



IA na estratégia: crescer ou ficar para trás

Um grupo seleto de organizações já ultrapassou a fase de apenas reduzir custos com a IA e está crescendo, especialmente com as oportunidades criadas pela convergência setorial. PwC investigou o que essas empresas líderes fazem de diferente.



Conteúdo

Apresentação 03

Destaques
desta edição 06

Capítulo 01

Desempenho 07
7x melhor

Capítulo 02

Direcione a IA 17
para crescimento
e reinvenção

Capítulo 03

Construa bases 25
sólidas e focadas
para a IA

Capítulo 04

Incorpore a IA 43
à empresa de
forma definitiva

Considerações 54
finais

Metodologia 56

Contato 57

Apresentação

Nas salas de reunião de Nova York a Cingapura, a mesma cena se repete: alguém projeta um slide com uma lista organizada de projetos-piloto de IA – *chatbots* aqui, assistentes de IA ali – e todos na sala concordam. Depois, as perguntas começam. Quais desses projetos estão gerando receita? Quais estão reduzindo custos? Em quantas decisões ganhamos qualidade, produtividade e segurança?



O silêncio que costuma se seguir reflete uma realidade incômoda, uma vez que, para muitas empresas, todas essas ações com IA não estão gerando retornos mensuráveis. Nossa pesquisa mostra que o valor está concentrado em um grupo pequeno:

20% das 1.217 empresas pesquisadas no mundo, incluindo o Brasil, capturam 74% dos retornos gerados pela IA.

O que separa essas empresas líderes das demais?

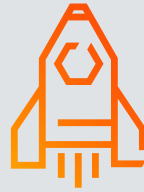
É o que chamamos de “aptidão para IA”: a capacidade de direcionar a inteligência artificial para o que realmente importa, construir bases adequadas e integrar a IA em toda a organização.



Aptidão para IA

Bases da IA

Uso da IA



Desempenho alavancado por IA

Receita gerada pela IA

Eficiência gerada pela IA



Entre os territórios analisados, o Brasil está entre os 20% com menor pontuação no índice de aptidão para IA, com nota 5,0 – abaixo da mediana global de 5,5. O maior *gap* em relação aos líderes de IA está no uso da tecnologia para a convergência setorial: reconfigurar cadeias de valor e colaborar com organizações de outros setores são os pontos de maior defasagem. O aspecto mais próximo dos líderes é a presença de responsáveis por IA integrados às unidades de negócio.



Esta publicação é dirigida aos executivos que querem parar de contar projetos-piloto e começar a gerar ganhos reais de receita e redução de custos com IA. Apresentamos o que as empresas com resultados acima da média fazem para desenvolver essa aptidão e reinventar seus negócios. E essas práticas estão ao alcance de qualquer negócio e indústria.”

Marco Castro,
CEO PwC Brasil

Destaques desta edição



As empresas com maior aptidão para a IA geram ganhos de receita e eficiência 7,2 vezes maiores que as demais.



Quando as empresas fortalecem suas bases para a IA – estratégia, investimento, dados e tecnologia, força de trabalho, governança e inovação – os ganhos de desempenho escalam junto com o uso da IA.



Nas empresas líderes, a IA é um motor de reinvenção. Elas usam a tecnologia para redesenhar modelos de negócio e capturar oportunidades geradas pela convergência setorial.



O Brasil tem um dos menores índices de investimento em IA orientado ao longo prazo: apenas 30% das empresas brasileiras investem em projetos de IA com foco em resultados futuros – menos da metade da proporção das empresas líderes globais (65%).



Apenas 9% das empresas brasileiras redesenham fluxos de trabalho para incorporar a IA – ante 56% das líderes. A maioria ainda adiciona ferramentas de IA por cima de processos existentes, sem repensá-los.

01

Desempenho 7x melhor



Algumas empresas têm retornos reais com IA – a maioria, ainda não. Para entender essa diferença, avaliamos mais de 1.200 empresas em 25 setores distribuídos por África, Ásia, Europa, Oriente Médio, América do Norte e América do Sul. O critério foi o desempenho financeiro alavancado pela IA – medido pelos ganhos de receita e eficiência gerados pela tecnologia. Os resultados foram ajustados para permitir a comparação de cada empresa com a mediana do seu setor.

Também consultamos executivos de alto escalão dessas empresas sobre sua atuação em 60 áreas de gestão e investimento em IA para avaliar o impacto de cada uma delas no desempenho financeiro alavancado pela tecnologia.

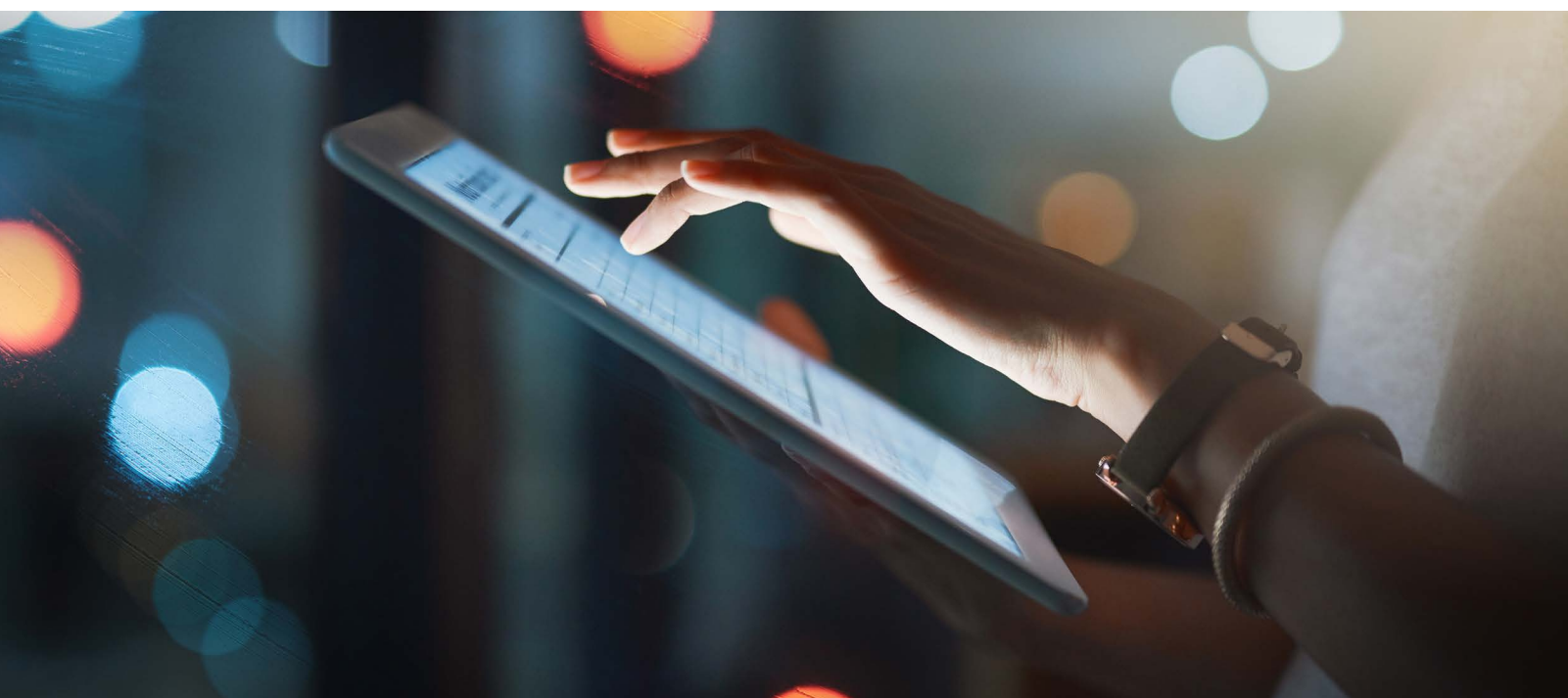
Agrupamos essas práticas em nove categorias – relacionadas tanto ao uso da IA quanto às capacidades que tornam a tecnologia confiável e escalável, como estratégia e governança. Essas categorias formam os componentes do nosso índice de aptidão para IA.



O resultado principal é claro: as empresas com maior aptidão para IA em nossa pesquisa registram um ganho de desempenho financeiro 7,2 vezes superior ao das demais. Em nossa 29ª CEO Survey, percebemos por que essa distância se abriu. No Brasil, 37% dos CEOs dizem que a IA já aumentou receitas e 28% relatam redução de custos. Mas 56% afirmam não ter obtido benefício financeiro (nem receita, nem custo) no último ano.

Qual é a razão dessa vantagem?

Altos níveis de aptidão para IA melhoram um conjunto amplo de resultados intermediários que, por sua vez, influenciam os resultados financeiros. As empresas com melhor desempenho financeiro alavancado pela IA – nossas “líderes em IA” – têm mais probabilidade do que as demais de constatar que seu portfólio de IA aumentou a velocidade de lançamento de novos produtos e serviços, transformou seus modelos de negócio e operação, melhorou a qualidade das decisões e aprimorou a experiência e a confiança dos clientes – um conjunto de métricas que muitos executivos já buscam melhorar.

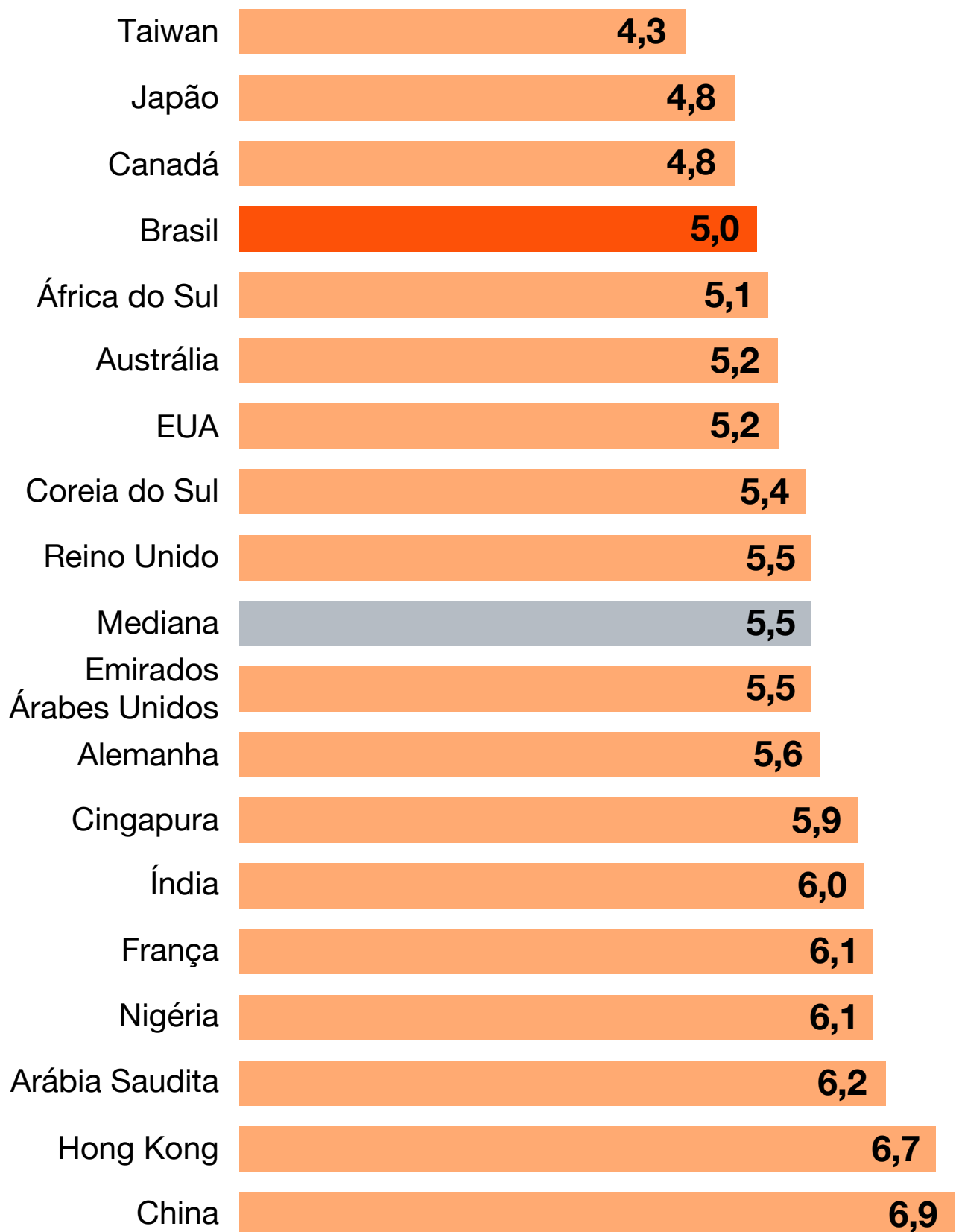


E o Brasil neste cenário?

O Brasil registra pontuação de 5,0 no índice de aptidão para IA – abaixo da mediana global de 5,5 e 26% abaixo da pontuação das empresas líderes em IA globalmente (6,8).

Índice de aptidão de IA por território

Pontuações médias de 0 a 10



O *gap* é maior no uso da IA (as líderes pontuam 45% acima do Brasil) do que nas bases (33%), o que indica que o país tem infraestrutura relativamente mais desenvolvida do que a capacidade de aplicar a tecnologia de forma estratégica.

