

	Comprar (Predefinido)	Criar (Personalizado)
Velocidade	Mais rápido para implantar	Ciclo de vida de desenvolvimento mais longo
Custo	Menor custo antecipado	Maior investimento em tempo, talento e infraestrutura
Personalização	Flexibilidade limitada	Adaptado às necessidades de negócios exclusivas
Experiência necessária	Compreensão básica dos recursos de IA	Requer IA e equipes de aprendizado de máquina qualificadas
Necessidades de conformidade	Limitado às configurações e políticas definidas pelo provedor	Pode ser projetado para atender às necessidades específicas



3º motivador: Estratégia e experiência de IA

Obtenha os conhecimentos necessários para dar suporte à IA em grande escala

Sem as ferramentas, os processos e o conhecimento necessários para transformar planos e estratégias em soluções tangíveis, as empresas não conseguem obter nenhum valor comercial significativo de suas iniciativas de IA. Embora definir uma visão clara para o sucesso seja importante, os líderes de negócios e de TI enfatizam como as organizações também devem desenvolver proficiências técnicas e processos repetíveis, possibilitando que as equipes desenvolvam e implantem soluções de IA de forma consistente e em grande escala.

Principais conclusões:



Comece pequeno e aprenda à medida que avança

Inicie suas iniciativas de IA com projetos focados e de baixo risco que são fáceis de implementar e ajustar.



Priorize os casos de uso da IA pelo seu valor comercial

Concentre seus esforços de implementação em projetos que oferecem o maior potencial de retornos significativos sobre o investimento.



Use métricas para orientar a iteração e a escala

Faça melhorias orientadas por dados para suas implantações de IA rastreando KPIs.



Use os primeiros pilotos como oportunidades de aprendizagem

As principais organizações dizem que começar pequeno é uma das maneiras mais eficazes de criar impulso na adoção da IA. Ao se concentrar em casos de uso de baixo risco e fáceis de implementar, as empresas podem rapidamente ganhar experiência prática sem serem sobrecarregadas pela complexidade. Esses primeiros pilotos servem como bancos de teste para refinar pipelines de dados, avaliar a performance do modelo e moldar as práticas de governança. Mais importante, eles criam espaço para iteração, permitindo que as equipes aprendam com comentários do mundo real, ajustem suas abordagens e expandam gradualmente os recursos de IA à medida que sua confiança e experiência crescem.

Essa abordagem estabelece uma base forte para o crescimento sustentável da IA. Os sucessos iniciais e bem delimitados não só demonstram valor tangível, mas também geram confiança em toda a organização, ganhando patrocínio executivo e dando energia às equipes. Esses esforços iniciais oferecem um ambiente prático para testar e refinar práticas de IA responsável, em que a imparcialidade, a segurança e a conformidade podem ser acompanhadas de perto. Mais importante, eles mudam a adoção da IA da teoria para a prática. Ao aprender por meio de aplicação no mundo real, as organizações obtêm insights que melhoram a estratégia, informam a governança e facilitam investimentos mais inteligentes.

“Independentemente do seu investimento, comece pequeno e escale gradualmente. Faça um certo nível de [prova de conceito], entendendo qual poderia ser a viabilidade e a abordagem necessária Depois que você tiver uma abordagem sólida, escale e opere para acomodar o crescimento, o que é importante à medida que o produto evoluí.”

CTO, Serviços financeiros

“Para ser honesto, comecei fazendo o trabalho inicial sozinho... E como fiz isso? Foi uma combinação de ler online [e] tentar coisas diferentes. Acho que houve realmente muito aprendizado [por tentativa e erro].”

Vice-presidente sênior de construção de portfólio e tecnologia de análise de cliente, Serviços financeiros

Concentre-se nos casos mais de uso de IA impactantes

A adoção eficaz da IA começa com a seleção dos problemas certos a serem resolvidos. Priorizar casos de uso com base no impacto nos negócios significa identificar como a IA pode ajudar as equipes a superar desafios reais, seja melhorando a eficiência, aumentando a receita ou aprimorando as experiências dos clientes. Também requer a avaliação de projetos potenciais por seus potenciais retornos sobre o investimento, o alinhamento com objetivos estratégicos e a complexidade da implementação. Essa abordagem disciplinada ajuda as equipes a concentrar seus esforços iniciais de desenvolvimento em pilotos de alto valor que sejam alcançáveis e significativos.