Caso real

Grande empresa de tecnologia melhora a experiência do cliente



O desafio

Uma grande empresa de tecnologia com milhões de clientes enfrentava expectativas crescentes por um atendimento fluido e personalizado.

Mas seu modelo de relacionamento, em grande parte manual, não conseguia acompanhar esse ritmo. Os líderes da empresa queriam melhorar a experiência do cliente sem perder o controle dos custos.



A solução

A PwC trabalhou com a empresa para projetar e implementar um *contact center omnichannel* com base em IA. A solução combinou modelagem preditiva de intenção, diálogo adaptativo e análise em tempo real para ajudar assistentes virtuais e agentes humanos a antecipar as necessidades dos clientes e oferecer resoluções personalizadas com mais rapidez.

Um *hub* centralizado de gestão de agentes de IA permitiu uma orquestração consistente entre os canais, implantação em escala e governança. Para ajudar a força de trabalho a se familiarizar com o novo sistema e usá-lo de forma eficaz, a empresa também começou a estruturar iniciativas corporativas de IA responsável, requalificação e novas formas de trabalho para equipes humano-IA.



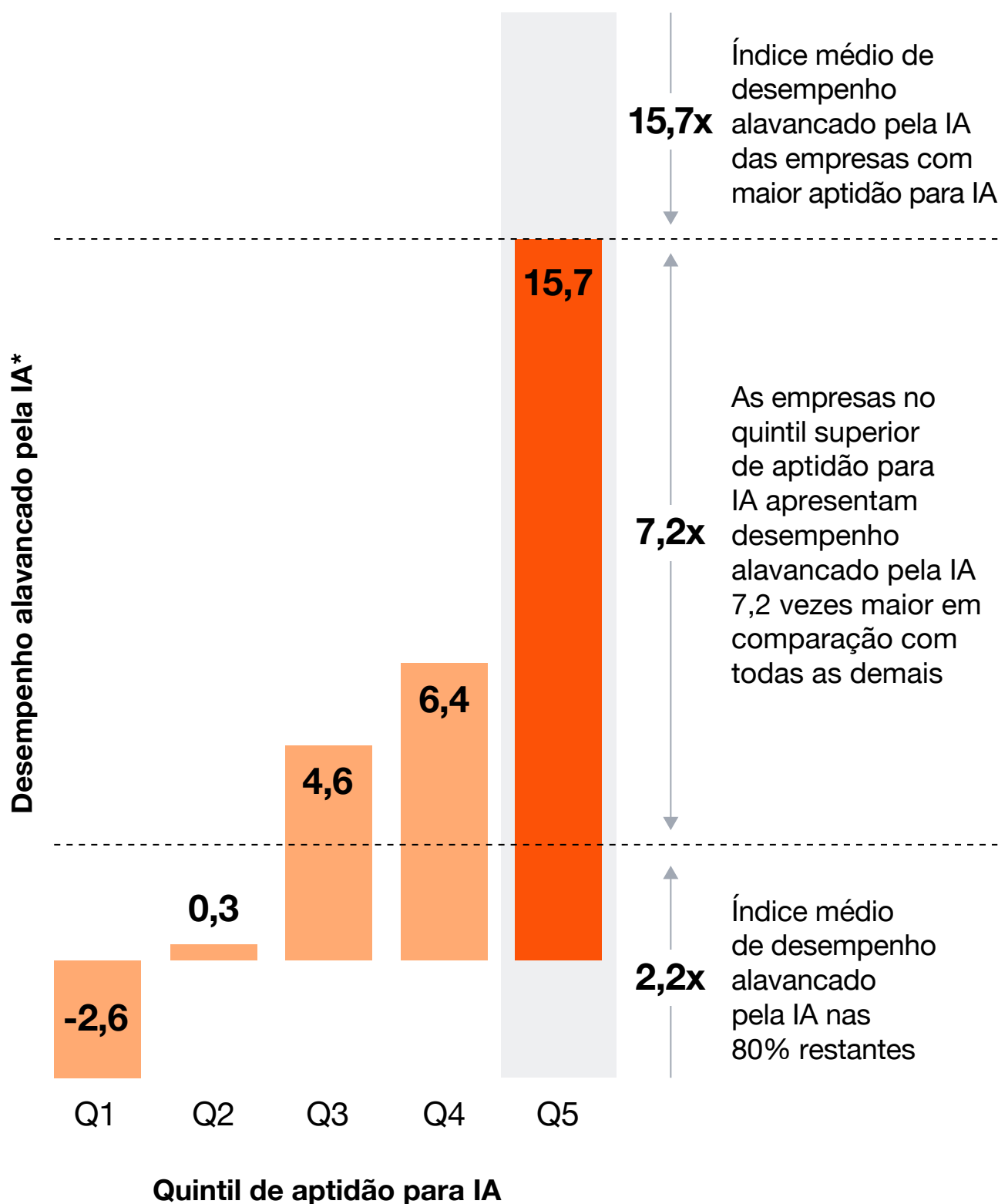
O resultado

Os efeitos foram imediatos e mensuráveis: os clientes passaram 25% menos tempo ao telefone para resolver solicitações, e as transferências de chamadas caíram até 60%. Isso significa que mais problemas foram resolvidos no primeiro contato. A experiência do cliente também melhorou: o Net Promoter Score (NPS) da empresa subiu 7%, e a satisfação dos clientes cresceu 10%.



Desempenho médio por quintil¹ de aptidão para IA

Os índices de desempenho alavancado pela IA crescem de forma expressiva com a aptidão para a tecnologia: de -2,6 no quintil mais baixo para 15,7 no mais alto.



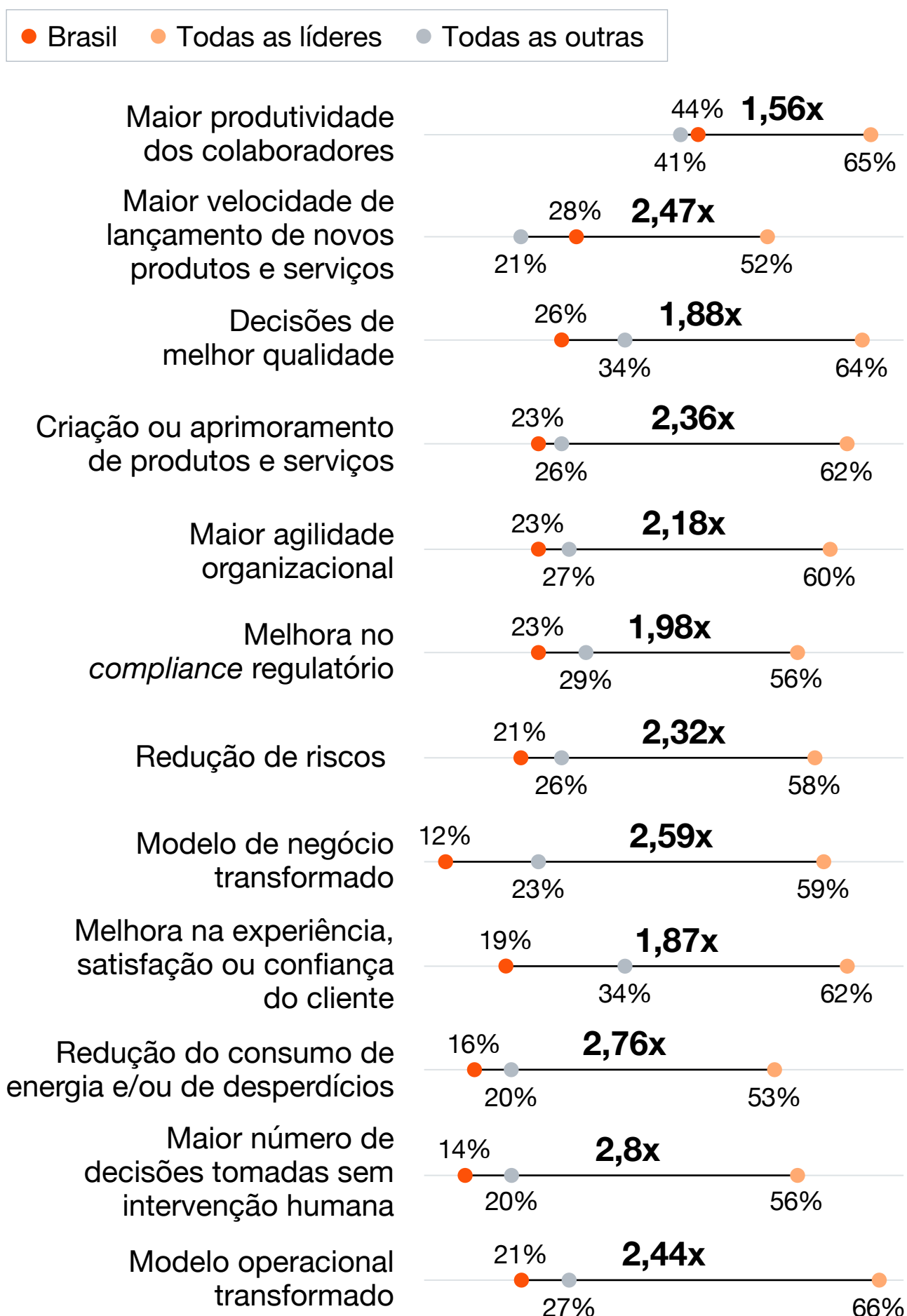
¹ Um quintil é uma medida estatística que divide um conjunto de dados ordenados em cinco partes iguais, em que cada parte representa 20% do total.

*Diferença em pontos percentuais em relação à mediana.

Obs.: o desempenho alavancado pela IA é uma medida que combina ganhos de receita e de eficiência/redução de custos gerados pela IA em relação às medianas setoriais. A eficiência gerada pela IA representa a média entre os ganhos de eficiência e as reduções de custos proporcionados pela tecnologia.

As empresas líderes em IA colhem avanços em toda a cadeia de resultados

P. Em que medida o portfólio completo de IA da sua empresa melhorou os seguintes resultados? (Exibindo apenas as respostas “Muito” e “Extremamente”. O múltiplo reflete a pontuação das líderes em IA em relação a todos os outros.)



Em comparação com as demais empresas, as líderes em IA têm maior probabilidade de registrar melhorias geradas pela IA em resultados como velocidade de lançamento no mercado, qualidade das decisões, transformação do modelo operacional e automação de decisões.

Efeitos cumulativos semelhantes ocorrem entre o uso da IA e suas bases. Quando empresas com bases sólidas ampliam o uso da IA, os ganhos de desempenho quase duplicam em relação aos obtidos por empresas com bases mais frágeis.

Na prática, as bases elevam a taxa de conversão entre atividade de IA e resultados mensuráveis. Dados e plataformas mais robustos reduzem o tempo de implantação, enquanto o redesenho de fluxos de trabalho e a construção de confiança na força de trabalho aumentam a adoção. Uma adoção maior, por sua vez, gera dados e feedbacks mais ricos – aprimorando o sistema ao longo do tempo e ampliando o impacto a cada nova implantação.



Na prática

2x

de melhoria no desempenho alavancado pela IA para empresas que combinam maior uso da IA com bases mais sólidas.



Por que isso importa: implementar casos de uso sem a capacidade de repeti-los de forma confiável resulta em ROI menor.



Seu próximo passo: antes de ampliar o uso da IA, identifique uma ou duas capacidades estruturais que mais comprometem a repetibilidade. Corrija-as primeiro nas iniciativas de maior valor.

Está claro que as empresas que avançam com a IA não estão simplesmente “usando mais IA”. Estão construindo as capacidades que tornam a IA escalável e confiável e então escolhem onde aplicar essa escala para obter melhor desempenho financeiro.

Para onde as empresas líderes direcionam a IA em primeiro lugar? Não apenas para ganhos incrementais de eficiência, mas também para a reinvenção e o crescimento, especialmente onde o valor se move com a convergência setorial.

02

Direcione a IA para crescimento e reinvenção



Muitas empresas usam a IA para ganhar eficiência naquilo que já fazem. Seguradoras processam sinistros em minutos. Desenvolvedores de software delegam à IA uma fatia crescente da geração de código.

As empresas líderes em IA que analisamos também buscam eficiência. Mas não param por aí. Essas empresas tratam a IA como um motor de reinvenção – capaz de impulsionar a receita, desenvolver novas ofertas e redesenhar modelos de negócio para entrar em mercados promissores.