Veja os principais casos de uso da IA de hoje para agregar valor comercial

Ler o e-book

“Comece com pequenos casos de uso e baseie-se nesses casos ao longo do tempo. Eu diria 'Não tente ser perfeito de imediato', o que permite que essa inovação aconteça sem grandes expectativas e, em seguida, torná-la disponível amplamente. Eles não precisam saber por que a IA funciona ou como a IA funciona. Só precisam saber que funciona e deixá-los brincar e descobrir com ela.”

COO, Serviços de imóveis comerciais



+50%

Mais da metade dos tomadores de decisão pesquisados viram um retorno sobre o investimento de aplicações de IA personalizadas em menos de um ano.¹

“Tentar criar uma solução genérica seria muito difícil. Para a prova de conceito... tente primeiro identificar perguntas reais que os usuários corporativos têm feito Resolva para eles e expanda a partir daí.”

Vice-presidente sênior de construção de portfólio e tecnologia de análise de cliente, Serviços financeiros





Em todas as indústrias, as métricas mais comuns usadas pelos tomadores de decisão incluem:

Qualidade do resultado

Retorno sobre o investimento

Satisfação dos usuários

Envolvimento do usuário

Dimensão do impacto

Tempo para conclusão

Número de usuários



"ROI? Isso é muito difícil de medir. Eu tentei. Na verdade, acho que o melhor proxy que poderíamos usar é a adoção e o engajamento — apenas o uso da ferramenta."

Vice-presidente de gerenciamento de produtos,
Agência de marketing

Faça melhorias orientadas a dados em seus projetos de IA

Estabelecer um indicador mensurável de sucesso no início de uma iniciativa de IA é essencial, mesmo que essa métrica seja tão simples quanto o uso. Esperar pelas métricas perfeitas pode atrasar o progresso e obscurecer os primeiros sinais de valor. Em vez disso, as principais organizações sugerem começar rastreando o que você pode, como a frequência com que uma ferramenta é usada, quem está usando-a e para quais tipos de tarefas. Esses indicadores básicos fornecem um ponto de partida para entender a adoção, identificar pontos de atrito e orientar melhorias iterativas.

Medir KPIs desde o início cria responsabilidade e foco. Ele oferece aos líderes de negócios e equipes individuais uma compreensão compartilhada de como é o sucesso da IA e ajuda a validar se uma solução está abordando o problema pretendido. Por exemplo, os dados de uso podem revelar padrões que informam decisões futuras de desenvolvimento e escalonamento. Em pilotos em estágio inicial, onde a aprendizagem é o objetivo, até mesmo métricas simples podem fornecer o loop de feedback necessário para fortalecer suas estratégias e criar o caso para um investimento mais amplo.

“Você mede o retorno sobre o investimento com base no que está gastando antes e com a IA em vigor. A expectativa é que [você] vai gastar menos, mas ainda está para ser determinado porque acabamos de implantar esses sistemas. Eles acabaram de entrar em produção. Isso tudo é muito novo.”

Tomador de decisão de desenvolvimento, Tecnologia



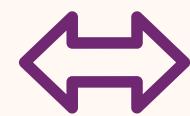


4º motivador: Organização e cultura

Incentive as equipes a impulsionar a criação de valor com a IA

O sucesso de seus projetos de IA depende de mais do que apenas tecnologia. Sem a estrutura organizacional e a cultura certas, mesmo as iniciativas mais promissoras podem parar ou falhar totalmente. Prepare seu negócio para a transformação da IA alinhando pessoas em todos os níveis de sua organização, incluindo funcionários, equipes e líderes de negócios, com as várias demandas de alcançar a criação de valor com IA em escala.

Principais conclusões:



Não existe uma abordagem única para a IA

Adapte sua estratégia de adoção à cultura e à preparação da IA da sua organização.



Aborde projetos de IA de forma colaborativa

Crie equipes multifuncionais para garantir que suas soluções de IA sejam relevantes, práticas e escaláveis.



Promova uma cultura de aprendizagem contínua

Invista em oportunidades de treinamento que ajudem as equipes a maximizar o valor comercial de seus projetos de IA.



As distribuições progressivas são uma parte fundamental da adoção

Escale gradualmente seus projetos de IA para refinar suas estratégias, treinar equipes e minimizar interrupções.