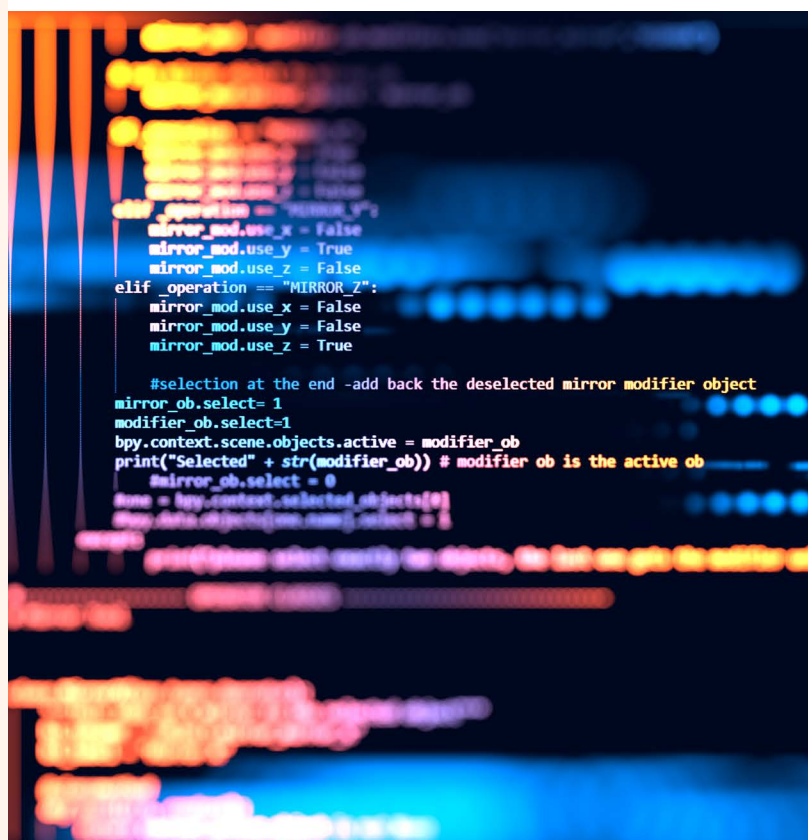
Nossa pesquisa mostra que as empresas líderes têm 2,6 vezes mais probabilidade que as demais de afirmar que a IA melhorou sua capacidade de reinventar o modelo de negócio.

Na prática

Líderes em
IA tendem

2,6x

mais a usar a IA
para reinventar o
modelo de negócio.



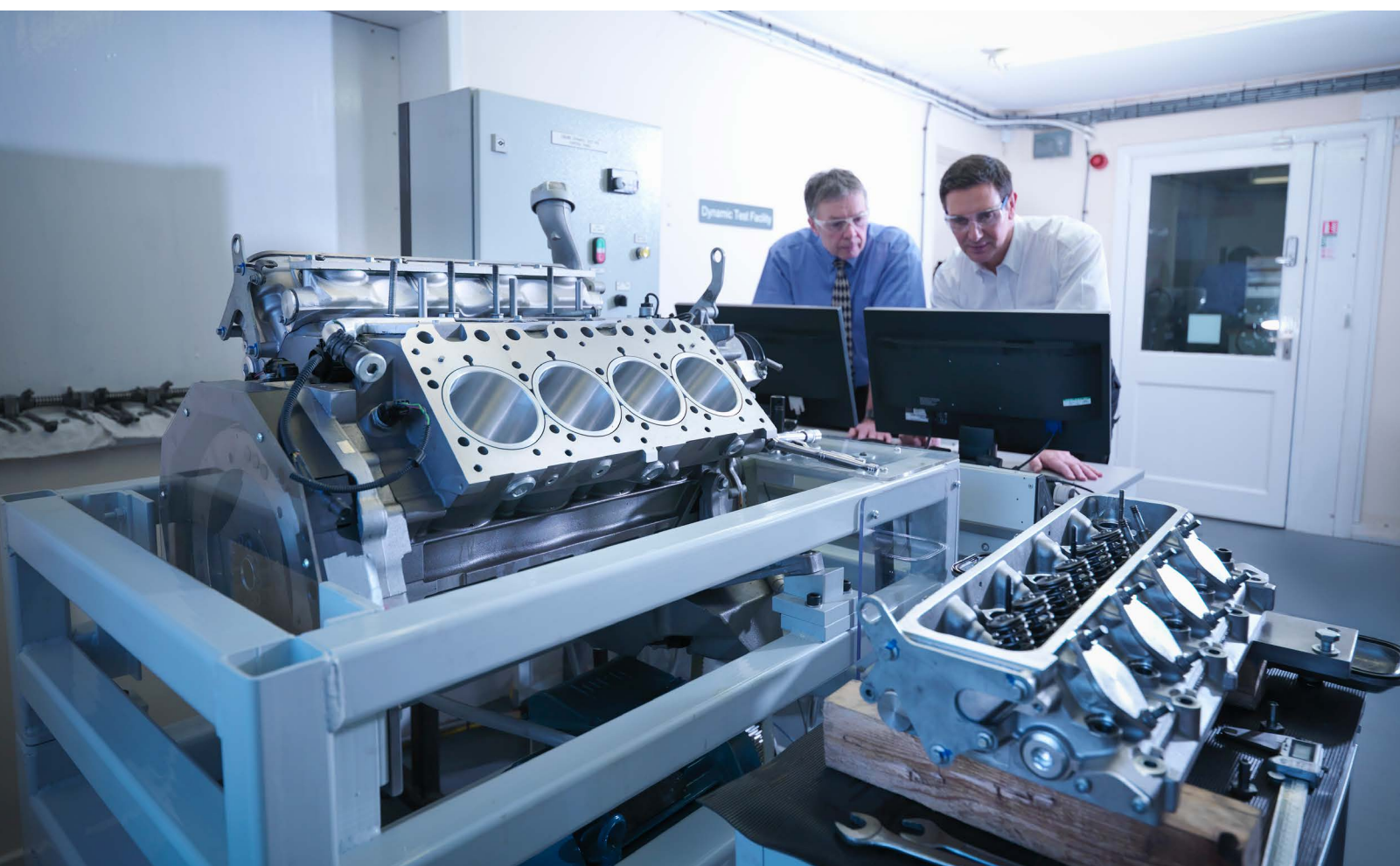
Por que isso importa: os maiores retornos vêm quando a IA muda o que você vende e como gera valor – não apenas a velocidade com que executa tarefas.



Seu próximo passo: identifique duas apostas de crescimento que a IA poderia viabilizar este ano e defina como será a prova de que funcionam.

Nas empresas líderes em IA, essa tecnologia abrange todas as atividades de reinvenção do negócio que estudamos. O ponto de partida é a busca por oportunidades. As empresas líderes tendem 80% mais a usar a IA para identificar focos de valor emergentes – em especial, focos centrados em necessidades dos clientes que demandam combinações inovadoras de produtos e serviços de vários setores. À medida que os setores convergem para atender a essas necessidades, as recompensas para as empresas que reinventam seus modelos de negócio tendem a crescer.

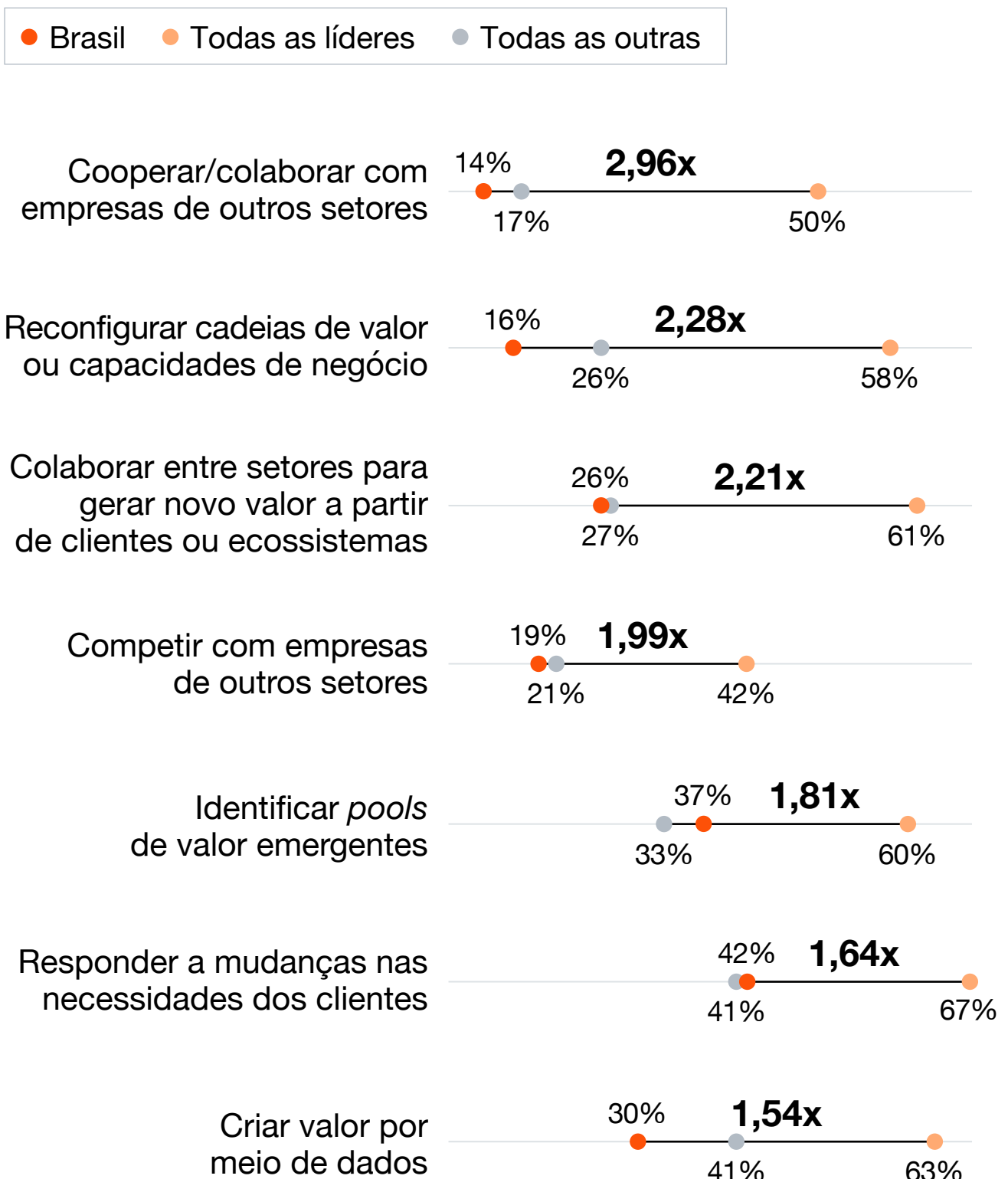
A capacidade de capturar oportunidades de crescimento geradas pela convergência setorial se destaca em nossa pesquisa como o fator de aptidão para IA com maior influência sobre o desempenho financeiro. As empresas líderes em IA tendem duas a três vezes mais a usar a IA para colaborar com empresas de outros setores, gerar valor em ecossistemas de negócios e competir além de seus setores habituais.



Um exemplo: montadoras e operadoras de saúde podem trabalhar juntas para equipar veículos com sensores de alta tecnologia que monitoram a saúde do motorista e alimentam sistemas de IA que, então, elaboram programas personalizados de prevenção.

Convergência setorial: o fator que mais importa e o que as empresas líderes em IA já exploram

P. Em que medida sua organização usa IA para os seguintes fins? (Exibindo apenas as respostas “Muito” e “Extremamente”). O múltiplo reflete a pontuação das líderes em IA em relação a todas as outras.)



No Brasil, o uso de IA ainda é predominantemente reativo, com resultados especialmente baixos em cooperação intersetorial (14%) e reconfiguração de cadeias de valor (16%). Os movimentos mais estratégicos, que justamente diferenciam as líderes globais em IA, ainda são pouco explorados.

As empresas líderes também reforçam suas agendas de crescimento orientadas pela IA com uma gestão disciplinada. Tomam decisões estratégicas cedo e as executam com responsabilidades claras e métricas definidas.



Em comparação com as demais, as líderes têm maior probabilidade de apresentar um roteiro de IA priorizado para horizontes de curto e longo prazo, de alinhar a visão de IA aos objetivos de negócio, de acompanhar sistematicamente o impacto nos negócios e de responsabilizar diretamente os líderes seniores pelos resultados da IA.

Na prática

Empresas líderes são

80%

mais propensas a acompanhar sistematicamente o impacto das iniciativas de IA nos negócios.



Por que isso importa: não há como saber se os investimentos em IA estão gerando retorno sem uma forma de medir os resultados.



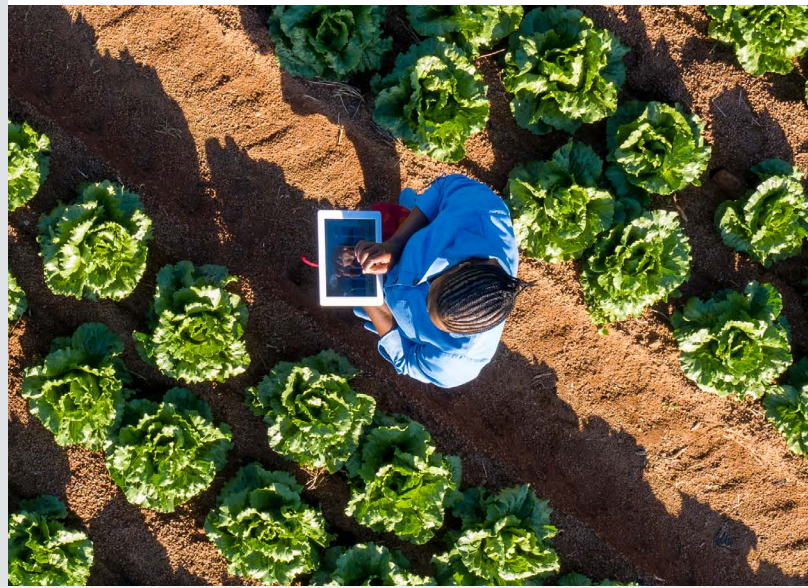
Seu próximo passo: adote uma revisão mensal de prioridades – só avançam os projetos com resultado comprovado em métricas de negócio.



Do custo ao caixa: trate a convergência setorial como um portfólio de IA com apoio da alta liderança. Use a IA para monitorar para onde o valor se move e aja: roteiro, responsáveis e métricas que imponham a necessidade de se fazer escolhas.

Caso real

John Deere se reinventa com inteligência



O desafio

Para os agricultores, o aumento dos custos de insumos e as pressões por sustentabilidade destacam a importância de resultados como redução do uso de defensivos, maior produtividade e melhor gestão dos recursos. Para a John Deere, essas mudanças representam oportunidades de criar valor com ofertas inovadoras que incorporam IA a máquinas mais sofisticadas.

Essas oportunidades também atraíram concorrentes de fora do setor tradicional de equipamentos. Em resposta, a John Deere priorizou a criação de um modelo de negócio de soluções e serviços que reduz as barreiras iniciais e sustenta uma receita recorrente vinculada a resultados.



A solução

A John Deere lançou o See & Spray – sistema de pulverização de precisão com IA. Câmeras na barra pulverizadora e computação a bordo identificam plantas daninhas e acionam os bicos só onde necessário. O produto foi comercializado como serviço: os clientes pagam por resultados verificados.



O resultado

Na safra de 2024, a John Deere informou que o See & Spray foi usado em mais de um milhão de acres, gerando uma economia estimada de oito milhões de galões de herbicida, com redução média de 59% no uso do produto em lavouras de milho, soja e algodão.

Além de oferecer ganhos de custo e sustentabilidade aos agricultores, o modelo posiciona a John Deere para capturar mais valor por meio de uma receita de serviços escalável – em vez de depender de um diferencial pontual de hardware.



03

Construa bases sólidas e focadas para a IA



Direcionar a IA para a reinvenção e as oportunidades de convergência setorial é a parte fácil. O difícil é garantir que os resultados se repitam. E é por isso que o próximo diferencial não é a ambição, mas as seis bases estratégicas. As empresas líderes em IA não seguem uma agenda genérica de modernização. Constroem apenas o que é necessário para transformar o uso da IA em resultados mensuráveis em escala, voltados ao crescimento e a outros objetivos de alto valor.

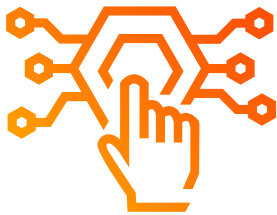
As bases mudam a economia da IA. Reduzem fricção, retrabalho e desenvolvimentos pontuais, tornando cada nova implantação mais rápida, mais barata e mais confiável. Isso se traduz em um efeito de taxa de conversão: quando uma empresa com desempenho abaixo do esperado adota as práticas certas, tende a obter o dobro do retorno de cada novo caso de uso de IA, em média.

Nossa pesquisa mostra que as cinco práticas a seguir são as que geram os maiores ganhos de desempenho.

1. Gerencie o portfólio de IA como um investidor

As empresas líderes investem 2,5 vezes mais em IA em proporção à receita. As líderes nos setores de software, bancos e mídia e entretenimento relatam os maiores investimentos: cerca de 5% da receita anual. Mas o volume não é tudo. Essas empresas também mantêm os investimentos alinhados às prioridades do negócio.

Nossa pesquisa mostra que estão 30% mais propensas a realocar recursos financeiros e humanos para projetos de IA de alto valor à medida que as prioridades mudam. Essa abordagem é coerente com um amplo conjunto de pesquisas que associa a alocação dinâmica de recursos a resultados financeiros superiores.

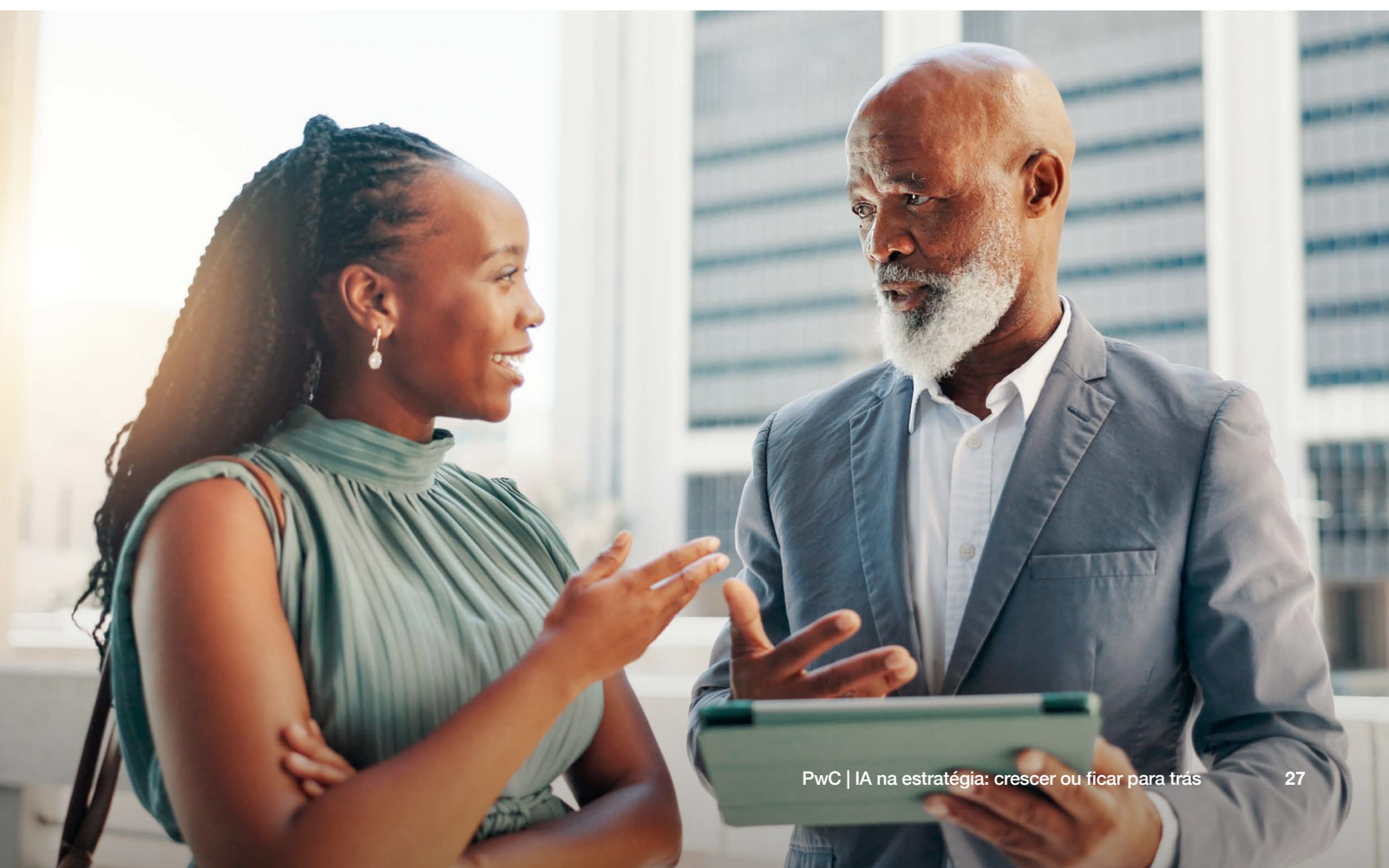


No Brasil, esse padrão ainda está em desenvolvimento. Apenas 33% das empresas brasileiras consideram seu nível de investimento em IA suficiente para alcançar os objetivos – ante 55% das líderes em IA. A capacidade de realocar recursos é ligeiramente maior (51%), mas ainda abaixo das líderes (68%).

O *gap* mais expressivo está nas apostas de longo prazo: apenas 30% das empresas brasileiras investem em projetos de IA com foco em resultados futuros mesmo quando o ROI de curto prazo é incerto – menos da metade da proporção das líderes (65%).

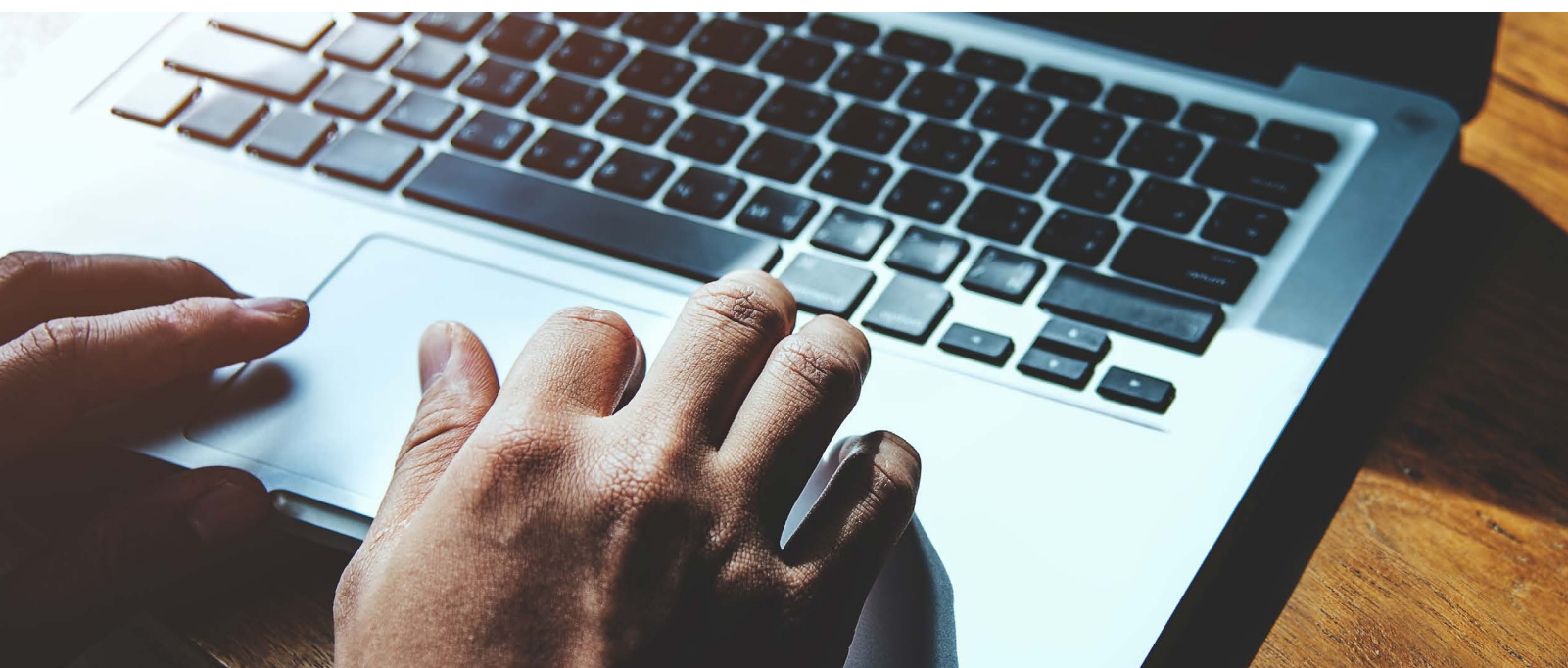
Investimento

As empresas líderes em IA tendem mais a investir o suficiente, realocar recursos com agilidade e mirar resultados de longo prazo
Proporção de respondentes que assinalaram “muito” ou “extremamente”



2. Fomente a inovação com IA

Se o investimento é o combustível, a inovação é o motor. As empresas líderes em IA criam as condições para uma experimentação ágil. Eles tendem 50% mais a contar com infraestrutura tecnológica dedicada à experimentação – como ambientes *sandbox*, isolados dos sistemas corporativos, onde desenvolvedores testam novas soluções com segurança.



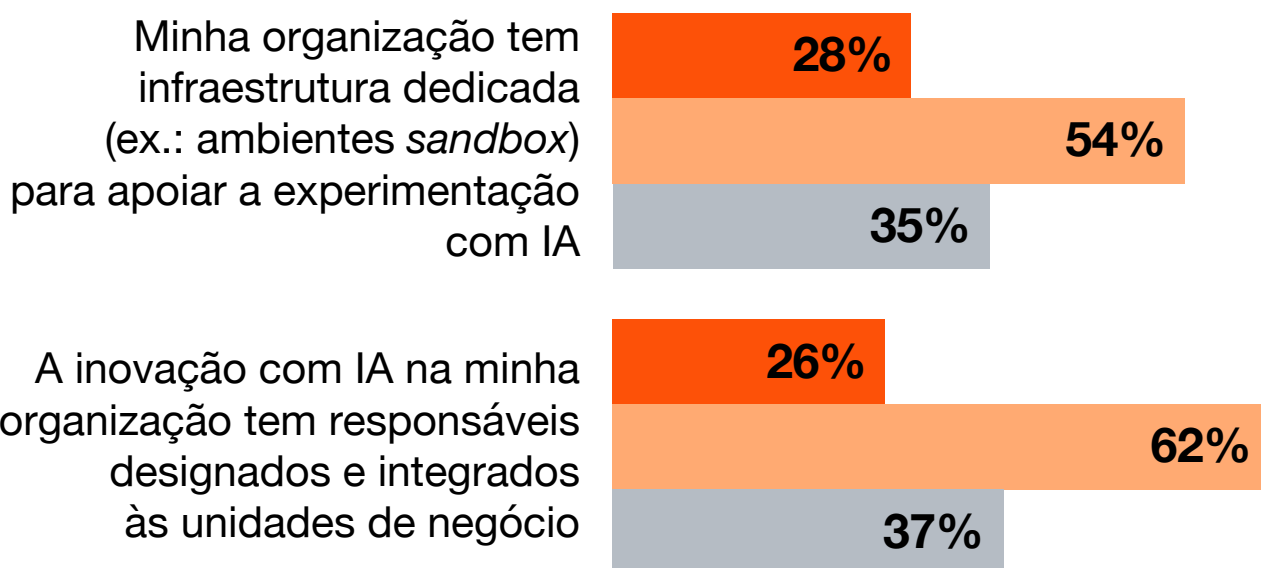
Essas líderes também têm maior probabilidade de designar responsáveis pela inovação dentro das unidades de negócio. Essa combinação facilita o lançamento e a condução ágil de projetos-piloto.