Molde sua estratégia de adoção em torno de sua cultura de local de trabalho

À medida que você planeja a abordagem da sua empresa para a transformação da IA, considere como equipes e trabalhadores individuais veem a tecnologia de IA — e se há alguma resistência à incorporação de soluções inteligentes em operações de negócios. Quando as pessoas desconfiam da IA ou se preocupam que ela possa roubar seus empregos, elas criam culturas resistentes à mudança, onde os trabalhadores são menos propensos a tentar usar novas tecnologias. No entanto, quando as pessoas veem a IA como uma oportunidade de crescer, elas criam culturas orientadas para a inovação que aceleram as implantações e permitem retornos mais rápidos sobre o investimento.

Embora a maioria das empresas tenha uma combinação de características de culturas resistentes a mudanças e orientadas à inovação, entender as nuances específicas da cultura da sua organização é uma parte essencial da criação de estratégias de adoção eficazes.

Confira cinco considerações importantes sobre o treinamento de equipes para usar a IA

[Ler o e-book](#)

“O gargalo sempre está no lado da adoção, do lado do usuário final.”

Diretor(a) de engenharia de software,
Saúde, EUA

Figura 3: Principais características das culturas resistentes a mudanças e orientadas à inovação

	Cultura resistente a mudanças	Cultura orientada pela inovação
Opiniões dos funcionários sobre a IA	Não me substitui. A IA desperta preocupações sobre a segurança do trabalho, atrasando a adoção.	Não me limita. A IA gera emoção e é avidamente adotada.
Opiniões dos funcionários sobre o trabalho	Não me faz mudar. Fluxos de trabalho e hábitos há muito estabelecidos são difíceis de transformar.	Ajuda-me a crescer. A IA é vista como uma oportunidade para melhorar a performance, mesmo que seja necessário treinamento adicional.
Tendências dos funcionários	Se não funcionar, desista. As soluções de IA são rapidamente descartadas se não resolverem problemas imediatamente.	Se não funcionar, tente de novo. Os usuários refinam prompts e experimentam com a IA para alcançar os resultados desejados quando as saídas ficam aquém.
Implantações de tecnologia anteriores	Mais uma caixa para conferir. A nova tecnologia é vista como onerosa.	Pronto para adotar novas oportunidades. As inovações tecnológicas são adotadas com otimismo.

Incentive a colaboração em todo o processo de desenvolvimento

Organizações líderes dizem que iniciativas bem-sucedidas de IA exigem contribuições de vários departamentos em toda a sua organização, não apenas de sua equipe de TI. Em vez de ter desenvolvedores e cientistas de dados criando soluções de IA isoladamente, considere criar equipes multifuncionais — compostas de talentos em suas equipes jurídicas, de operações, de RH e de TI — para garantir que seus projetos de IA sejam desenvolvidos com objetivos de negócios, padrões éticos e necessidades do usuário em mente.

A criação de equipes diversificadas reúne diferentes perspectivas que ajudam a validar a eficácia de suas soluções de IA e identificar riscos e preconceitos potenciais no início. Embora os testes de software geralmente sejam realizados pelas equipes de TI exclusivamente, os tomadores de decisão de TI e de negócios que entrevistamos enfatizaram como a inclusão de usuários no processo de teste de IA é essencial porque os mesmos prompts ou entradas muitas vezes podem gerar resultados diferentes.

"Para cada unidade de negócios, selecionamos pessoas-chave com um bom conhecimento do negócio, boas conexões em sua área de atuação, bons comunicadores... para dar oportunidades para minha equipe de IA, mas também para minha equipe de IA transmitir algumas das capacidades e fazer com que as pessoas pensem em onde podem usá-las."

Diretor de IA, Seguros



"Tenha um patrocinador de negócios... com o qual você esteja trabalhando. Não desenvolva em um vácuo. Esse não é o Campo dos Sonhos [onde] se você criar, [os usuários] virão."

Tomador de decisão de negócios, Varejo

“Faça com que os seres humanos confirmam. Há empresas chegando ao mercado agora para fazer testes automatizados, mas até agora eu não vi uma única que faça bons testes nos resultados que não são previsíveis. Até lá, os seres humanos devem entrar e fazer um teste um pouco mais rigoroso.”