O Brasil ainda está aquém nessas práticas. Apenas 28% das empresas brasileiras contam com infraestrutura dedicada à experimentação com IA – ante 54% das líderes. A presença de responsáveis por inovação integrados às unidades de negócio é igualmente baixa: 26%, contra 62% das empresas líderes.

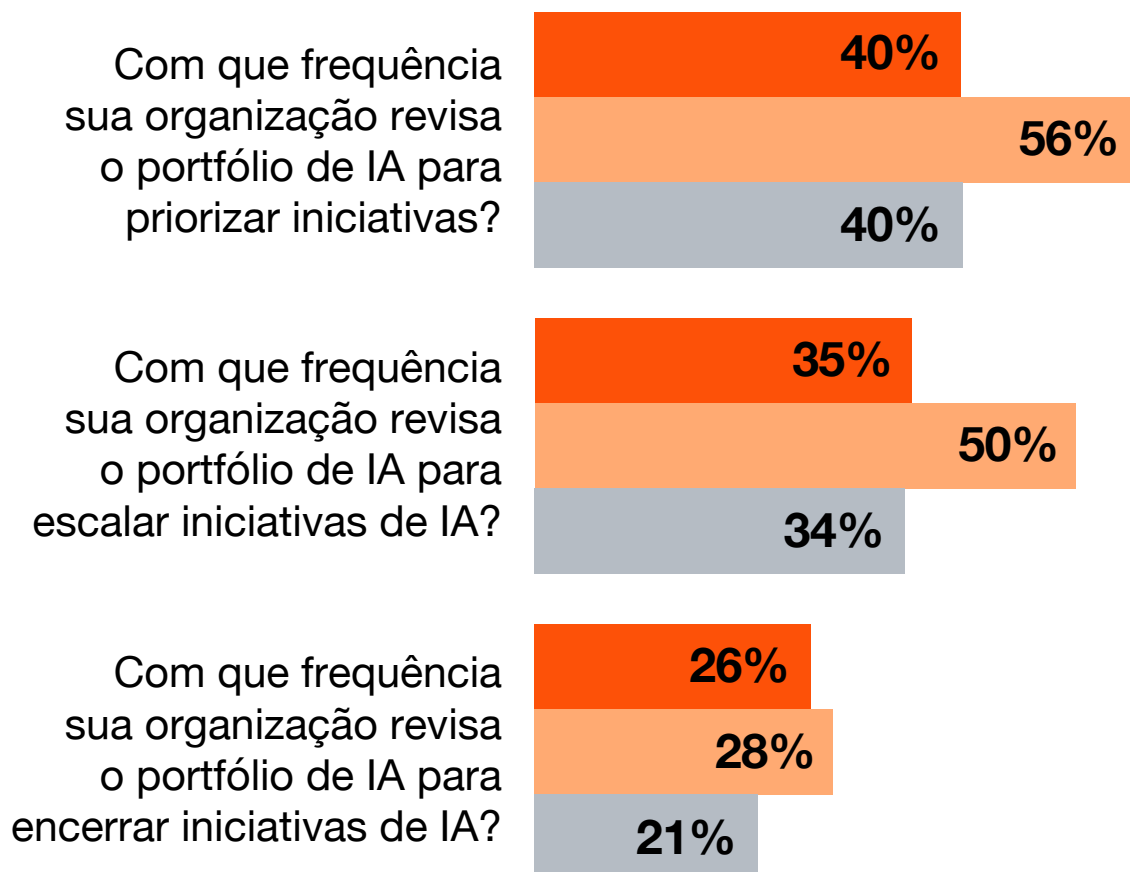
Inovação

Uma base sólida também significa criar ambientes propícios à inovação com IA...

Proporção de respondentes que assinalaram “muito” ou “extremamente”



...o que inclui orientar ativamente a inovação impulsionada pela IA.



As empresas líderes em IA são mais ativas na gestão das iniciativas. Elas priorizam projetos, escalam o que funciona e encerram o que não gera resultados. O resultado é um *pipeline* de experimentos que gera soluções de IA com impacto real.

Nesse quesito, o Brasil empata com a média global na priorização de iniciativas (40%), mas fica abaixo das líderes (56%). Na escala do que funciona, chega a 35% – contra 50% das líderes. O ponto mais crítico é o encerramento de iniciativas que não entregam: apenas 26% das empresas brasileiras fazem isso de forma sistemática, mas a média das líderes em IA (28%) também é muito baixa.

3. Para ampliar a adoção, cultive a confiança dos profissionais

O valor da IA se concretiza quando as pessoas a utilizam. Por isso, a confiança dos profissionais vai muito além de um item de gestão de mudanças. A falta de confiança é um gargalo. Baixa confiança gera baixo uso – e baixo impacto.

As empresas líderes criam as condições para a adoção. Profissionais em organizações líderes em IA têm 2,1 vezes mais probabilidade de confiar nos insights gerados pela IA e agir com base neles no dia a dia. O que constrói confiança raramente é um programa isolado. É um sistema composto por:



Envolvimento

Nas empresas líderes, equipes multidisciplinares de negócio, dados e IA desenvolvem soluções em conjunto. Essa colaboração alinha necessidades de negócio e design de solução – e elimina as transferências truncadas entre desenvolvedores e usuários que travam a adoção. Líderes também oferecem incentivos claros para que os profissionais experimentem a IA, o que pode gerar ideias para soluções escaláveis alinhadas às prioridades da empresa.



Capacitação

Qualificar bem significa ensinar os profissionais a aplicar a IA no dia a dia. As líderes oferecem aprendizado contínuo e adaptado a cada função. Os executivos seniores também dão o exemplo – participam de treinamentos e usam a IA de forma visível.



Segurança

As empresas líderes em IA reforçam a confiança com diretrizes e protocolos claros. Quando as pessoas entendem o que a IA pode fazer, quais situações exigem aprovação superior e quem é responsável, elas usam a tecnologia com mais segurança. Nas empresas líderes, os profissionais têm controles de acesso baseados em função, além de segurança robusta e atualizada para dados, modelos e infraestrutura.

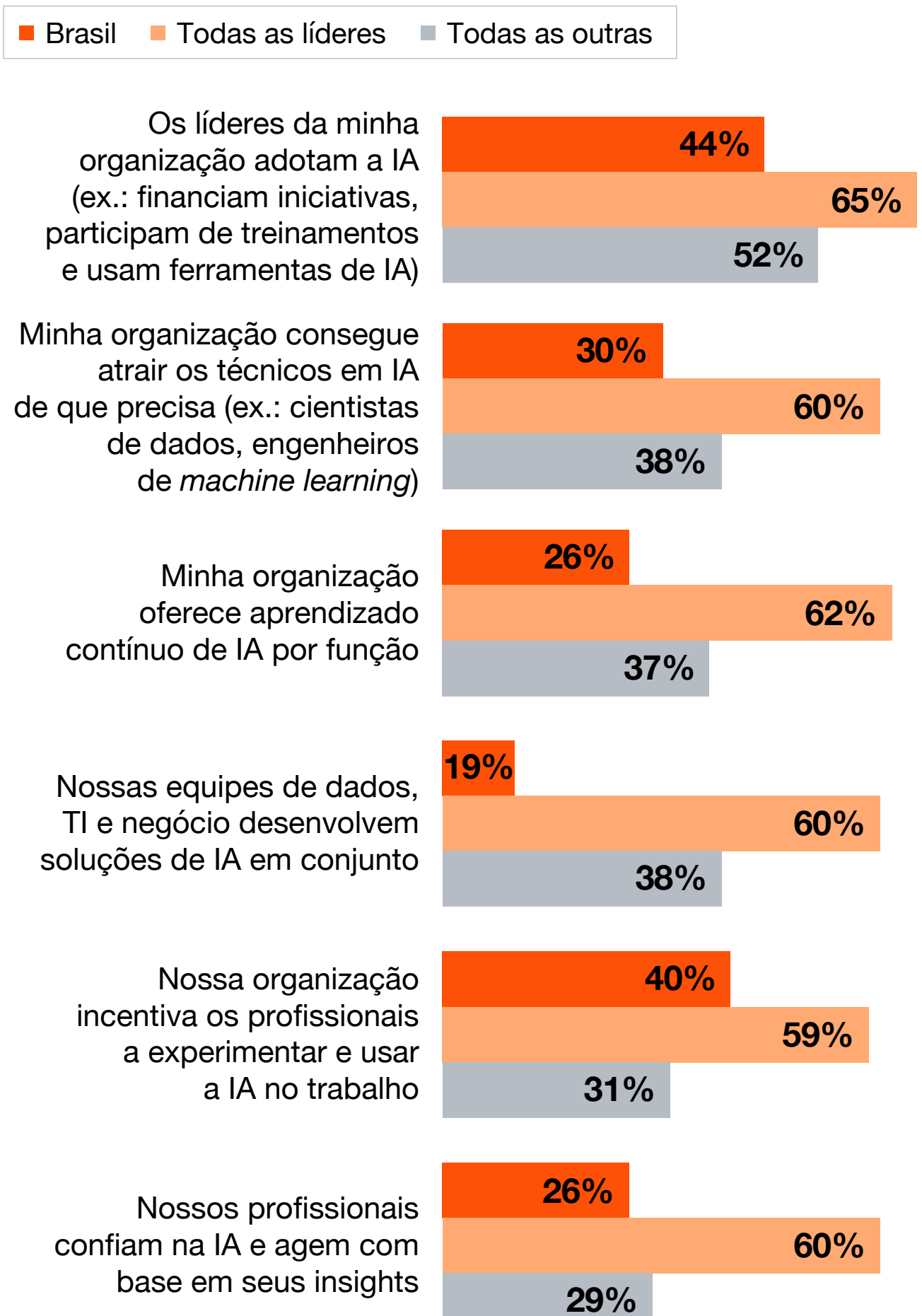
No Brasil, os dados revelam um *gap* consistente em todas as práticas de força de trabalho. O ponto mais próximo das líderes em IA é a adoção pela liderança (44% vs. 65%). O mais crítico é o desenvolvimento colaborativo de soluções: apenas 19% das empresas brasileiras trabalham com equipes integradas de dados, TI e negócio – ante 60% das líderes.

A confiança nos insights da IA também é baixa: 26%, contra 60% das líderes. O padrão é claro – o Brasil ainda precisa construir as condições culturais e organizacionais para que a IA seja adotada de forma ampla e consistente.

Força de trabalho

As empresas líderes em IA se destacam em todas as práticas relacionadas à força de trabalho, especialmente no desenvolvimento da confiança dos profissionais nos resultados da IA

Proporção de respondentes que assinalaram “muito” ou “extremamente”



4. Use a governança para fortalecer a confiança – e acelerar

As empresas líderes levam a governança a sério e garantem que ela acelere a entrega em vez de travá-la. Um comitê de governança define as políticas de IA responsável, e as equipes as aplicam no dia a dia por meio de mecanismos como modelos padronizados de desenvolvimento, pontos de verificação rápidos e monitoramento contínuo. Isso mantém o avanço dos casos de uso do dia a dia, reservando ao comitê apenas a revisão dos trabalhos de maior risco.

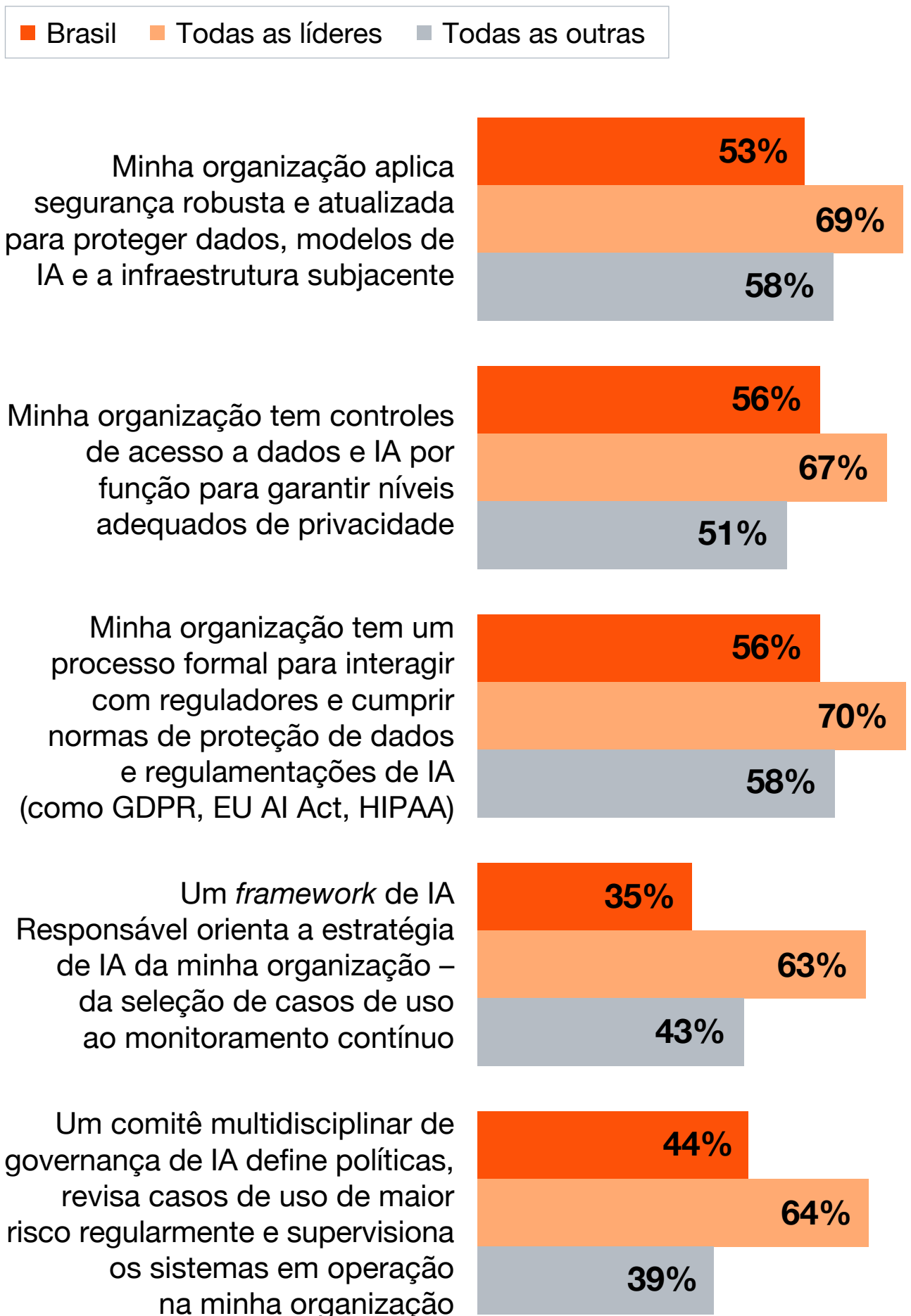


No Brasil, as práticas de governança ficam abaixo das líderes em todos os indicadores – mas o *gap* é menor do que em outras dimensões. Na segurança de dados e infraestrutura, o Brasil chega a 53%, ante 69% das líderes. Nos controles de acesso por função, 56% vs. 67%. No processo formal para interagir com reguladores e cumprir normas, 56% vs. 70%. O ponto mais distante é o *framework* de IA responsável: apenas 35% das empresas brasileiras o adotam, contra 63% dos líderes.

Governança e risco

As empresas líderes em IA adotam abordagens mais sólidas de governança e risco – o que provavelmente explica a maior confiança dos colaboradores na tecnologia

Proporção de respondentes que assinalaram “muito” ou “extremamente”



Caso real

Wyndham escala agentes de IA confiáveis



O desafio

Para a Wyndham, rede global de franquias hoteleiras, oferecer uma experiência de viagem diferenciada significa dar aos proprietários de hotéis o suporte confiável e ágil de que precisam para aplicar os padrões da marca com precisão – e ainda ter espaço para adaptações regionais. No entanto, o processo de atualização desses padrões levava em média 30 dias de trabalho manual, incluindo verificações cruzadas, revisões e aprovações.

Os líderes da empresa queriam melhorar esse processo, cientes de que uma falha no suporte poderia impactar as operações das franquias e a experiência dos hóspedes. Para garantir uma solução sólida e que os profissionais se sentissem seguros em adotá-la, a empresa colocou a IA responsável no centro de sua estratégia.



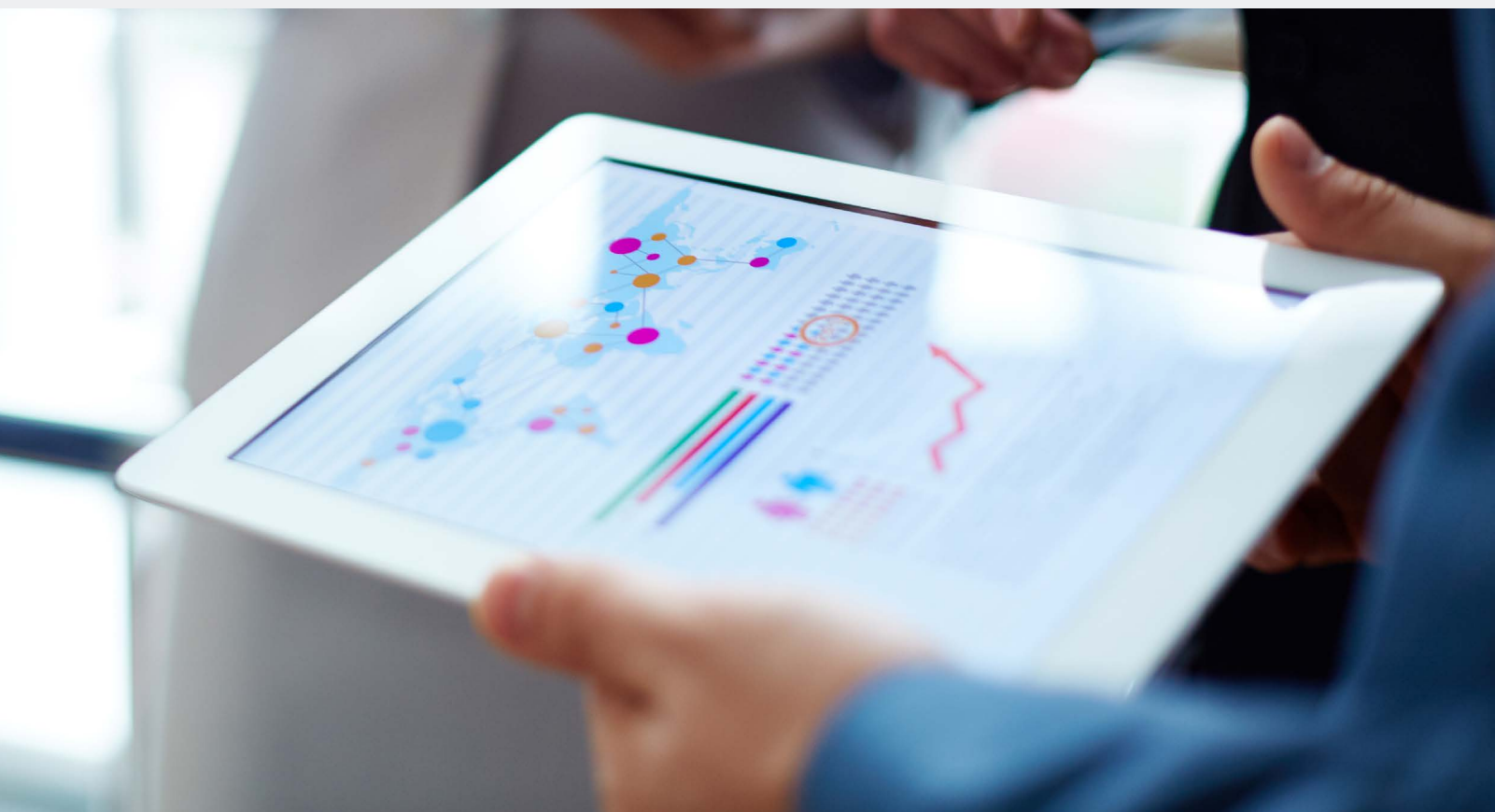
A solução

A PwC ajudou a Wyndham a colocar a IA confiável em prática, desenvolvendo fluxos de trabalho agênticos com supervisão humana integrada, por meio de *prompts* automatizados, coautoria e monitoramento em tempo real para que as equipes pudessem orientar e supervisionar os agentes. Para garantir escala, a Wyndham adotou um *framework* de IA responsável e investiu em capacitação contínua para ampliar a confiança e a adoção.



O resultado

Os agentes consolidaram padrões, simplificaram os fluxos de mudança e centralizaram o acesso para os franqueados. O resultado: consistência de marca com agilidade e rigor. O tempo de revisão caiu 94% – as revisões com IA foram 20 vezes mais rápidas –, com economia de 40 a 80 horas por revisão. A Wyndham está agora posicionada para expandir o uso de IA confiável em toda a operação.



As empresas líderes em IA tendem mais a contar com essa estrutura: são 70% mais propensas a adotar um *framework* de IA responsável documentado – aplicado desde a seleção de casos de uso até o monitoramento de aplicações – e 50% mais propensas a ter um comitê de governança de IA multidisciplinar.

5. Elimine as barreiras de dados e tecnologia

Na prática, os maiores obstáculos à escala da IA são conhecidos: qualidade e acesso a dados, integração tecnológica e o custo oculto de reconstruir os mesmos componentes repetidamente – *pipelines* de dados, camadas de integração.

Os líderes em IA atacam esses gargalos diretamente. Eles tendem 2,4 vezes mais a criar componentes reutilizáveis e catalogados centralmente – prontos para uso, sem necessidade de reinventar. Além disso, tendem 70% mais a disponibilizar dados de alta qualidade para as aplicações prioritárias.

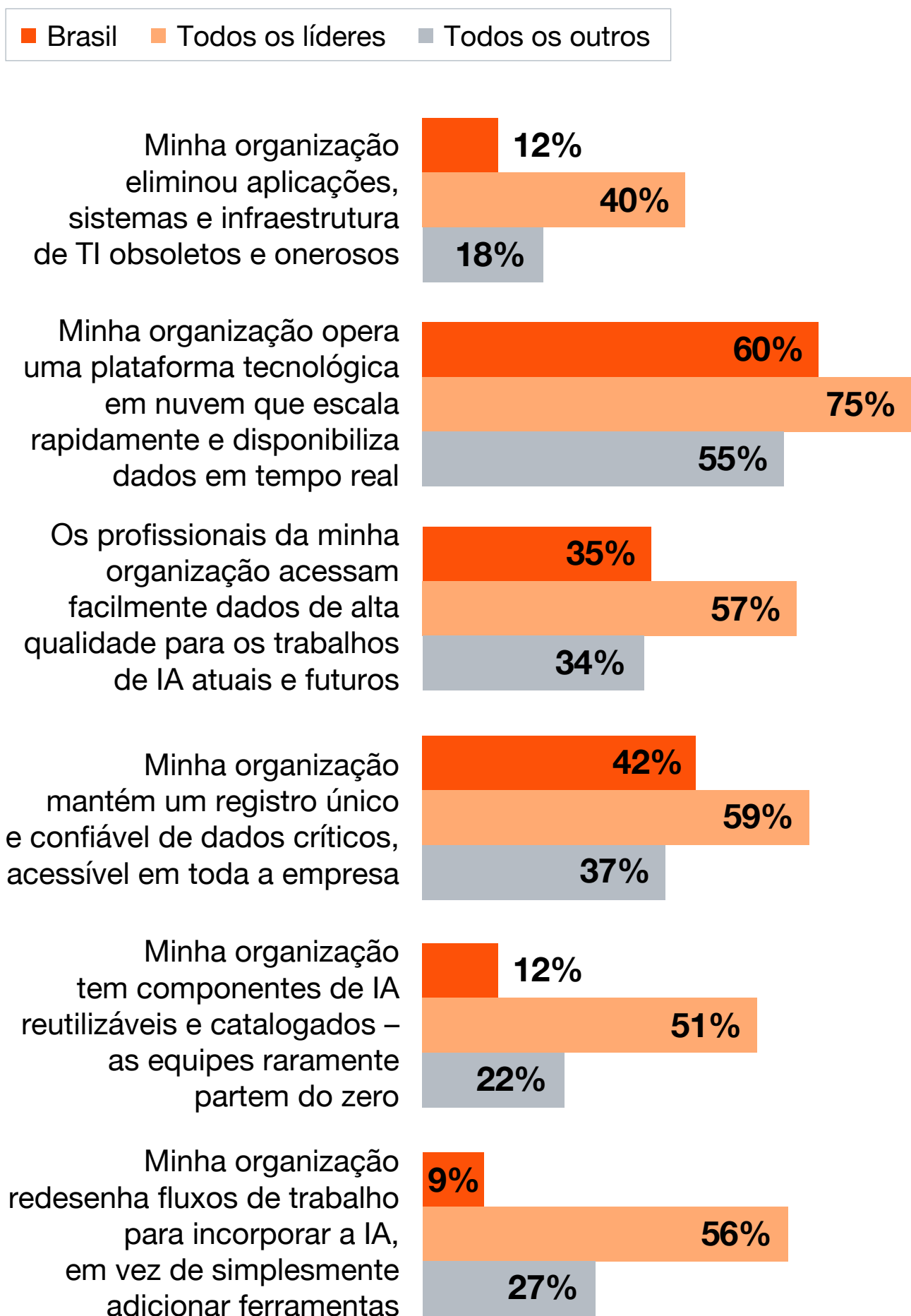
O Brasil apresenta lacunas expressivas em todas essas dimensões. Os *gaps* mais críticos estão no redesenho de fluxos de trabalho para incorporar a IA (9% no Brasil vs. 56% dos líderes) e nos componentes reutilizáveis e catalogados (12% vs. 51%).