Diretor administrativo,
Arquiteto-chefe de dados, Serviços profissionais





"Muitos funcionários estão entusiasmados com a IA [e machine learning]. Quando oferecemos cursos de treinamento, recebemos inscrições em excesso porque as pessoas sabem que é bom para seu [currículo], torna-as mais competitivas e mais resilientes em termos de número de funcionários."

Diretor sênior de estratégia e transformação,
Manufatura

"Invista nas pessoas. Invista no talento. Invista no treinamento e na contratação... e em profissionais qualificados de forma incremental. Não é apenas uma grande contratação sem entender os casos de uso, sem entender o nível de investimento que você pode fazer."

CTO, Serviços financeiros

Ofereça continuamente oportunidades de treinamento aos trabalhadores

Preparar as pessoas para a transformação da IA é tão importante quanto preparar sistemas de negócios. Para agregar valor comercial da IA em escala, as equipes devem primeiro adquirir as habilidades técnicas e a confiança necessárias para usar adequadamente as soluções inteligentes. Ao oferecer roteiros de aprendizagem, certificações ou práticas, os trabalhadores obtêm uma compreensão mais profunda de como a IA funciona e uma maior apreciação pelas maneiras como ela os beneficia, o que, em última análise, torna sua organização mais propensa a adotar ferramentas de IA e impulsionar a adoção.

Conheça 10 práticas recomendadas que capacitam equipes com habilidades de IA

[Ler o e-book](#)



Os líderes de negócios e TI sugerem:



Começar com um grupo de usuários avançados

Encontre um grupo de funcionários dispostos a experimentar a IA e compartilhar feedback. Um grupo aleatório de usuários pode nem sempre se envolver com novas tecnologias.



Coletar feedback de usuários regularmente

Configure sessões de revisão ou solicite feedback escrito para responsabilizar os usuários iniciais. Uma abordagem aberta e sem restrições de simples tentativas não receberá o feedback de que você precisa.



Colaborar e compartilhar conhecimento

Capacite as pessoas a colaborar usando ferramentas de IA e compartilhar suas experiências, além de facilitar que os usuários desenvolvam as aprendizagens uns dos outros e fortaleçam os casos de uso da IA.



Definir um prazo para implantação

A criação de urgência pressiona os usuários a fornecer ideias ou contribuições mais diretas. Ao dizer que você tem uma semana, mês ou trimestre para explorar a IA, você pode obter feedback mais cedo e iterar mais rapidamente.

Uma distribuição progressiva é a chave para uma implantação bem-sucedida

Dividir a adoção da IA em fases gerenciáveis dá às equipes tempo para entender, testar e ajustar-se a novas ferramentas e fluxos de trabalho. Essa estratégia ajuda a reduzir a interrupção e gerar confiança, criando um espaço para comentários e iteração. A implantação gradual de seus projetos de IA também destaca potenciais desafios de implementação ou atrito cultural antes que eles possam se tornar uma barreira para uma adoção mais ampla.



“Começamos pequeno, provavelmente algumas centenas [de usuários]. Isso foi de propósito. Uma vez que eles começaram [a experimentar a IA], as ideias começaram a surgir. Havia coisas que as pessoas criaram por conta própria que não estavam no plano.”

Diretor(a) de compras,
Telecomunicações

“Os testes de pré-implantação e as implantações específicas de casos de uso ajudam a comprovar o valor em uma escala muito pequena como piloto para mostrar à liderança o valor.”

Diretor sênior de tecnologia –
Serviços de atendimento e entrega, Saúde



5º motivador: Governança de IA

Implante a IA mantendo a segurança, a privacidade e a conformidade regulatória.

A governança da IA é a estrutura que garante que as soluções de IA sejam desenvolvidas e implantadas de forma responsável e ética e usadas de forma alinhada com os valores de sua organização. À medida que as soluções inteligentes se tornam mais incorporadas nas operações de negócios, a governança fornece as proteções necessárias para gerenciar riscos, garantir a conformidade e gerar confiança. No entanto, a governança eficaz da IA trata-se de mais do que apenas controle: trata-se de coordenação. Ele reúne líderes legais, de conformidade, de TI e de negócios para definir como a IA deve ser usada e monitorada em toda a sua organização.

Principais conclusões:



Ganhar confiança na tecnologia de IA leva tempo

Saiba que os primeiros modelos de IA podem produzir resultados inconsistentes até serem expostos a mais dados, feedback e uso real.



Colabore com suas equipes de segurança e conformidade

Certifique-se de que as pessoas responsáveis por proteger seus dados e sistemas de negócios estejam envolvidas no processo de desenvolvimento.



Crie proteções e adapte-as ao longo do tempo

Estabeleça regras e sistemas que ajudem a garantir que as equipes usem a IA de forma segura, ética e eficaz.



Ganhar a confiança de que suas soluções de IA funcionarão efetivamente é um processo contínuo. A maioria das empresas valida continuamente a precisão dos resultados da IA.

Conquistar a confiança em suas soluções de IA leva tempo

Os sistemas de IA são criados para aprender e melhorar por meio do uso. Embora as saídas iniciais possam ser inconsistentes ou incompletas, essas imperfeições fazem parte do processo, não uma razão para pausar o progresso. A precisão melhora ao longo do tempo à medida que os modelos são expostos a mais dados, feedback e cenários do mundo real. As organizações que entendem essa dinâmica estão melhor equipadas para avançar com confiança, mesmo quando os resultados não são perfeitos no primeiro dia.

Confiar na tecnologia não significa ignorar suas limitações — significa colocar as estruturas certas em vigor para monitorar, avaliar e orientar sua evolução. As principais organizações dizem que a adoção antecipada deve ser associada a expectativas claras, loops de feedback e responsabilidade. As equipes que aceitam e gerenciam a curva de aprendizado são mais propensas a criar conhecimento interno, evitar exagerar em falhas precoces e obter valor mais cedo. O progresso não vem da espera pela perfeição, mas do engajamento com o sistema e de moldá-lo ao longo do tempo.

Explore maneiras de gerar confiança em suas soluções de IA

[Ler o e-book](#)



Faça parcerias com equipes de segurança e conformidade durante o desenvolvimento

A governança da IA é mais eficaz quando se baseia nas estruturas já em vigor. As equipes de segurança, conformidade e gerenciamento de riscos trazem profundo conhecimento de políticas organizacionais, obrigações regulatórias e controles operacionais. Seu envolvimento inicial garante que os sistemas de IA sejam integrados às estruturas existentes para proteção de dados, privacidade, gerenciamento de acesso e preparação para auditoria. Essa colaboração ajuda a abordar os riscos exclusivos que a IA apresenta, como desvio de modelos, vazamento de dados e tendências, usando ferramentas e processos que já são confiáveis e testados.

Trabalhar com essas equipes também acelera a adoção responsável da IA. Ele evita o esforço duplicado aproveitando as ferramentas de governança existentes e garante a consistência entre os sistemas. À medida que a IA é escalada entre departamentos, a coordenação centralizada ajuda as políticas a evoluir de acordo com as necessidades da empresa. Ao alinhar os esforços de IA com práticas estabelecidas, as equipes podem se mover mais rapidamente, reduzir riscos e manter a confiança em toda a organização.



“Temos uma equipe de IA, uma equipe de dados e também a equipe de governança de ética para gerenciar os desenvolvimentos da IA.”

Líder de orquestração, digital, IA e inovação,
Automotivo

“A equipe de conformidade, com as políticas de governança de dados, quer garantir que estejamos lidando adequadamente com os dados dos clientes. O fato de termos dados do cliente que estão sendo usados internamente não significa que todos têm o direito de vê-los ou usá-los... É por isso que todas essas equipes, da conformidade ao jurídico, da privacidade à segurança cibernética, participam.”