Na eliminação de sistemas legados onerosos, o Brasil chega a apenas 12% – ante 40% dos líderes. Os dados sugerem que a maioria das empresas brasileiras ainda adiciona ferramentas de IA por cima de processos existentes, em vez de redesenhá-los.



Dados e tecnologia

Os líderes em IA têm bases de dados e tecnologia mais sólidas, menos dívida técnica e fluxos de trabalho redesenhados para a IA
Proporção de respondentes que assinalaram “muito” ou “extremamente”



Caso real

**Southwest Airlines
transforma
código legado
em requisitos
prontos para
a modernização**



O desafio

O sistema de controle de presença e gestão de licenças da tripulação da Southwest Airlines rodava em uma pilha tecnológica legada, com documentação limitada e forte dependência de conhecimento tácito. Os executivos decidiram encontrar formas de tornar o sistema mais fácil de manter e atualizar – gerenciando tempo, custo e risco da modernização.



A solução

A Southwest trabalhou com a PwC para aplicar IA generativa e engenharia de software avançada na engenharia reversa do código-fonte da aplicação, transformando-o em requisitos funcionais claros para o sistema atualizado e em um *backlog* de modernização priorizado.

Especialistas da Southwest validaram e refinaram os resultados em *workshops*, produzindo um plano de entrega detalhado – com maior confiança e uma abordagem replicável para futuros esforços de modernização.



O resultado

A IA generativa reduziu em 50% o tempo necessário para criar os *backlogs* – de dez semanas para cinco – e economizou mais de 200 horas nas equipes de engenharia, tecnologia e negócio durante o planejamento e o design.

O trabalho também gerou mais de 600 requisitos, 90% dos quais foram aceitos como de alta qualidade, reduzindo o risco do esforço de modernização antes mesmo do início do desenvolvimento.

As empresas líderes fazem mais o trabalho pouco glamouroso que gera impacto transformador. Elas redesenham processos para integrar a IA – e têm mais que o dobro de probabilidade de reformular fluxos de trabalho para incorporar a tecnologia, em vez de simplesmente adicionar ferramentas a processos existentes.



Seu próximo passo: construa apenas o que sua estratégia de IA exige. Sem transformações amplas e intermináveis. O foco deve estar em um conjunto pequeno de resultados prioritários: financiar o portfólio para escalar os projetos vencedores, modernizar apenas os dados e plataformas necessários e oferecer requalificação direcionada e governança adequada.

A mensagem vale para todos – retardatários e líderes. Mesmo os que se destacam ainda deixam valor na mesa. Um exemplo: embora os líderes em IA sejam mais disciplinados no encerramento de iniciativas, apenas 28% afirmam fazer revisões do portfólio para encerrar projetos – e mesmo assim, poucos o fazem de forma sistemática.

Caso real

Como uma empresa líder de saúde transformou dados em decisões – e em receita



O desafio

Uma organização líder do setor de saúde sabia que seus dados de oncologia podiam melhorar o atendimento e acelerar a pesquisa. Mas grande parte dessas informações estava presa em sistemas compartimentados e anotações não estruturadas.

Mesmo após a modernização de algumas plataformas, dados essenciais – como patologia, biomarcadores, histórico de tratamento e determinantes sociais – permaneciam dispersos. Os executivos decidiram unificar essas informações para viabilizar análises rápidas e permitir que os médicos personalizassem o atendimento ou conectassem pacientes a ensaios clínicos.



A solução

Com a PwC e o Google Cloud, a organização construiu uma base de dados oncológicos escalável e preparada para IA. A solução simplificou a ingestão, limpeza, organização e busca de dados – abrangendo prontuários, sinistros, fontes externas e anotações clínicas.

A IA converteu informações não estruturadas em formatos utilizáveis. As ferramentas do Google Cloud entregaram insights em tempo real adaptados aos fluxos de trabalho clínicos e de pesquisa na linha de frente, com monitoramento integrado da qualidade dos dados para garantir confiança.



O resultado

O programa organizou mais de 2 mil tabelas de dados em mais de 50 domínios, transformando-os em ativos reutilizáveis para decisões do mundo real – como identificar quando um paciente pode se beneficiar de opções de tratamento mais acessíveis e igualmente eficazes.

As equipes de saúde agora acessam análises críticas em menos de metade do tempo. Isso permite conectar pacientes a ensaios clínicos com mais agilidade, comparar opções de tratamento no ponto de atendimento e identificar riscos com mais antecedência. Os insights – protegidos por privacidade – também geraram mais de US\$ 50 milhões em valor potencial via aceleração da pesquisa e parcerias com o setor de biociências.



04 Incorpore a IA à empresa de forma definitiva



Depois de definir os objetivos de negócio que pretendem alcançar com a IA – crescimento, reinvenção, eficiência ou uma combinação desses –, os executivos devem garantir que as soluções de IA sejam desenvolvidas e implementadas em todos os pontos da empresa onde possam fazer diferença.

A integração da IA de forma definitiva ocorre em três dimensões:

- implementá-la em diversas áreas do negócio;
- incorporá-la aos fluxos de trabalho e sistemas centrais para aprimorar a execução de tarefas;
- aplicá-la de formas cada vez mais sofisticadas, avançando da assistência à automação.

Expanda o alcance

Nossa pesquisa indica que a maioria das empresas ainda concentra a IA em bolsões isolados – poucos casos de uso distribuídos por poucas funções. As empresas líderes escalam casos de uso comprovados por equipes, regiões, funções, atividades da cadeia de valor e produtos, para que o valor não fique preso em uma área isolada.

Um exemplo: uma seguradora que comprova que a IA reduz o tempo de processamento de faturas no financeiro pode reutilizar o mesmo modelo de ingestão de documentos e fluxo de trabalho para automatizar a revisão de contratos no jurídico e o processamento de sinistros nas operações.

Constatamos que os líderes em IA têm quase duas vezes mais chance de aplicar a IA em toda a cadeia de valor em áreas tão variadas quanto estratégia corporativa, operações de *supply chain* e *front e back office*.

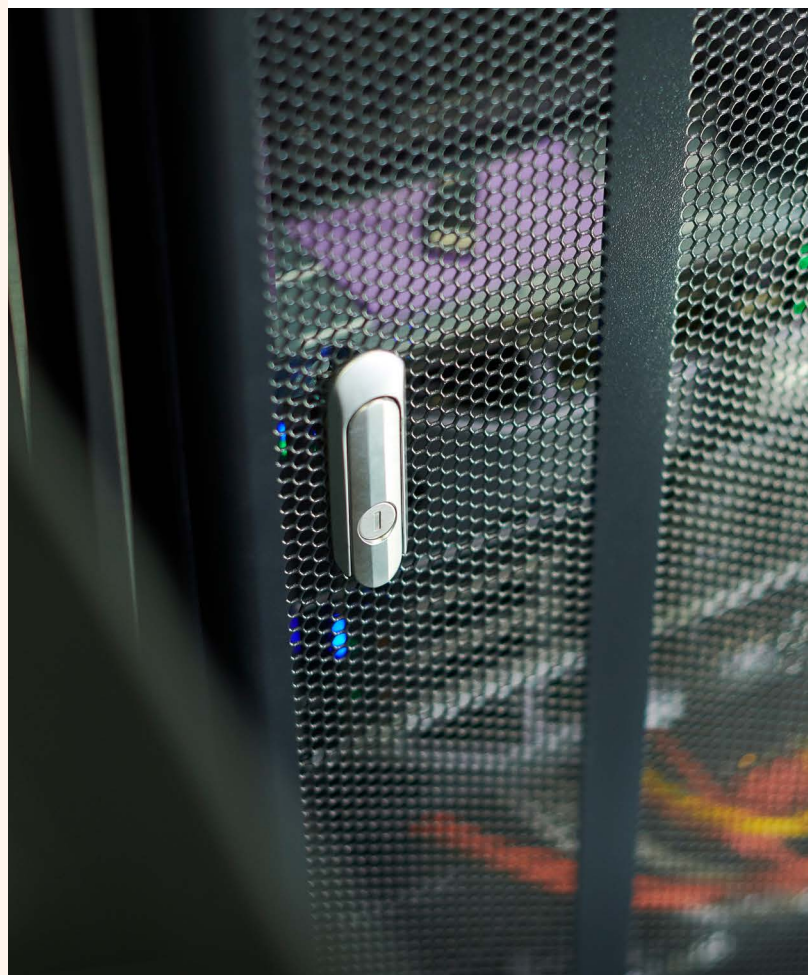


Alguns setores estão mais avançados que outros na integração da IA à empresa. É o caso das empresas de mídia e entretenimento, que figuram entre as líderes na incorporação da IA aos processos ao longo da cadeia de valor: 54% já o fazem na definição de diretrizes (como estratégia e planejamento), 55% na geração de demanda (como marketing e vendas), 35% nos serviços de suporte (como finanças e RH) e 41% no atendimento à demanda (como produção e planejamento da cadeia de suprimentos).

Na prática

2x

mais tendência a escalar ou incorporar a IA nas principais etapas da cadeia de valor (os líderes em IA em comparação com os demais).



Por que isso importa: os maiores ganhos de desempenho ocorrem quando a IA está integrada onde o trabalho acontece e as decisões são tomadas – com processos redesenhados para aproveitar todo o seu potencial.



Seu próximo passo: escolha um fluxo prioritário e o repense do início ao fim. O objetivo não é só acelerar uma etapa – é redesenhar onde a IA muda responsabilidades, entregas e volume de trabalho.

Outros setores lideram em etapas específicas da cadeia de valor. Na definição de diretrizes, destacam-se os segmentos farmacêutico, de biociências e automotivo. Na geração de demanda, os serviços de tecnologia, turismo e lazer. Nos serviços de suporte, o segmento de *private equity*. No atendimento à demanda, a área de seguros.

Aprofunde a integração

As empresas com melhor desempenho não se limitam a adicionar a IA por cima dos fluxos de trabalho. Elas integram a tecnologia aos processos operacionais padrão – o que é essencial para melhorar a eficiência e a qualidade dos resultados.



Um exemplo prático: redesenhar o suporte ao cliente para que a IA opere dentro do sistema de gestão de casos – buscando o contexto certo, redigindo respostas e encaminhando apenas os casos complexos para especialistas. Não um *chatbot* à parte, que o agente consulta e depois copia manualmente para o tíquete e suporte.

Caso real

Lucid começa pelas finanças – e leva a IA para toda a empresa



O desafio

Ao se preparar para a próxima fase de crescimento, a Lucid queria transformar o papel das finanças: de área que reporta resultados para área que os influencia. O objetivo era melhorar a velocidade e a qualidade das previsões, do planejamento e do suporte à decisão – e fazer das finanças a base da inteligência corporativa.



A solução

Com a PwC, a Lucid desenvolveu rapidamente protótipos de previsão e reporte com IA – a partir de dados operacionais, modelos de IA e ferramentas baseadas em agentes.

Equipes mistas de especialistas da Lucid e da PwC integraram a IA aos fluxos financeiros, automatizando previsões, reconciliações, análises e monitoramento. O resultado foi um modelo replicável para escalar o suporte à decisão por IA em toda a empresa.



O resultado

A Lucid reduziu o tempo do ciclo de previsão de ponta a ponta de semanas para menos de um minuto. Em dez semanas, desenvolveu e começou a escalar 14 casos de uso de IA.

O trabalho agora se expande para além das finanças – em áreas como compras e operações –, incluindo um assistente executivo com base em IA que apoia decisões mais ágeis da liderança com visibilidade sobre mais de US\$ 1 bilhão em investimentos de capital.



Rumo à autonomia

Entre todos os indicadores de desempenho operacional, a automação de decisões é um dos fatores com maior correlação com o desempenho alavancado pela IA. O motivo é simples: quando a IA assume com segurança uma parcela maior das decisões rotineiras e de alta frequência, os ciclos encurtam, o volume de entregas aumenta e os ganhos de desempenho emergem.

Os líderes em desempenho alavancado pela IA tendem quase duas vezes mais a operar a IA em níveis mais sofisticados – ou seja, a IA executa múltiplas tarefas dentro de diretrizes ou até opera de forma autônoma e se aperfeiçoa.