Diretor(a) de ciência de dados,
Tecnologia de varejo



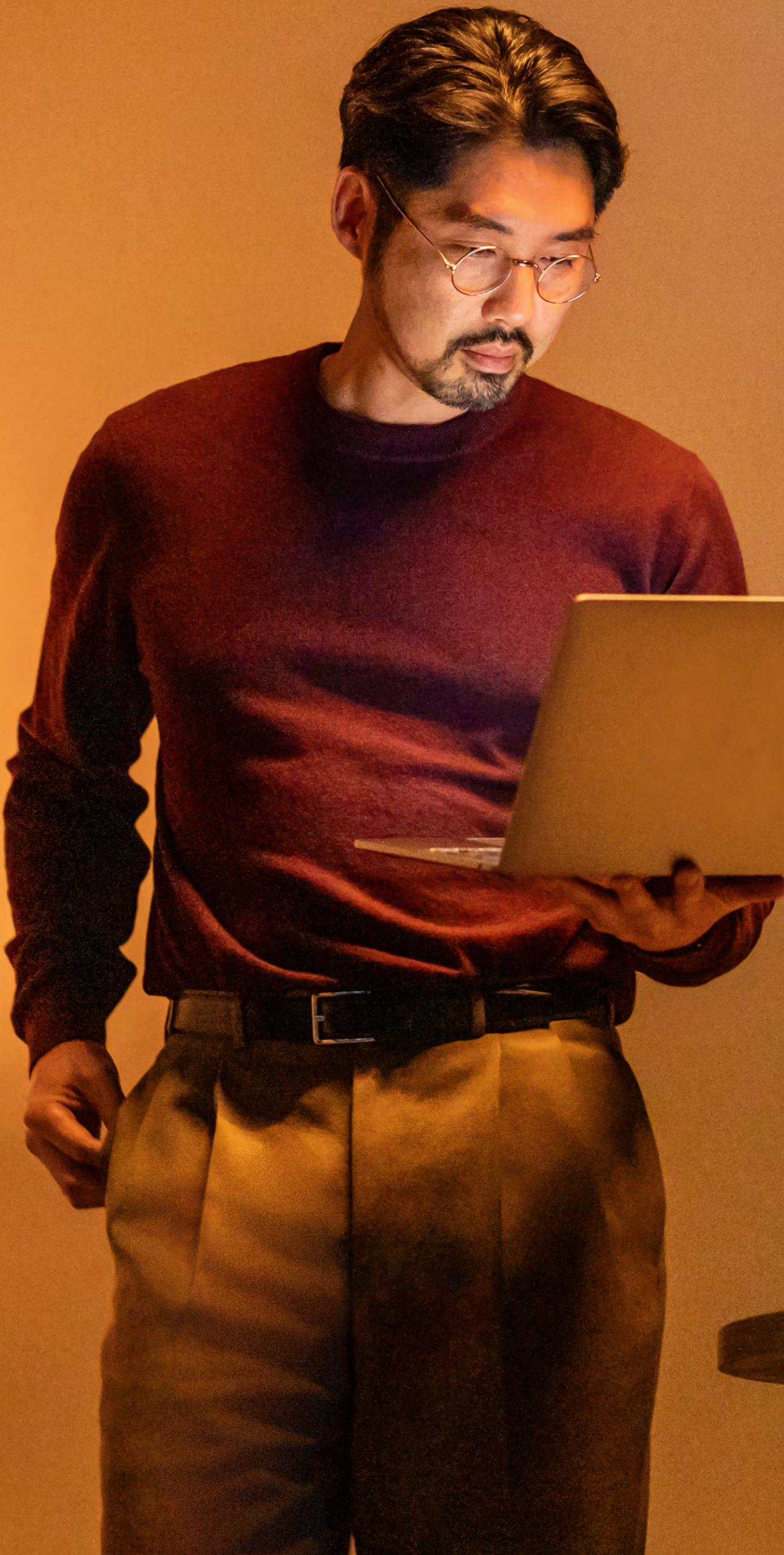
Estabeleça um conjunto claro de diretrizes para o uso da IA

A governança da IA é mais eficaz quando reflete as necessidades, os riscos e a cultura específicos de sua organização. Em vez de depender de regras rígidas e universais, as principais organizações dizem que as equipes devem começar estabelecendo proteções práticas, como políticas para uso responsável, controles de acesso, padrões de proteção de dados e transparência de modelos. Essas proteções iniciais criam uma linha de base para uma experimentação segura e ajudam a garantir que os sistemas de IA sejam implantados com responsabilidade desde o início.

À medida que a adoção da IA cresce, a governança deve evoluir junto com ela. Incorporar proteções em fluxos de trabalho diários, por meio de modelos, automação e loops de feedback, facilita a manutenção e a escala da conformidade. Ao longo do tempo, os insights de uso e as lições dos pilotos devem informar as atualizações sobre políticas, ferramentas e treinamento. Essa melhoria contínua mantém a governança relevante e responsável a novos riscos, tecnologias e casos de uso. Quando bem realizadas, essas diretrizes protegem contra danos sem retardar a inovação, permitindo que as equipes se movam rapidamente, mantendo-se alinhadas com as expectativas éticas e regulatórias.

Os riscos comuns associados ao uso da IA são centrados em:





“Conhecemos nosso processo melhor do que ninguém, e precisávamos chegar a nossas próprias restrições... para nos governar. O [Jurídico] é muito aberto e entende que ficarão para trás se não começarem a aprender e trabalhar com soluções conosco.”

Diretor sênior associado de produtividade e colaboração,
Manufatura de automóveis

“Nós [criamos] uma lista detalhada do que fazer e do que não fazer. Entenda a ferramenta. Faça verificações de precisão. Faça treinamentos de melhoria de colaboração. Não confie apenas nisso. Não use isso com o bing.com ou no Microsoft Edge. Não use para atividades não relacionadas aos negócios.”

Vice-presidente sênior de fornecimento de TI, Serviços financeiros bancários e mercados de capital

Conclusão

Com essa pesquisa, queremos mostrar o que aprendemos com tomadores de decisão de negócios e TI sobre as práticas recomendadas para gerar valor em escala com a IA, e como são diferentes dependendo das necessidades particulares e do nível de preparação para IA da sua organização. Esperamos que esses insights ajudem a traçar seu caminho com maior clareza e confiança.

Dê os próximos passos na sua jornada da transformação da IA

01

[Explore](#) as soluções de IA da Microsoft e veja como a Microsoft vem capacitando o mundo a realizar mais com a IA.

02

[Saiba](#) como planejar, criar estratégias e escalar projetos de IA no Microsoft Learn.

Pesquisa e metodologia

A pesquisa por trás deste e-book incluiu dois estudos conduzidos pela Emerald Research em nome da Microsoft. O primeiro estudo consistia em 29 entrevistas detalhadas com líderes de TI e tomadores de decisão de negócios que construíram e implantaram soluções personalizadas de IA. O segundo estudo envolveu 75 entrevistas detalhadas com líderes de TI e tomadores de decisão de negócios que compraram e implementaram soluções de IA pré-criadas.²

Para encontrar participantes para esses estudos, a Emerald Research selecionou candidatos que já estavam usando ferramentas de IA, estavam envolvidos no processo de adoção do início ao fim e encararam a experiência de forma positiva após obterem sucesso. Em seguida, eles solicitaram respostas em vídeo para garantir que cada participante fosse articulado e um especialista no assunto. Por fim, a Emerald Research escolheu a dedo pessoas de diferentes disciplinas e de diferentes indústrias para aumentar o escopo e o valor dos resultados, e realizou entrevistas individuais de 60 minutos de duração para mergulhar profundamente na jornada de IA de cada participante.

Notas finais:

1. Consulte a seção "Pesquisa e metodologia" para obter mais informações sobre a pesquisa e abordagens analíticas que apoiam este estudo.

2. Emerald Research Group: patrocinado pela Microsoft, GenAI Development Journey, novembro de 2024. Este estudo de pesquisa foi conduzido pelo Emerald Research Group (uma subsidiária da Harris Poll) de 24 de outubro a 22 de novembro de 2024 e de 20 de março a 22 de abril, entre sessenta e sete (67) tomadores de decisão de TI, quatorze (14) tomadores de decisão de desenvolvimento e quarenta e três (43) tomadores de decisão de negócios em organizações corporativas. Os participantes qualificados implantaram uma ou mais soluções personalizadas de IA generativa em um ambiente de produção ou compraram uma solução de IA generativa de um fornecedor terceirizado e devem estar ativamente envolvidos durante todo o processo de desenvolvimento/compra de IA generativa. Aqueles que adquiriram soluções de terceiros eram obrigados a trabalhar para empresas que já estavam "escalando" ou "percebendo valor" no que diz respeito à IA generativa, representadas como os dois níveis mais maduros de uma escala de maturidade de 5 pontos de IA generativa.

©2025 Microsoft Corporation. Todos os direitos reservados. Este documento é fornecido "no estado em que se encontra". As informações e as opiniões expressas nele, incluindo URLs e outras referências a sites da Internet, podem ser alteradas sem aviso prévio. Você assume o risco de utilização. Este documento não concede a você direitos legais sobre a propriedade intelectual de nenhum produto da Microsoft. Você pode copiar e usar este documento para referência interna.