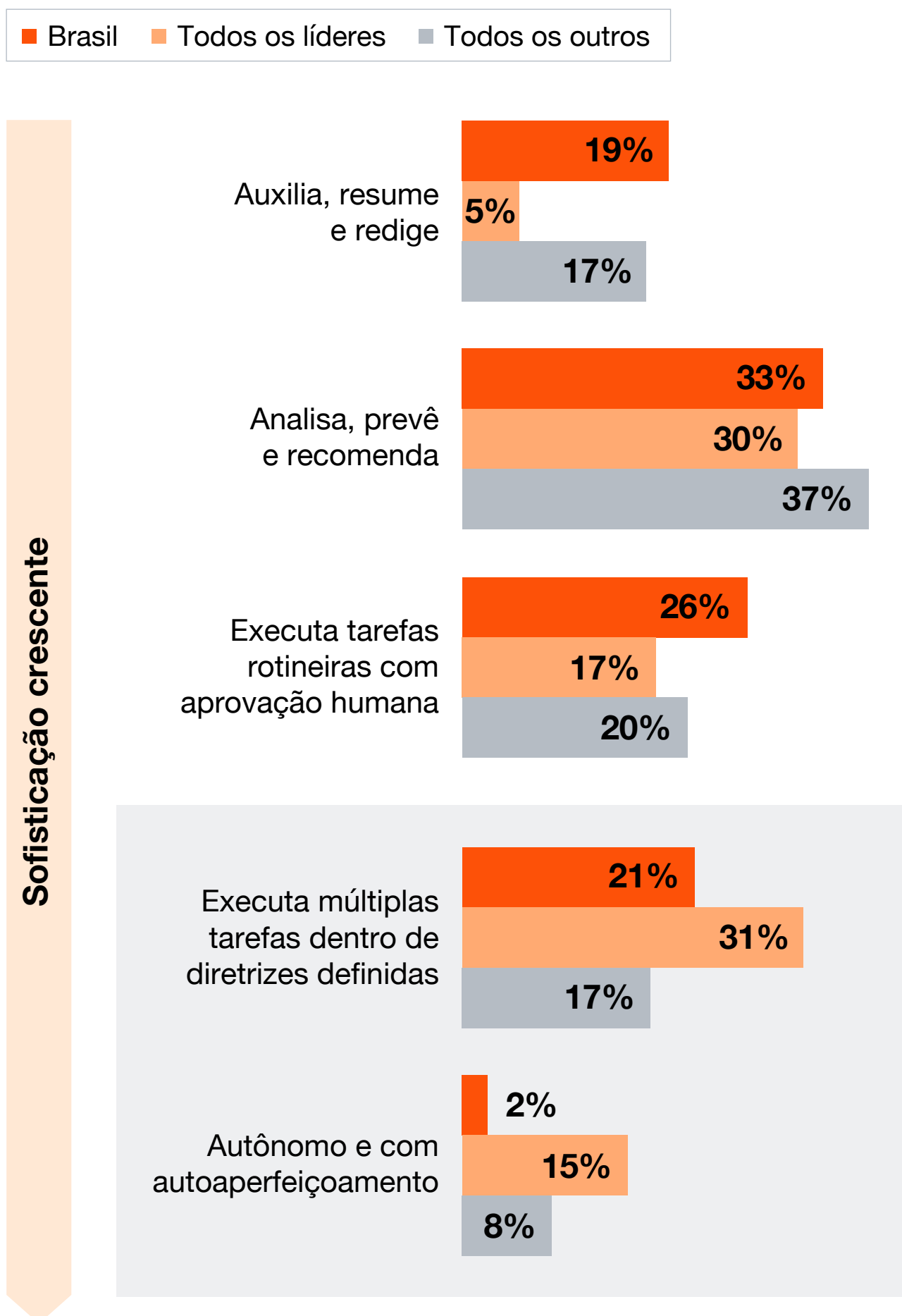


Não surpreende, portanto, que os líderes em IA tenham 2,8 vezes mais probabilidade de aumentar o número de decisões tomadas sem intervenção humana. Esses líderes também relatam ganhos expressivos em qualidade de decisão – um lembrete de que a automação funciona melhor quando a qualidade avança junto com a velocidade.

Além do básico

Os líderes em IA têm quase o dobro de probabilidade de citar casos de uso avançados como a forma mais sofisticada de aplicar a tecnologia

Proporção de respondentes que assinalaram “muito” ou “extremamente”



Isso não significa automaticamente que “as máquinas vão tomar o emprego de todo mundo”. A autonomia plena ainda é exceção: apenas 15% das empresas líderes em IA afirmam que seu caso de uso mais sofisticado é autônomo e capaz de se autoaperfeiçoar, em comparação com apenas 2% das empresas brasileiras

Além disso, embora 48% dos líderes em IA globalmente esperem reduções de pelo menos 5% no quadro de pessoal devido à IA (em comparação com 65% das empresas brasileiras), outros 49% esperam pouca ou nenhuma mudança – ou até crescimento do quadro (no Brasil, esse percentual é de 35%).

Na prática, temos visto que a mudança imediata não é a eliminação de pessoas – é a eliminação de atrasos. A IA cuida das decisões repetitivas segundo diretrizes definidas. Os profissionais ficam com as exceções, os *trade-offs* e o alinhamento das decisões aos objetivos estratégicos.



Seu próximo passo: Escale com seletividade. Escolha um conjunto reduzido de casos de uso prioritários vinculados aos seus objetivos e os sistematize. Isso significa redesenhar o fluxo de trabalho de ponta a ponta para incorporar a IA aos processos e replicar o modelo por equipes, regiões, funções e pontos de decisão.

Para ampliar a tomada de decisão automatizada, comece com um pequeno conjunto de decisões de alta frequência, padronizadas, mensuráveis e de risco baixo a moderado – como triagem, priorização e roteamento. Automatize de acordo com diretrizes explícitas, monitore a qualidade das decisões e expanda apenas quando os limites de confiabilidade e confiança forem atingidos.

Caso real

**Gigante do varejo
escala agentes
de IA em toda
a empresa**



O desafio

Pressionada por concorrentes ágeis e nativos em IA, a liderança de um grande varejista global sabia que precisaria da tecnologia para impulsionar a produtividade e a reinvenção do negócio em escala corporativa – além de novas formas de trabalho, novos processos e um modelo operacional capaz de gerenciar riscos sem perder velocidade.



A solução

A empresa colaborou com a PwC para construir um *hub* centralizado de IA: uma plataforma universal para prototipar, implantar e governar agentes de IA com ferramentas, padrões e supervisão compartilhados. A primeira onda de agentes focou no desenvolvimento de software. Os agentes agora apoiam o trabalho de ponta a ponta – cobrindo requisitos, geração de código, testes e orquestração.

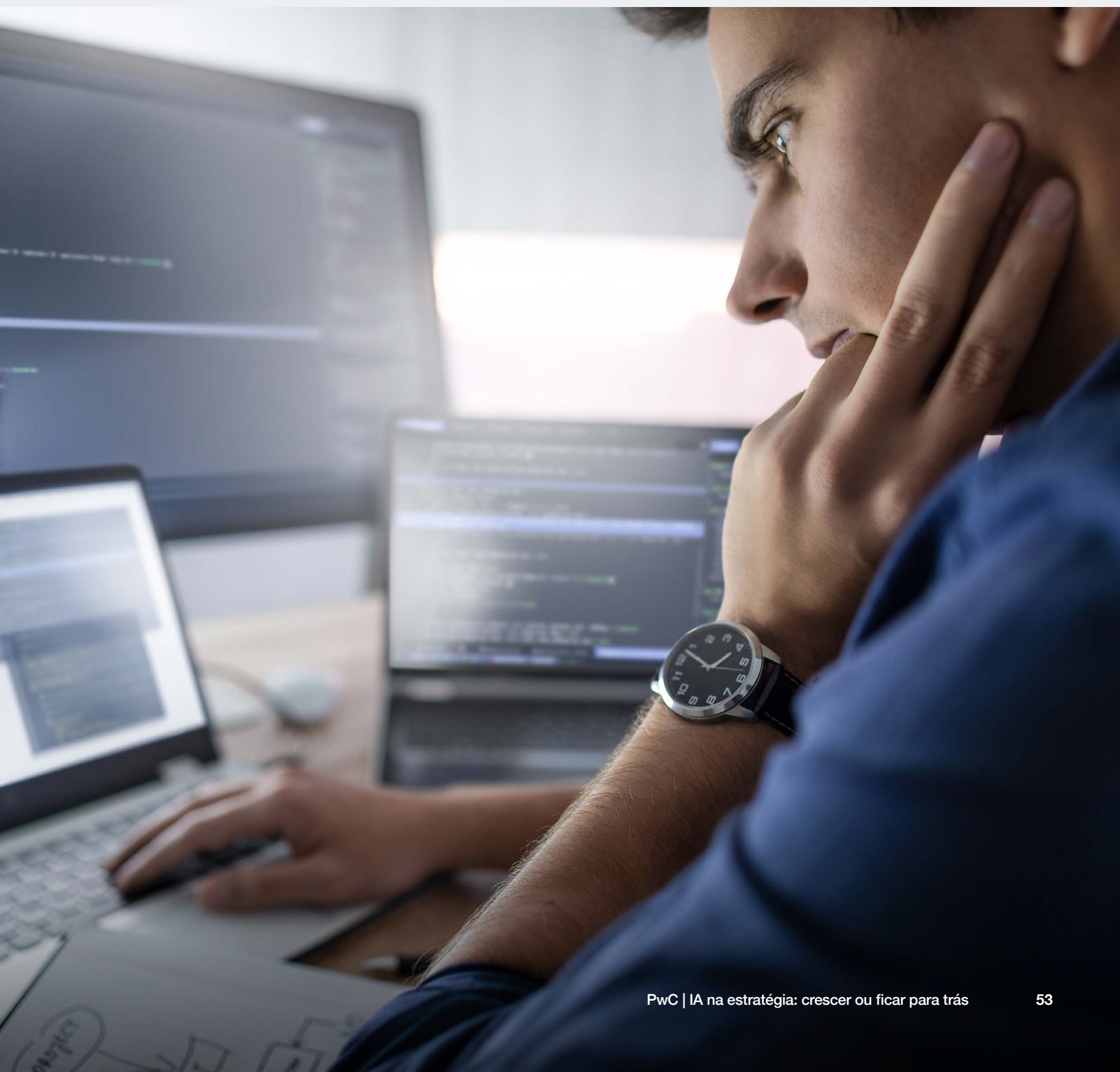
Ondas subsequentes alcançaram funções como atendimento ao cliente e gestão de pessoas. Em paralelo, a empresa começou a se reorganizar para a colaboração humano-agente: qualificando talentos, definindo novos papéis, construindo confiança por meio de validação e supervisão ética e estabelecendo a gestão do ciclo de vida dos agentes.



O resultado

Em poucos meses, os ciclos de desenvolvimento de software foram reduzidos em até 60% e os erros em produção caíram 50% – o que ajudou as equipes a atacar um grande *backlog* de TI.

Com a expansão dos agentes para outras funções, o tempo de resposta ao cliente caiu até 40%; a rotatividade recuou 10% com a melhora no planejamento da força de trabalho; as fraudes diminuíram 25% com o monitoramento de transações em tempo real; e o desempenho de marketing melhorou – com conversões 15% maiores e ROI 20% superior.



Considerações finais

É reconhecido que a IA gera benefícios mensuráveis, mas o cenário – excesso de projetos-piloto e impacto insuficiente – continuará se repetindo para as empresas que não fizerem esforços direcionados para transformar pilotos em desempenho.



Nossa pesquisa oferece um caminho claro e encorajador para ganhos mensuráveis. O que separa os líderes em IA é o conjunto de escolhas de gestão que eles fazem: alinhar os usos da IA a resultados críticos de negócio, construir bases adequadas e integrar a IA de forma permanente à empresa.

Colocar essa fórmula em prática exige esforço deliberado e sustentado. Não será fácil, diante das inúmeras prioridades que disputam a atenção dos executivos. Ainda assim, as empresas que querem se aproximar dos líderes não podem esperar. A vantagem de que os líderes em IA já desfrutam só vai crescer – porque essas empresas aprendem rápido, reimplantam soluções com mais agilidade e automatizam decisões com segurança.

É hora de ir além dos pilotos e mirar mais alto. Os executivos devem direcionar a IA para os movimentos estratégicos mais relevantes e estabelecer um modelo operacional que transforme investimentos em IA em ganhos mensuráveis.

Para o Brasil, a mensagem é ainda mais urgente. Com pontuação no índice de aptidão para IA entre a fatia de 20% das empresas com menor desempenho global, o país enfrenta *gaps* significativos em todas as dimensões analisadas: investimento de longo prazo, infraestrutura de experimentação, redesenho de processos e, sobretudo, uso da IA para capturar oportunidades da convergência setorial.

O último ponto é crítico, por ser tratar exatamente do fator com maior influência sobre o desempenho financeiro identificado na pesquisa – e é onde o Brasil mais se distancia dos líderes.



Confiável, bem direcionada e sustentada por bases sólidas, a IA deixa de gerar melhorias pontuais e passa a construir uma vantagem competitiva que se acumula com o tempo. As empresas brasileiras que agirem agora ainda têm espaço para recuperar terreno. As que esperarem verão a distância crescer.

Metodologia

Nosso estudo de desempenho em IA coletou respostas de 1.217 líderes executivos – todos em nível de diretoria ou acima – predominantemente de empresas de capital aberto (91% da amostra) com receita igual ou superior a US\$ 1 bilhão (76% da amostra), em 25 setores distribuídos por África, Ásia, Europa, Oriente Médio, América do Norte e América do Sul. O trabalho de campo foi realizado entre o fim de julho e o início de setembro de 2025.

Analizamos o desempenho alavancado pela IA: os ganhos de receita e de eficiência/redução de custos gerados pela tecnologia, calibrados para comparar cada empresa à mediana do seu setor. Em seguida, testamos o efeito de 60 áreas de prática de gestão e investimento sobre esse desempenho.

Agrupamos essas práticas em nove fatores distribuídos em duas categorias: bases para IA (as capacidades que tornam a IA confiável e escalável) e uso da IA (com que amplitude, profundidade e sofisticação a IA é aplicada, e se está direcionada para oportunidades de crescimento). A soma dessas categorias equivale à pontuação do índice de aptidão para IA.

Os percentuais nos gráficos nem sempre somam 100% devido a arredondamentos, formatos de resposta de múltipla escolha e à exclusão de algumas categorias (como “Outro”, “Não aplicável” e “Não sei”).



Contato



Marco Castro
CEO PwC Brasil

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure.