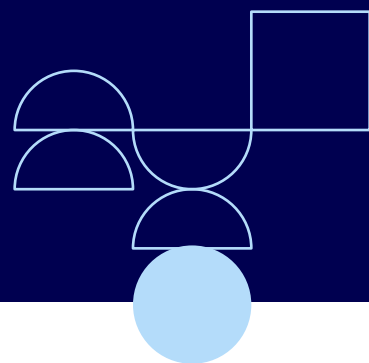


AI LIGHTHOUSE AWARDS

2025

VERSÃO 27/10/2025



1º ÍNDICE DE USO POSITIVO DE IA NO BRASIL

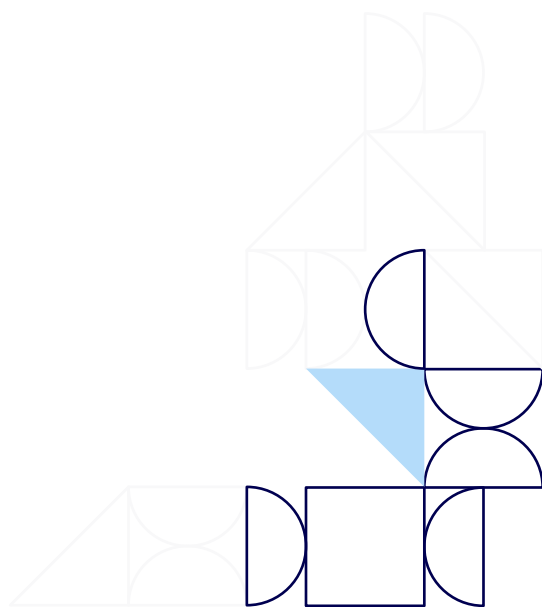
UMA ANÁLISE SOBRE AVANÇOS,
PERCEPÇÕES E DESAFIOS
DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS
EM RELAÇÃO AOS PRINCIPAIS
PILARES DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.

Realização:

FDC | Fundação
Dom
Cabras

Iniciativa:

CI&T



INTRODUÇÃO

O AI Lighthouse Awards é uma iniciativa da CI&T e do Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral (FDC), com o objetivo de avaliar o uso da inteligência artificial (IA) em organizações de diversos setores da economia nacional. O prêmio busca reconhecer empresas que aplicam a IA de forma estratégica, visando resultados concretos e ganhos de competitividade.

A metodologia do estudo combina indicadores quantitativos e qualitativos, permitindo classificar as organizações de acordo com o nível de maturidade no uso de IA. O ranking consolida os principais resultados em seis dimensões, isto é: estratégia, recursos, estrutura, processos, cultura e resultados e identifica as empresas que mais se destacam na aplicação da IA de maneira inovadora e sustentável. Dessa forma, a iniciativa não apenas reconhece boas práticas, mas também oferece um panorama de referência sobre o grau de avanço tecnológico das organizações brasileiras, contribuindo para a consolidação de uma agenda nacional de inovação e transformação digital.

SOBRE A PESQUISA

Metodologia

A metodologia baseia-se em uma survey com foco em avaliar o uso de IA em organizações de diversos setores da economia nacional. Por meio de um questionário semiestruturado, pôde-se levantar percepções a respeito do perfil dos respondentes em temas como estratégia, recursos, estrutura, processos, cultura, resultados e casos de sucesso. Além disso, com baseado nas respostas, desenvolveu-se um ranking das 10 (dez) melhores organizações participantes na edição 2025. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva com adoção de estatística descritiva para melhor entendimento dos dados.

Para classificar as organizações respondentes, foi desenvolvido um sistema de pontuação baseado nas perguntas e opções de resposta do questionário, permitindo a comparação entre as empresas. A partir disso, foi possível calcular a pontuação total por organizações e identificar aquelas com melhor desempenho no estudo. Após estas análises de dados, uma avaliação por especialistas externos em IA foi realizada, buscando identificar os melhores casos de negócios relatando o uso destas tecnologias e com resultados comprovados em ambientes de gestão brasileiros.

Coleta e análise de dados

Os dados foram coletados entre os meses de agosto até outubro de 2025, envolvendo 218 respostas de diferentes organizações do mercado brasileiro, oferecendo uma visão abrangente da adoção de IA no país. Para tanto, todos os dados foram tratados de forma anônima, atendendo aos requisitos necessários para proteção de dados e por meio de sistemas especializados para o objetivo da pesquisa, além da utilização de metodologia própria da FDC para estudos das dimensões.

Finalmente, após todas as análises de dados, um conjunto de respostas de 72 (setenta e duas) organizações foram categorizadas como válidas para a elaboração do ranking final e alcançando aquelas 10 (dez) organizações campeãs.

Perfil de Localização dos Participantes

Os resultados da pesquisa demonstram uma acentuada concentração geográfica das organizações participantes. A grande maioria, 80%, está sediada na região Sudeste, estabelecendo-a como o polo dominante de forma expressiva no uso da IA. A região Sul aparece na sequência, com 10% das organizações respondentes, indicando uma concentração significativa nos Estados da região Sudeste.

Evidencia-se uma representatividade significativamente menor das demais localidades. Por exemplo, as regiões Nordeste e Centro-Oeste, assim como as organizações com sede fora do país, apresentam participações idênticas de 2,9% cada. O menor percentual de participação no estudo ficou com a região Norte, com 1,4%.

Este panorama revela que a amostra da pesquisa é fortemente centrada em organizações do eixo Sudeste-Sul, que juntas somam 90% das participantes, enquanto as demais regiões do Brasil e operações internacionais têm uma representação minoritária.



Gráfico 1. Região dos respondentes

A análise da distribuição setorial revela que o setor de Tecnologia da Informação possui a maior representatividade entre as organizações participantes, com 15,3% das respostas. Na sequência, destaca-se o setor de Educação, com 9,7% de participação no estudo da FDC e CI&T. Logo após, identifica-se um grupo relevante composto por Varejo, Serviços Financeiros e a categoria "Outros", todos com 8,3% de participação cada. Setores tradicionais da economia também marcam presença, como o Agronegócio 6,9%, seguido por um bloco de três segmentos, destacando Seguros e Planos de Saúde, Transporte e Logística, e Serviços – cada um correspondendo a 5,6% da amostra.

Com menor participação, encontram-se os setores de Construção Civil, Energia Elétrica e Saúde, empatados com 4,2%. Os segmentos de Mineração e Siderurgia e Petróleo & Gás registram 2,8% cada.

Por fim, os setores com a menor representatividade no estudo, todos com 1,4%, são Automotivo, Bancos, Bens de Capital e Infraestrutura.

Este panorama evidencia que, embora o setor de tecnologia lidere a amostra, o interesse e a aplicação de soluções de IA demonstram uma difusão considerável, abrangendo um espectro variado de áreas da economia, conforme o estudo realizado.

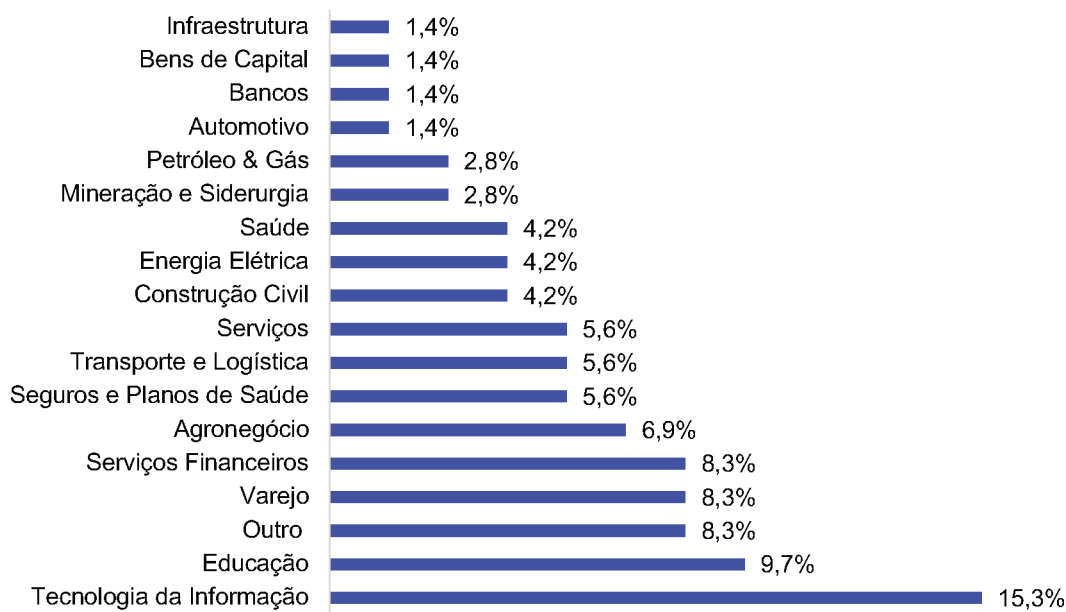
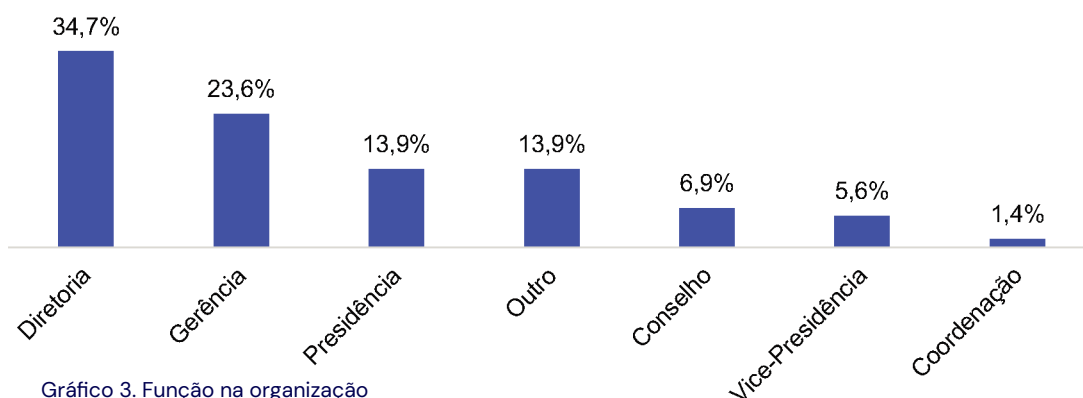


Gráfico 2. Área de atuação

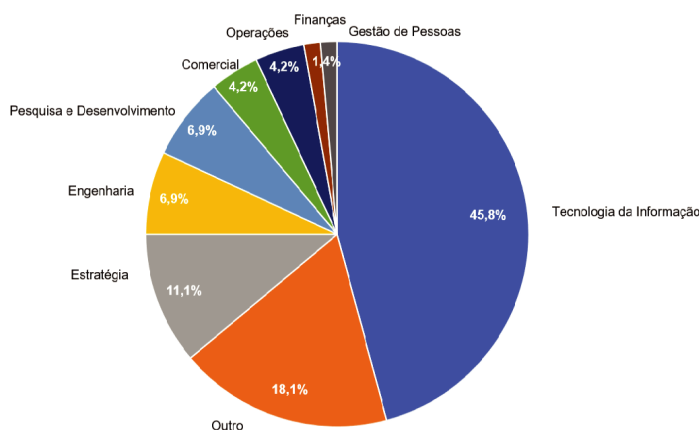
A análise do perfil dos profissionais que participaram do estudo indica uma forte concentração em cargos de alta e média liderança. A maior parcela dos respondentes ocupa posições de Diretoria, correspondendo a 34,7% da amostra. Em seguida, aparece o nível de Gerência, com 23,6%, e o cargo de Presidência, apontado por 13,9% dos participantes. Somados, esses três principais níveis de liderança representam 72,2% do total, sublinhando que os dados refletem majoritariamente a visão da alta gestão envolvida no processo de transformação digital.

As demais posições estratégicas presentes na amostra incluem a categoria "Outros" (13,9%), que abrange funções como CEO, fundadores e consultores, além de membros do Conselho (6,9%) e posições de Vice-Presidência (5,6%). A menor representatividade registrada no gráfico foi do nível de Coordenação, com 1,4%. Este cenário geral confirma que a pesquisa capturou, predominantemente, a perspectiva dos tomadores de decisão nas organizações.



A análise da área de atuação dos profissionais revela uma concentração primária no setor de Tecnologia da Informação, que representa 45,8% da amostra, evidenciando o foco principal da pesquisa em aplicações técnicas e de negócios para a IA. A segunda maior categoria é "Outros", com 18,1% dos respondentes, conforme o estudo, esta categoria abrange setores correlatos como Inovação, Dados e IA, ou áreas corporativas mais amplas. O setor de Estratégia aparece em seguida, com 11,1% dos participantes.

As demais áreas técnicas e de negócio também marcam presença, começando por Engenharia e Pesquisa e Desenvolvimento, ambas com 6,9%. As áreas de Comercial e Operações registram participações idênticas de 4,2% cada. Por fim, os setores com a menor representatividade no gráfico são Finanças e Gestão de Pessoas, ambos com 1,4%. Este panorama geral demonstra o alcance transversal da IA, que se estende da área de TI para diversas outras funções centrais da organização.



A análise do porte das organizações, com base no faturamento anual, indica uma predominância de empresas de grande porte. A maior fatia dos respondentes, 44,4%, reportou um faturamento acima de R\$ 1 bilhão. Em contrapartida, o segundo grupo mais representativo, com 26,4%, é composto por organizações com faturamento abaixo de R\$ 300 milhões, estabelecendo os dois principais polos econômicos da amostra.

Os grupos intermediários somam 18% dos participantes, distribuídos entre as faixas de R\$ 500 milhões a R\$ 750 milhões (11,1%), R\$ 750 milhões a R\$ 1 bilhão (6,9%). Por fim, 6,9% das organizações indicaram que não divulgam seus resultados de faturamento.

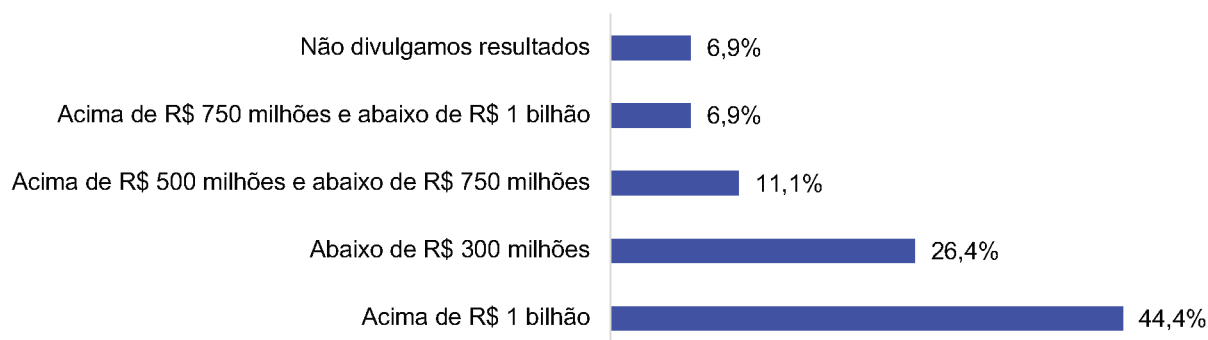


Gráfico 5. Porte da organização

A análise do porte das organizações por número de funcionários confirma a predominância de empresas de grande porte, observada também no faturamento. A maior fatia individual, 30,6%, é composta por organizações com mais de 10.000 funcionários. Na sequência, destacam-se os portes intermediários: 15,3% das empresas possuem entre 200 e 500 funcionários, 12,5% entre 500 e 1.000, e 11,1% entre 1.000 e 5.000.

É notável também a presença de pequenos negócios adotando soluções de IA. As demais faixas completam o quadro Acima de 5.000 e abaixo de 10.000 com 9,7%. Essa diversidade demonstra que a transformação digital, impulsionada pela IA, já faz parte da agenda de empresas de diferentes portes.

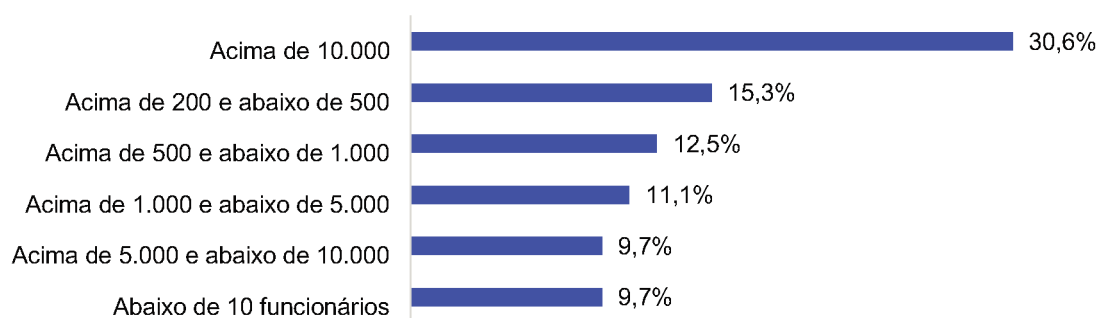


Gráfico 6. Número de funcionários da organização

Estratégia

A análise sobre o nível de prioridade da IA revela que o tema ocupa um papel central na agenda estratégica da maioria das organizações. O maior grupo de respondentes, 37,5%, afirma que a IA faz parte das cinco principais prioridades estratégicas. Um grupo muito próximo, com 36,1%, indica que ela está entre as três principais prioridades da organização. Além disso, 20,8% dos participantes posicionam a IA como a principal estratégia do negócio, evidenciando o mais alto nível de destaque.

Em contrapartida, apenas uma pequena minoria de 5,6% declarou que a IA não faz parte das principais prioridades estratégicas. Este cenário demonstra um amplo consenso sobre a relevância do tema, já que, somados, 94,4% dos líderes reconhecem a IA como uma prioridade estratégica chave dentro de suas empresas.

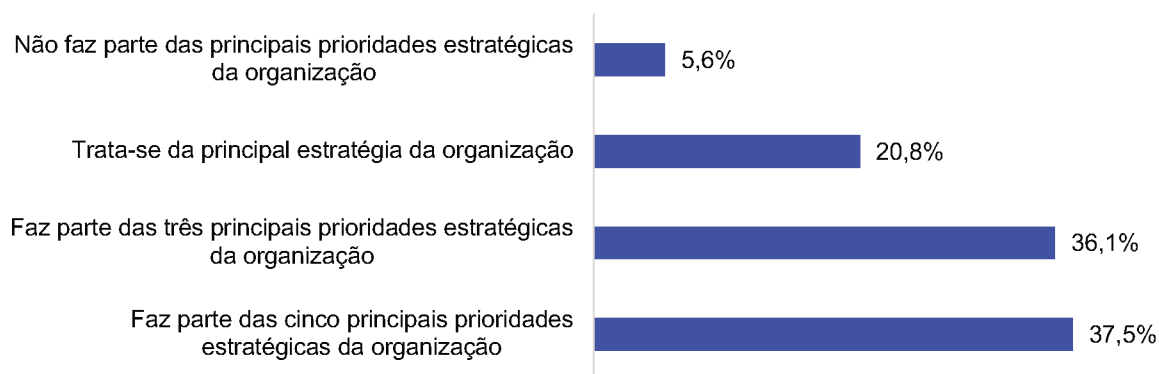


Gráfico 7. Prioridade estratégica no uso da IA

A análise sobre quem conduz a estratégia de IA nas organizações revela que essa responsabilidade está fortemente concentrada nos níveis hierárquicos mais altos. A Presidência é a principal responsável, sendo apontada por 33,3% dos participantes. A Diretoria aparece logo em seguida com 31,9%, e a Vice-Presidência é indicada por 16,7% dos respondentes. Somados, esses três cargos da alta cúpula de liderança centralizam a definição da agenda de IA em 81,9% das empresas, reforçando o caráter estratégico do tema.

Em menor proporção, o Conselho é o responsável pela estratégia em 6,9% dos casos, e o nível de Gerência responde por 5,6%. A categoria "Outro" foi mencionada por 4,2% dos participantes. Por fim, apenas 1,4% das organizações indicam não ter uma definição clara sobre quem conduz essa frente. Este cenário demonstra que a priorização da IA é uma atribuição majoritária da alta gestão.

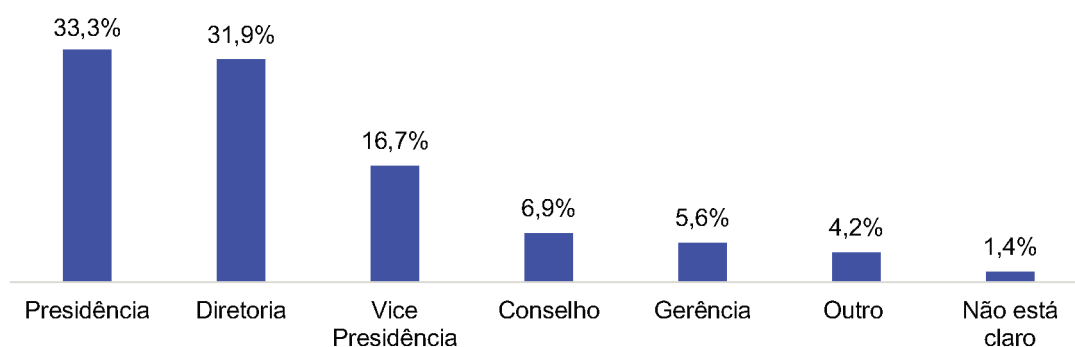


Gráfico 8. Condução da estratégia de IA

A análise sobre o alinhamento da estratégia de IA com o restante da organização demonstra um alto nível de maturidade na maioria das empresas. A grande maioria dos respondentes, 76,4%, indicou que a IA já está integrada às demais áreas e conta com projetos bem estabelecidos e estruturados, representando o estágio mais avançado de implementação.

Um segundo grupo, correspondendo a 19,4% dos participantes, aponta que o alinhamento estratégico já existe, mas a organização ainda se encontra em uma fase anterior, sem uma implementação de projetos claramente definidos. Por fim, apenas uma pequena minoria de 4,2% declarou que o alinhamento ainda não ocorreu, justificando que não existem problemas bem definidos para a aplicação da IA na empresa. Este cenário evidencia que 95,8% das organizações já consideram a IA alinhada ao negócio, com a principal distinção no nível de execução prática.

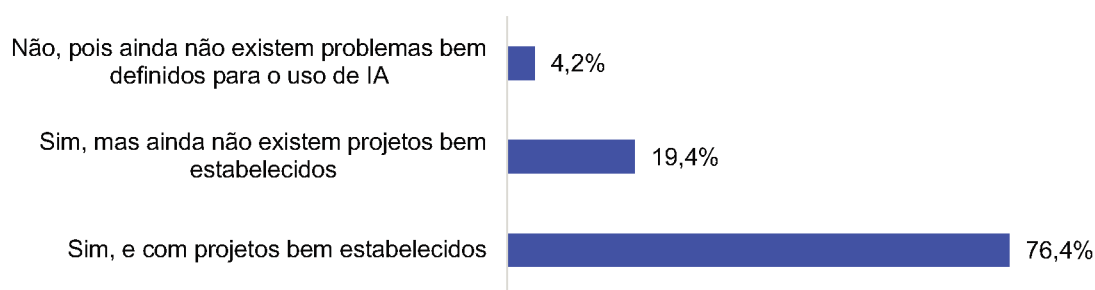


Gráfico 9. Alinhamento estratégico da IA

A análise sobre os investimentos em IA demonstra uma forte conexão com o planejamento corporativo. A grande maioria das organizações, 79,2%, afirma que os recursos destinados à IA estão de acordo com a estratégia organizacional. Este dado reforça a visão de que a IA é tratada como uma das principais prioridades, indo além do discurso e se refletindo na alocação efetiva de capital.

Em contrapartida, uma minoria significativa aponta desafios nesse alinhamento. Cerca de 11,1% dos respondentes indicam que ainda não existem investimentos bem elaborados e alinhados com a estratégia organizacional. Adicionalmente, 9,7% reconhecem que, apesar de os investimentos estarem alinhados, a comunicação sobre eles não é adequada, uma lacuna que pode limitar a disseminação e a adoção efetiva da IA pela organização.

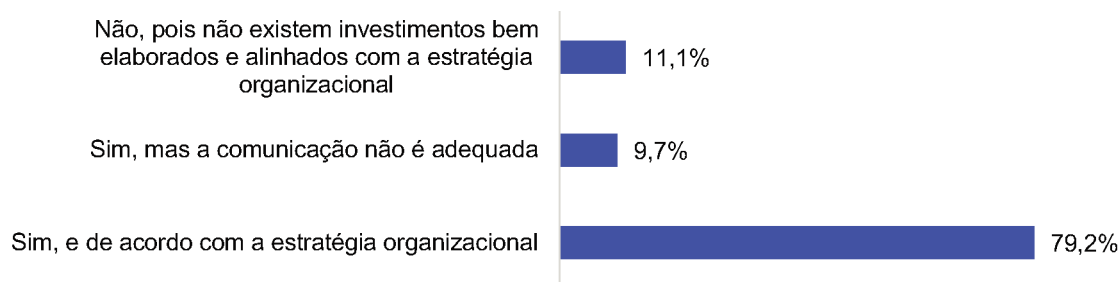


Gráfico 10. Investimentos estratégicos da IA

A análise sobre o papel estratégico da IA nas organizações aponta para um foco predominante em ganhos de eficiência operacional interna. Temas como ganhos operacionais e produtividade são destacados como os fatores importantes por uma maioria de 52,9% dos respondentes. Em seguida, 25,7% dos participantes veem a IA primariamente como uma alavanca para transformação do modelo de negócio, indicando também uma percepção do seu potencial inovador.

Ao se analisar o segundo fator mais relevante, o foco em redução de custos lidera com 30,9% das menções, o que reforça o predomínio da visão de eficiência operacional. Outro tema em destaque é a busca por otimizar a experiência do colaborador, aparecendo como o item mais citado na terceira posição de importância. Fatores como aumento da receita e engajamento com clientes figuram em posições de prioridade mais baixas no ranking geral. É notável que a vasta maioria das organizações já possui uma definição clara do papel da IA, visto que a opção "Ainda não há uma visão consolidada" foi classificada na última posição de relevância por 93,8% dos participantes.

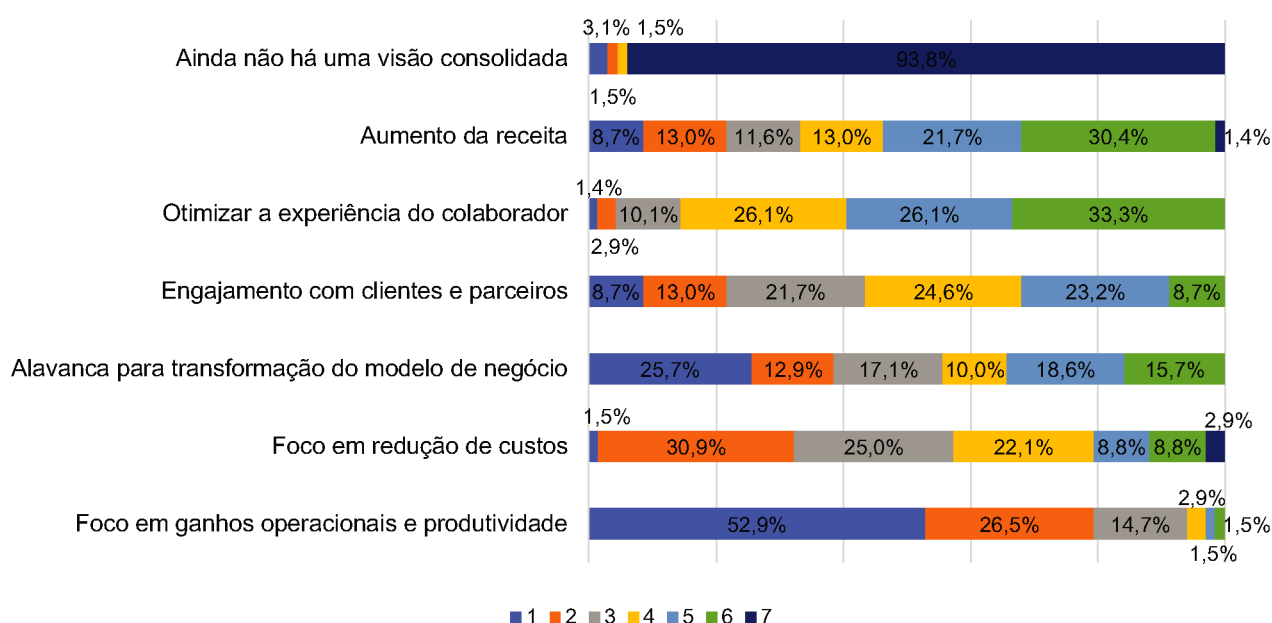


Gráfico 11. Foco estratégico da IA

Quanto às frentes de trabalho priorizadas, a análise demonstra uma predominância clara da eficiência operacional e produtividade. Esta frente é considerada a mais importante, ou de primeira prioridade, por 52,9% das empresas, e a segunda mais importante por 35,3%. Em seguida, as novas ofertas e experiência do cliente figuram como uma área estratégica relevante, sendo apontada como primeira prioridade por 31,9% dos respondentes e como segunda prioridade por 34,8%, indicando a aplicação da IA tanto em melhorias internas quanto no relacionamento com clientes.

A capacitação de pessoas e times aparece de forma majoritária como a terceira principal prioridade, sendo citada por 53,7% dos participantes nessa posição, o que sugere um reconhecimento da necessidade de desenvolvimento para o uso da tecnologia. Em contrapartida, as frentes de sustentabilidade e impacto social e demandas das áreas legais destacam-se nas últimas posições do ranking. Elas são apontadas como a quinta e última prioridade por 45,6% e 46,4% dos respondentes, respectivamente, sugerindo que são áreas ainda em estágio inicial de desenvolvimento na agenda de IA.

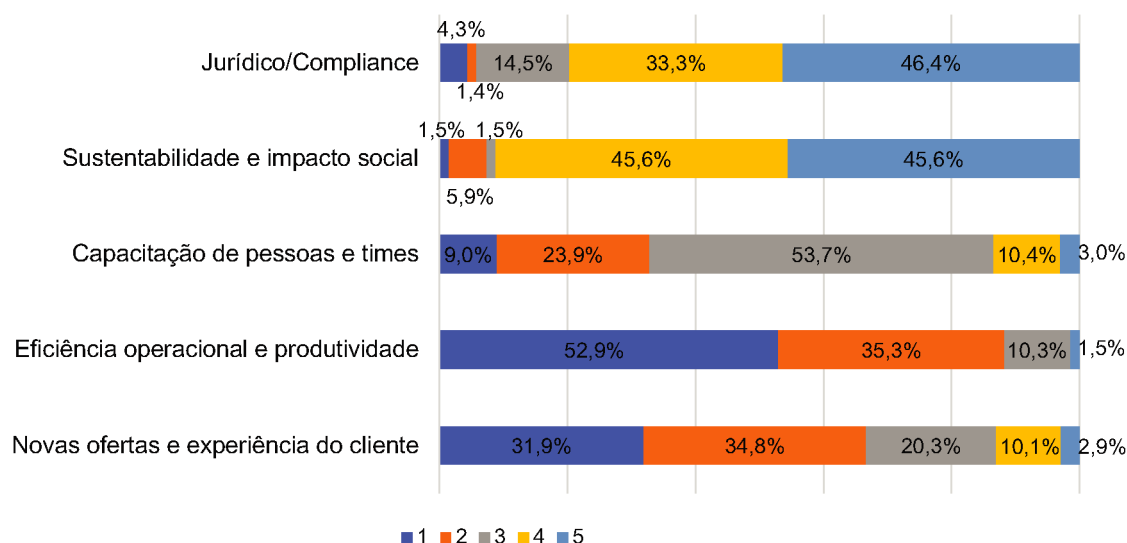


Gráfico 12. Demandas das áreas de trabalho por IA

Dessa forma, observa-se que as organizações brasileiras priorizam o uso estratégico e integrado da IA destinando investimentos alinhados a esse propósito. No entanto, o foco da aplicação ainda é predominantemente direcionado a ganhos operacionais e resultados mais imediatos. Este panorama revela um espaço considerável para a exploração de oportunidades e o amadurecimento de outras frentes estratégicas no longo prazo.

Recursos

Em relação ao percentual de receita destinado a iniciativas de IA, verifica-se que quase metade das organizações (47,2%) investe até 1%, o que demonstra que, embora a IA já esteja incorporada às estratégias empresariais, os recursos financeiros alocados ainda são modestos. Por outro lado, 20,8% das empresas investem mais de 5% da receita, refletindo um nível mais avançado de comprometimento e uma visão estratégica consolidada da transformação digital. Já 18,1% dos respondentes direcionam entre 2% e 4%, configurando um estágio intermediário de maturidade, no qual a IA começa a ganhar relevância orçamentária e papel estruturante nos processos organizacionais.

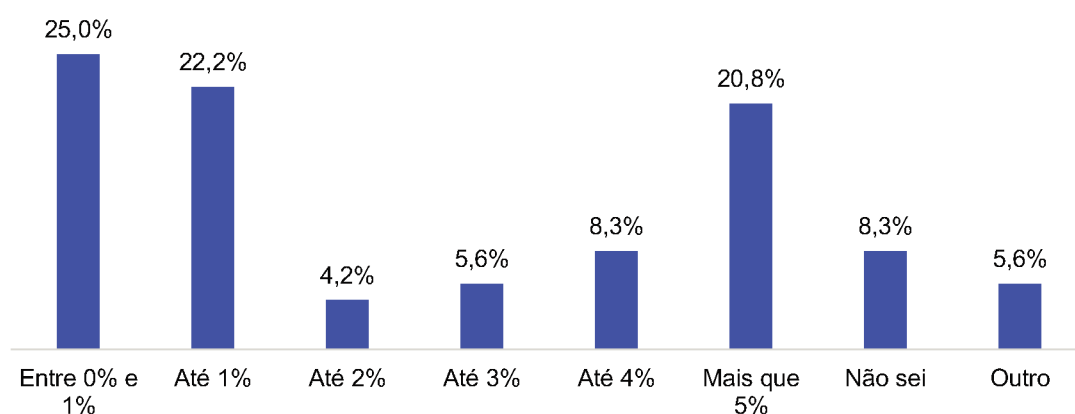


Gráfico 13. Recursos e investimentos em IA

No que se refere ao uso de recursos de fomento para iniciativas em IA, observa-se que a Lei do Bem é a principal fonte utilizada (31,7%), evidenciando sua importância como instrumento de estímulo à inovação tecnológica no país. Em seguida, destacam-se a FINEP (18,3%) e a EMBRAPPII (13,3%), o que demonstra interesse crescente em programas voltados à pesquisa aplicada e ao desenvolvimento tecnológico. Por outro lado, 20% das organizações não utilizam mecanismos de fomento ou recorrem a recursos próprios, o que pode indicar desconhecimento, barreiras de acesso ou baixa integração com políticas de incentivo à inovação. Outras iniciativas, como o BNDES (10%), a Lei da Informática (6,7%) e os Fundos de Amparo à Pesquisa estaduais e bancos regionais de fomento (5%), aparecem em menor proporção, sugerindo oportunidades de ampliação e melhor aproveitamento desses instrumentos para impulsionar projetos de IA.

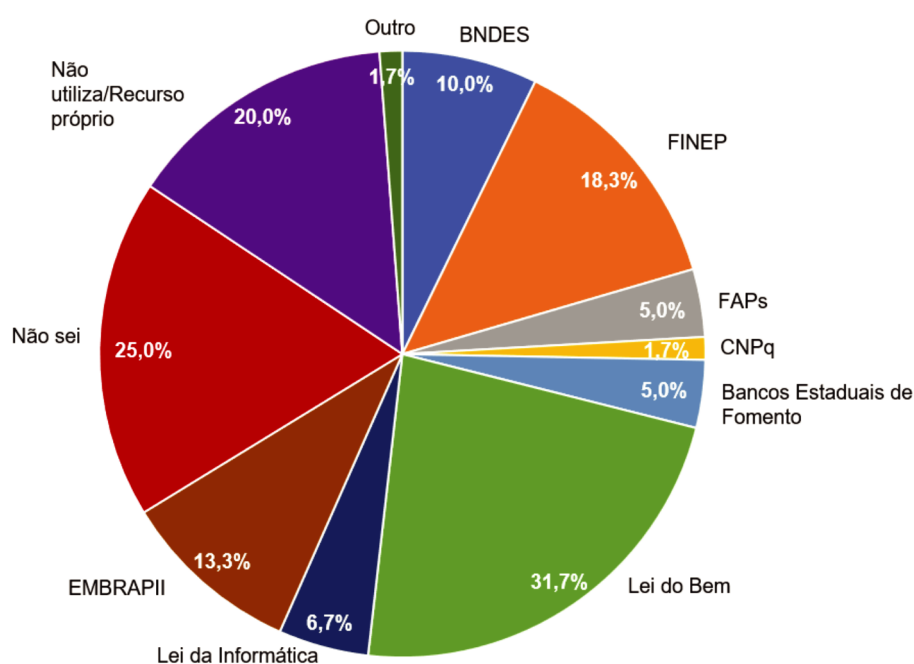


Gráfico 14. Recursos para fomento de projetos em IA

Desse modo, observa-se que os investimentos em IA ainda são limitados, e os mecanismos de fomento disponíveis permanecem subutilizados, o que reduz o potencial de avanço tecnológico. Torna-se, portanto, essencial aprimorar a alocação e a otimização de recursos, promovendo uma articulação estratégica entre incentivos públicos e privados para estimular a inovação, ampliar a capacidade competitiva e acelerar o desenvolvimento sustentável da IA nas organizações.

Estrutura

A maioria das organizações pesquisadas possui equipes exclusivas de Tecnologia da Informação (TI) voltadas à IA demonstrando maior estruturação e foco estratégico. Em 37,5% dos casos, há parcerias com especialistas externos, combinando recursos internos e conhecimento técnico avançado. Já 26,4% contam com equipes próprias dedicadas, indicando maturidade e consolidação interna. Outros modelos incluem comitês mistos e grupos multidisciplinares (11,1%), que promovem colaboração entre diferentes áreas, enquanto 8,3% adotam formatos alternativos e 5,6% possuem apenas especialistas individuais, revelando estruturas ainda em estágio inicial.

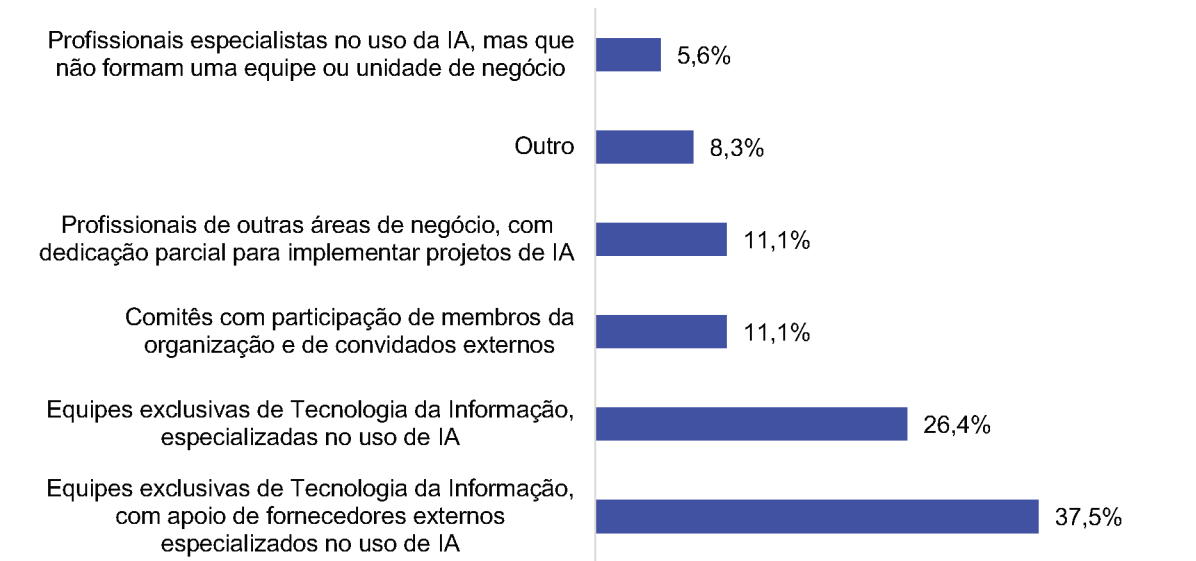


Gráfico 15. Estruturas dedicadas em IA

Quase metade das organizações (47,2%) utiliza ferramentas específicas para monitorar o uso da IA em diferentes áreas, o que demonstra uma governança mais estruturada e sistemática das iniciativas. Entretanto, 23,6% utilizam ferramentas simples e pouco exploradas pela alta liderança, indicando um nível inicial de maturidade e monitoramento limitado. Além disso, 13,9% não possuem ferramentas dedicadas, recorrendo apenas a painéis de dados internos, enquanto 12,5% não dispõem de nenhum tipo de instrumento de acompanhamento, o que revela ausência de processos consolidados para avaliar a adoção e a efetividade da IA nas organizações.

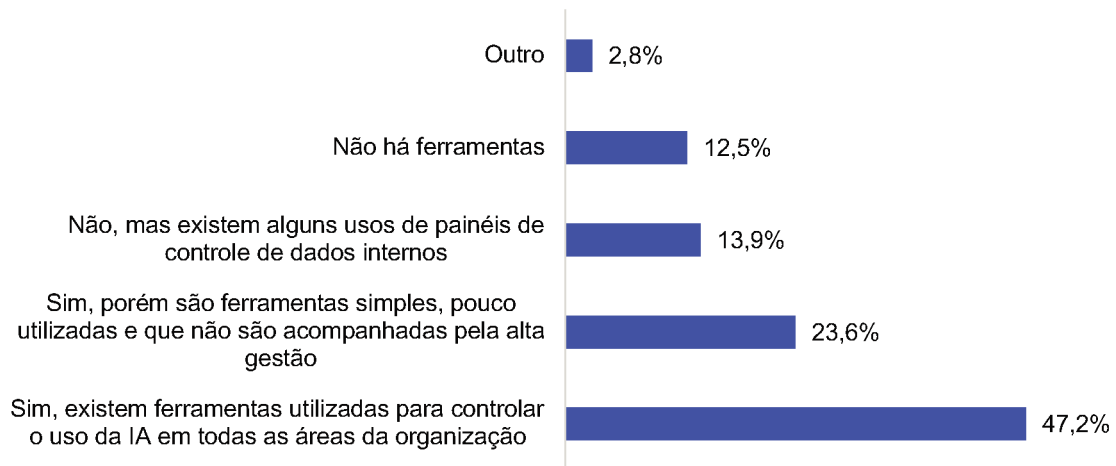


Gráfico 16. Ferramentas dedicadas para IA

De forma geral, a maioria das organizações já possui estruturas dedicadas à IA combinando equipes internas e parcerias externas. Contudo, a adoção de ferramentas de monitoramento e gestão de riscos, por exemplo, ainda é desigual, e muitas empresas carecem de processos estruturados para avaliar o desempenho e a eficiência das iniciativas.

Processos

As principais formas de estímulo a projetos de IA nas organizações incluem reuniões de alinhamento entre áreas (69,4%) e sessões de brainstorming (56,9%), evidenciando a importância da integração interna e do diálogo intersetorial para identificar oportunidades de aplicação da tecnologia. Além disso, 50% das empresas desenvolvem projetos em parceria com agentes externos, aproveitando o know-how técnico e as experiências consolidadas no mercado para acelerar a maturidade e a implementação de suas iniciativas.

Outra prática relevante é o foresight tecnológico, mencionado por 43,1% dos respondentes, utilizado para antecipar tendências e identificar oportunidades estratégicas. Já levantamentos de dados com clientes (34,7%) e projetos desenvolvidos em colaboração com universidades (16,7%) aparecem em menor proporção, mas demonstram esforços de fortalecimento do relacionamento com o cliente e do ecossistema de inovação. Por fim, 15,3% das organizações relataram o uso de outras abordagens, principalmente programas de treinamento e imersões temáticas, que contribuem para estimular a experimentação e o aprendizado contínuo em IA.

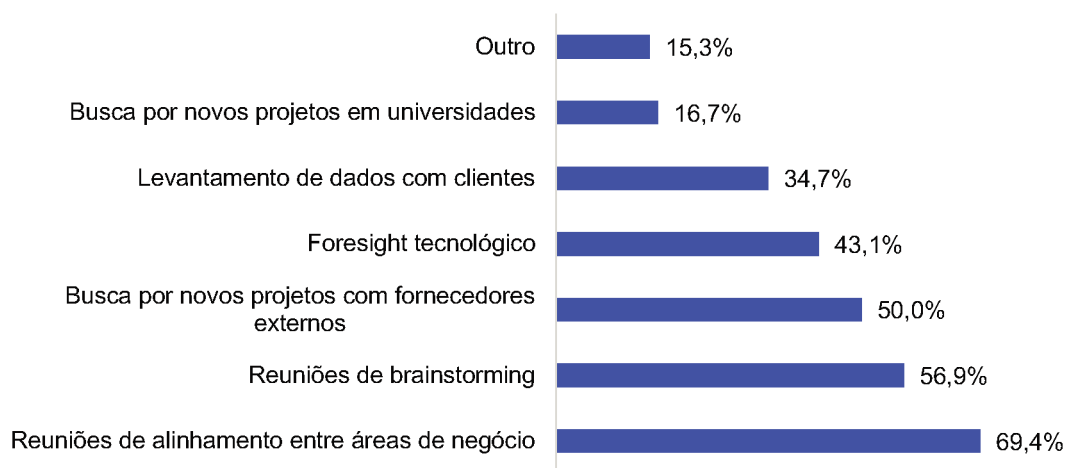


Gráfico 17. Abordagens para projetos de IA

Para identificar as necessidades de aplicação da IA, observa-se que a maioria das organizações (77,8%) utiliza grupos focais nas áreas de negócio, aproveitando o conhecimento prático e a percepção dos profissionais que atuam diretamente nos processos operacionais. Em seguida, destacam-se o uso de análises de dados internos (63,9%) e de pesquisas de mercado (55,6%), evidenciando uma integração entre inteligência baseada em dados e monitoramento de tendências externas, o que contribui para o alinhamento estratégico entre as iniciativas de IA, as demandas internas e as oportunidades do mercado.

Além disso, o uso de dados de clientes (52,8%) e de colaboradores (41,7%) indica uma abordagem voltada à compreensão do comportamento e das necessidades dos públicos interno e externo, com foco em melhorar a experiência, personalizar soluções e aumentar a eficiência operacional. Por sua vez, a análise de dados de fornecedores (33,3%) reflete o interesse em otimizar processos e fortalecer a cadeia de valor por meio da IA. Por fim, 6,9% das organizações mencionam outros métodos, como processos de experimentação e aprendizado contínuo, reforçando o caráter exploratório e adaptativo da adoção tecnológica.

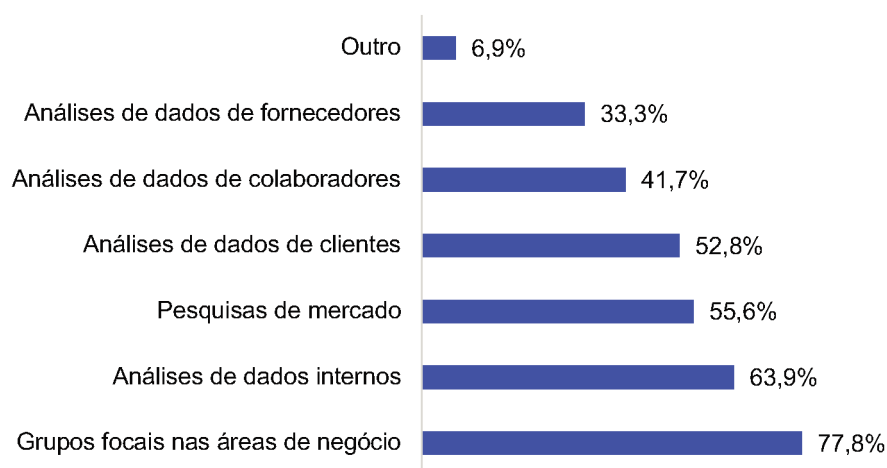


Gráfico 18. Métodos em projetos de IA

Assim, as organizações vêm adotando práticas diversificadas para fomentar o desenvolvimento de projetos em IA e identificar novas oportunidades de aplicação da tecnologia. Tal abordagem reflete uma estratégia híbrida e colaborativa, orientada para ampliar o impacto dos projetos de IA e consolidar sua aplicação de forma sustentável e escalável no ambiente corporativo.

Cultura

As organizações demonstram forte valorização da abertura para testar novas soluções e conduzir provas de conceito (77,8%), bem como da autonomia para o desenvolvimento de projetos internos (75%), evidenciando uma cultura organizacional orientada à inovação, à experimentação e ao aprendizado contínuo como pilares para o avanço na adoção da IA. Além disso, o reconhecimento e valorização do conhecimento técnico (58,3%), aliado à abertura para o desenvolvimento de projetos em parceria com fornecedores externos (56,9%), indicam a importância das competências especializadas e da colaboração interorganizacional como vetores estratégicos para expansão e consolidação das iniciativas em IA. Por fim, a incorporação da IA como parte dos valores organizacionais (47,2%) reforça o alinhamento entre a dimensão tecnológica e a dimensão cultural, consolidando a IA não apenas como ferramenta operacional, mas como elemento estruturante da identidade e da visão de futuro das empresas.

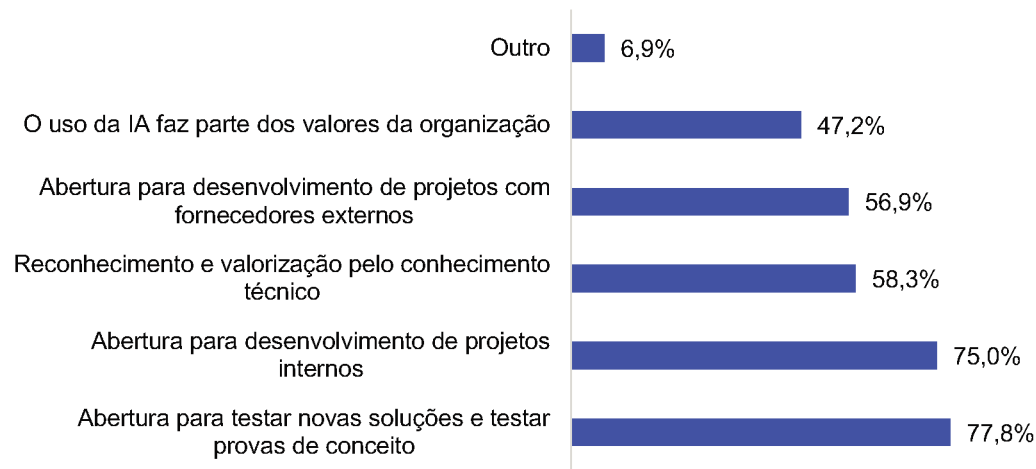


Gráfico 19. Cultura para IA nas organizações

Observa-se que, em 80,3% das organizações respondentes, a valorização da IA e a existência de um ambiente de testes e experimentação são fortemente incentivadas e reconhecidas internamente, configurando-se como parte integrante da cultura organizacional e da estratégia de inovação. Por outro lado, em 9,9% dos casos, embora haja valorização da IA, a prática de testes não é estimulada, o que indica oportunidades de aprimoramento no fomento à experimentação controlada. Ademais, 5,6% das organizações relatam a ausência de um ambiente formal de testes, ainda que mantenham políticas de incentivo ao uso da IA evidenciando uma valorização conceitual da tecnologia, mas sem suporte prático estruturado.

Por fim, apenas 2,8% das empresas adotam tolerância zero a erros em ambientes de teste, o que pode restringir o aprendizado organizacional e limitar a capacidade de inovação baseada em experimentação iterativa.



Gráfico 20. Inovação como fonte para a IA

Nesse contexto, em relação aos programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento voltados à IA, observa-se que 62,5% das organizações já implementaram iniciativas estruturadas com o objetivo de difundir o conhecimento sobre IA entre os colaboradores e estimular sua aplicação prática nos processos organizacionais. Em 15,3% dos casos, embora não existam programas formais, há uma política de incentivo ao uso independente da IA, o que demonstra reconhecimento institucional da importância da tecnologia, mesmo sem mecanismos de capacitação consolidados. Além disso, 9,7% das empresas direcionam seus programas exclusivamente às equipes de tecnologia, enquanto 5,6% restringem o uso da IA a esses grupos, o que limita a disseminação do conhecimento e reduz o potencial de transformação organizacional associado à adoção da IA.



Gráfico 21. Programas de treinamento para IA

No que se refere aos programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento em IA, verifica-se que uma maioria expressiva das organizações (87,01%) já possui iniciativas voltadas à formação e ao uso estratégico da tecnologia. Entretanto, os dados revelam uma segmentação significativa quanto à abrangência e ao público-alvo dessas ações. A maior parcela dos respondentes (48,05%) indica que os programas são focados predominantemente nas equipes de tecnologia, refletindo uma abordagem ainda centralizada, técnica e operacional. Em contrapartida, 38,96% das organizações relatam práticas de capacitação mais amplas, nas quais o treinamento é incentivado, comunicado e valorizado em diferentes áreas, demonstrando uma estratégia mais madura de disseminação cultural, inclusão digital e democratização do uso da IA. Por fim, apenas 11,69% das empresas afirmam não possuir programas estruturados, o que reforça que, embora a capacitação em IA já figure nas agendas corporativas, sua implementação transversal e integrada ainda se encontra em processo de consolidação.

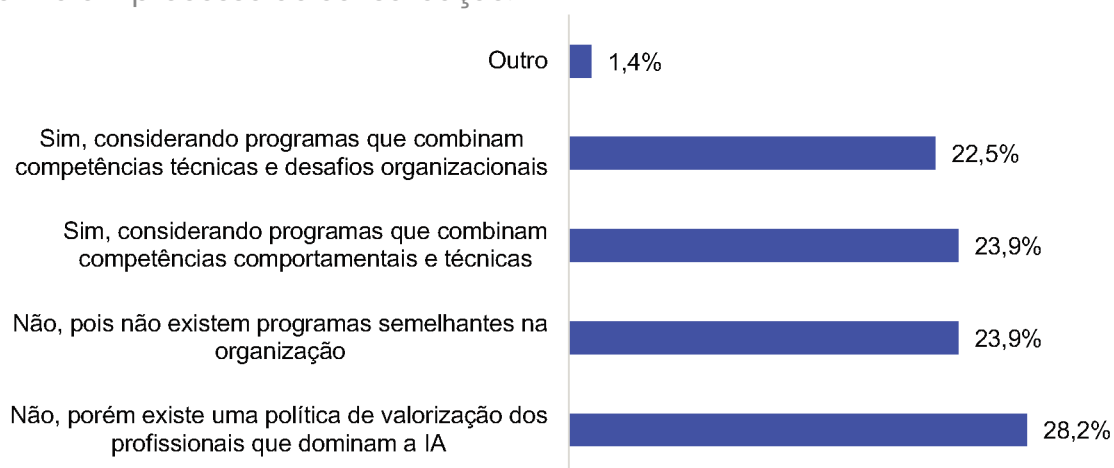


Gráfico 22. Programas de treinamento para IA

Desse modo, constata-se que a IA, além de atuar como ferramenta estratégica de suporte à tomada de decisão e ganho de eficiência, exerce também um papel transformador na cultura organizacional. Sua adoção estimula a inovação contínua, a experimentação orientada por dados e o desenvolvimento de competências analíticas e digitais entre os colaboradores. No entanto, apesar dos avanços observados, ainda existem oportunidades relevantes para o fortalecimento desses aspectos culturais, especialmente por meio da integração da IA às rotinas de gestão, da capacitação técnica das equipes e da criação de ambientes favoráveis à aprendizagem e à adaptação tecnológica, de modo a garantir uma incorporação mais consistente, sustentável e eficaz da IA no longo prazo.

Resultados

Considerando as metas estabelecidas, 26,8% das organizações alcançaram mais de 80% dos seus objetivos por meio da implementação de soluções de IA evidenciando casos de alta maturidade e efetividade na aplicação da tecnologia. Em contrapartida, 18,3% atingiram menos de 40% das metas, enquanto 15,5% situaram-se entre 40% e 60%, e 18,3% entre 60% e 80%, indicando heterogeneidade no grau de sucesso operacional e na capacidade de integração da IA aos processos de negócio.

Adicionalmente, 21,1% das organizações não souberam mensurar o nível de alcance das metas, o que pode refletir lacunas em governança de dados, ausência de indicadores de desempenho consolidados ou deficiência em mecanismos de monitoramento e reporte de resultados.

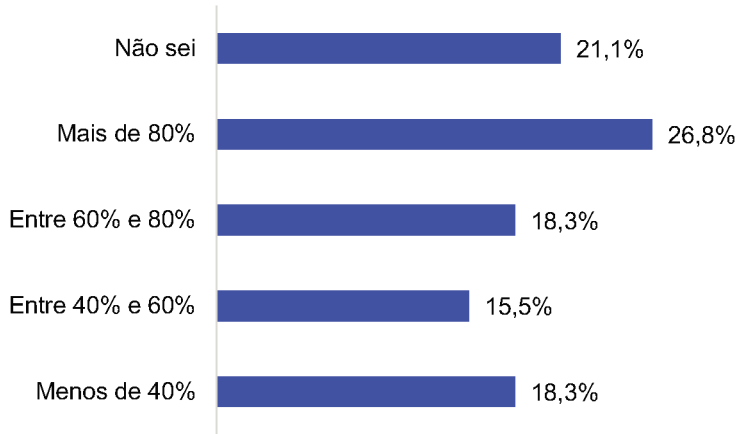


Gráfico 23. Alcance das metas para IA

No que se refere ao percentual de receita proveniente de iniciativas em IA, observa-se que a maioria das organizações ainda gera uma participação marginal no faturamento total, com 31% reportando até 5% da receita atribuída a projetos de IA. Em contrapartida, 8,5% das empresas atingiram níveis superiores a 30%, evidenciando um grupo restrito que já obtém retornos financeiros expressivos e sustentáveis decorrentes da aplicação da tecnologia. Entre os demais respondentes, 5,6% declararam participação entre 20% e 30%, 4,2% entre 10% e 20%, e 5,6% entre 5% e 10%, o que revela um estágio intermediário de monetização da IA em parte das organizações. Destaca-se ainda que 45,1% das empresas não souberam informar o percentual de receita vinculado à IA, o que sugere deficiências em métricas de performance financeira, ausência de rastreabilidade de resultados ou baixa integração entre as áreas técnica e financeira na mensuração dos impactos econômicos dos projetos de IA.

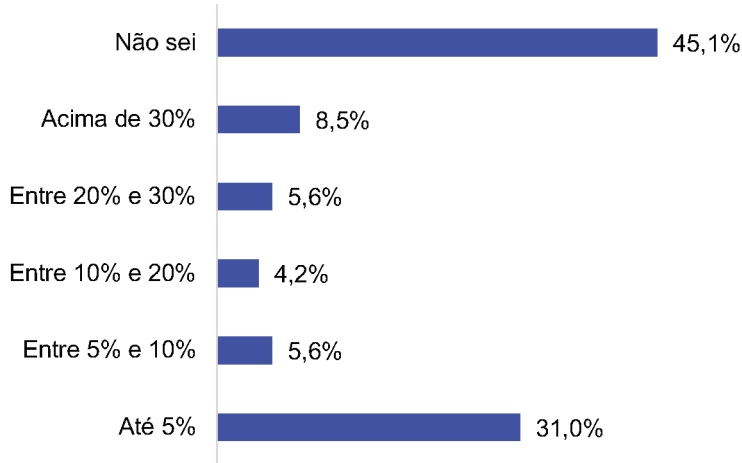


Gráfico 24. Receitas provenientes da IA

Em relação à redução de custos e ganhos de eficiência operacional, observa-se que 28,2% das organizações registraram melhorias de até 5%, evidenciando um estágio inicial de maturidade na aplicação de soluções de IA voltadas à otimização de processos. Em seguida, 12,7% reportaram ganhos entre 5% e 10%, indicando avanços incrementais na eficiência organizacional. Por outro lado, 16,9% das empresas alcançaram resultados superiores a 30% de melhoria, configurando-se como casos de alto desempenho e efetividade na integração da IA às operações, com impactos significativos em automação, redução de retrabalho e aumento da produtividade.

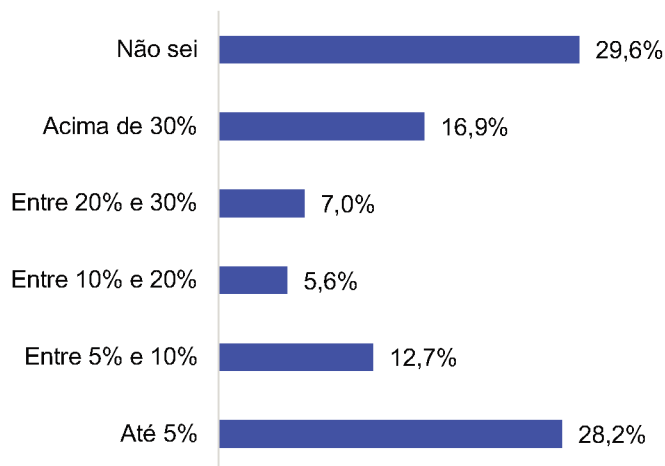


Gráfico 25. Ganhos de eficiência provenientes da IA

Quanto ao retorno sobre investimento em projetos de IA, uma grande parcela dos respondentes (42,3%) não soube informar o percentual, indicando desafios no acompanhamento e na divulgação dos resultados. Entre os que informaram, 22,5% dos respondentes conseguiram retornos superiores a 30%, demonstrando que, quando bem implementados, os projetos de IA podem gerar ganhos financeiros significativos e justificar os investimentos realizados. Por outro lado, pode-se observar resultados variados em que 8,5% obtiveram retornos de até 5%, 12,7% entre 5% e 10%, 5,6% entre 10% e 20% e 8,5% entre 20% e 30%, o que pode sugerir que nem todas as iniciativas conseguem traduzir os investimentos em resultados expressivos.

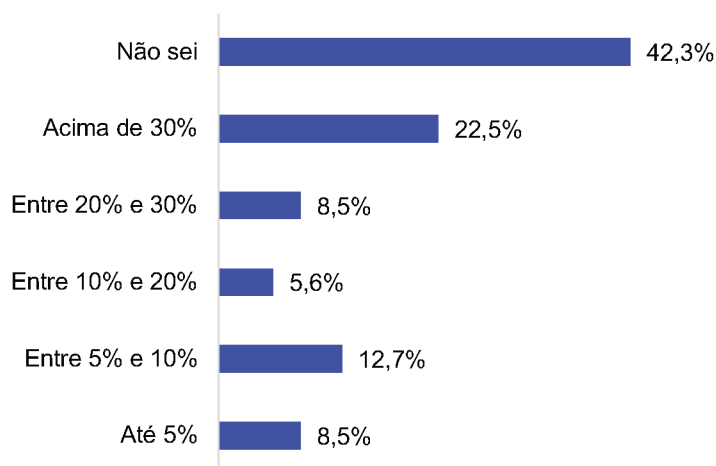


Gráfico 24. Ganhos de eficiência provenientes da IA

Dessa forma, os resultados apontam que a adoção da IA já está associada a impactos positivos e retornos financeiros relevantes, evidenciando o potencial estratégico da tecnologia na geração de valor organizacional. Contudo, a amplitude das variações observadas entre os desempenhos revela que grande parte das empresas ainda enfrenta desafios estruturais e operacionais para converter iniciativas e investimentos em IA em resultados tangíveis. Esses desafios podem estar relacionados à falta de alinhamento entre objetivos de negócio e aplicações tecnológicas, limitações na gestão de dados, ou ausência de métricas consolidadas de desempenho e retorno sobre investimento.

Classificação das organizações e ranking

Baseada na metodologia desenvolvida pelo estudo, os dados coletados pela survey e análises dos casos relatos, o ranking das 10 (dez) organizações brasileiras com destaque em iniciativas de inteligência artificial é apresentado abaixo. As análises de dados, bem como a avaliação por especialistas externos independentes reforçam o papel estratégico do tema estudado no contexto nacional. Finalmente, todo o processo de coleta e análises de dados foi realizado em confidencialidade.

Os resultados gerais são:

1. AB InBev.
2. Globo.
3. Anima Holding.
4. Porto Seguro.
5. Bradesco Seguros.
6. Localiza & Co.
7. MRV Engenharia.
8. GetNet.
9. Tupy.
10. Cielo.

Nos casos acima analisados, além de uma média muito positiva das respostas para as iniciativas estratégicas e operacionais para IA, os casos apresentados adotam uma série de iniciativas, como agentes de IA e uma ampla solução de análises de dados, desde o ciclo de desenvolvimento de produtos, melhoria de processos e ampla conexão com os times de negócios em conjunto com equipes de tecnologia. Além disso, as soluções em IA focam em resolver problemas de processos e produtividade, em muitos casos, com ganhos de escala nacional e até mesmo global. Percebe-se também uma busca por redução do tempo de entrega de projetos, gerando valor para as equipes internas e clientes finais.

Outro aspecto relevante tem sido o uso de agentes de IA para revisão de tarefas processuais, com análise assistida de uma série de tecnologias de mercado, padronizando melhores práticas e reduzindo riscos de desenvolvimento de soluções de negócio.

Apesar dos bons projetos apresentados, ainda é percebida uma clara demanda por capacitação de equipes e um amplo projeto para gestão da mudança nas organizações brasileiras, destacando demanda por fundamentos básicos em inovação e IA adotando técnicas de engenharia de dados adequadas, busca por segurança da informação e ampla disponibilidade de tecnologias de fácil acesso para as equipes de negócio, gerando reduções de custos, expansão de utilidades e aumento da qualidade destas soluções.

Sugestões finais para as organizações brasileiras

Apesar dos bons projetos apresentados, ainda é percebida uma clara demanda por capacitação de equipes e um amplo projeto para gestão da mudança nas organizações brasileiras, destacando demanda por fundamentos básicos em inovação e IA adotando técnicas de engenharia de dados adequadas, busca por segurança da informação e ampla disponibilidade de tecnologias de fácil acesso para as equipes de negócio, gerando reduções de custos, expansão de utilidades e aumento da qualidade destas soluções.

Considerando os resultados do estudo e as percepções das organizações participantes, as sugestões para 11 (onze) ações estruturantes são:

Ação 1. Visão e direcionamento estratégico: definição das boas práticas de IA alinhada entre as lideranças e disseminação das boas práticas para todos os empregados. Além desta recomendação, sugere-se a maior participação da alta liderança destas organizações em programas de treinamento e desenvolvimento.

Ação 2. Capacitação da alta liderança: recomenda-se a realização de workshops, cursos e treinamentos aplicados para a alta liderança, em busca do letramento sobre práticas de IA, sempre com aplicações do conhecimento para o negócio. Como resultado desta capacitação, a atuação de empregados como mentores de boas práticas de IA e na busca por projetos com resultados concretos seria um caminho importante.

Ação 3. Radar de tendências: o mapeamento periódico de sinais de mercado, bem como projetos em andamento como casos relevantes seriam um desdobramento da visão e direcionamento estratégico, com importante atuação das equipes de tecnologia no suporte ao plano de frentes de atuação futura e/ou de curto prazo.

Ação 4. Indicadores de resultado: o monitoramento dos projetos de IA, atrelados aos esforços de execução e resultados seria uma importante atribuição para as equipes de tecnologia, além da criação de estruturas e processos relacionados aos resultados e entendimento pela alta liderança dos benefícios destas ações.

Ação 5. IA no conselho e comitês de assessoramento: uma das principais agendas e que reflita a alta maturidade estratégica para IA seria a presença de um membro independente e que represente estes temas na estrutura de negócios da organização. Da mesma forma, a assessoria de especialistas externos, fornecendo visões de mercado e no desenvolvimento de comitê de inovação e IA seria relevante para fortalecer estas agendas de negócio.

Ação 6. Cultura e engajamento: a realização de eventos internos com foco em sensibilização da alta liderança sobre a importância da IA para as agendas de curto e longo prazo para as organizações é chave. Além disso, a criação de uma estrutura de comunicação interna com foco em conceitos, casos de projetos, pessoas de destaque e monitoramento de boas práticas poderia ser uma garantia da criação de um ambiente favorável para a experimentação.

Ação 7. Processos e estrutura: criar um processo integrado entre as agendas de IA e áreas de negócio, alinhadas a um fluxo de decisões e aprovações destas iniciativas seria importante. Como desdobramento, a aplicação de projetos e uma visão de portfólio de iniciativas seria determinante para avaliação, acompanhamento e tomada de decisão sobre os esforços da organização nestas agendas, alinhadas ao contexto do planejamento estratégico e de mercado.

Ação 8. Programas estruturados: alinhado ao tema “processos e estrutura”, recomenda-se o estabelecimento de um fórum periódico entre executivos da alta liderança e IA com foco em monitorar e deliberar os esforços da transformação digital nas organizações.

Ação 9. Recursos e estrutura organizacional: a alocação de orçamento, alinhada às medidas de retorno e resultado devem estar associados aos esforços de IA. Logo, além dos potenciais projetos vinculados a fomento, a criação de políticas para alocação de tempo e aplicações de tecnologia em projetos operacionais seria um bom encaminhamento para desenvolver uma percepção ativa da execução da IA nas organizações.

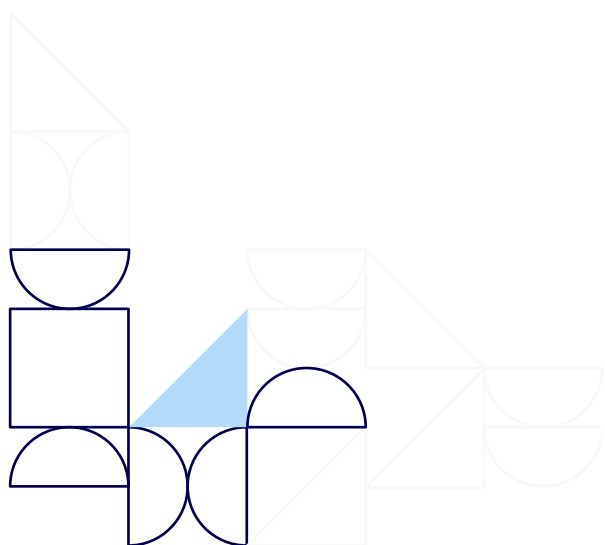
Ação 10. Orçamento: pilar central para a IA e seu sucesso de longo prazo. Logo, estruturar projetos que atendam aos requisitos financeiros e atender aos indicadores de capital do negócio seria chave. Para tanto, o estabelecimento de um conjunto de projetos que atendam a transversalidade da tecnologia, tanto em prioridade, maturidade e contexto operacional seria importante para as áreas de negócio das organizações. Ou seja, criar projetos estruturantes, com distribuição equilibrada por liderança e desafios econômicos evidenciaria um novo modelo de inovação e tecnologia para as organizações brasileiras.

Considerações finais

Os resultados da pesquisa demonstram que as organizações brasileiras avaliam a IA como elemento fundamental para a continuidade e o fortalecimento da estratégia empresarial. A participação predominante de gestores em cargos de nível estratégico como respondentes do estudo reforça a centralidade do tema nas discussões de futuro, ao mesmo tempo em que evidencia diferentes perspectivas sobre como traduzir essas iniciativas em práticas concretas de negócio. Essa diversidade de entendimentos sugere que, embora o consenso sobre a importância da IA esteja consolidado, ainda há espaço para maior alinhamento em torno das prioridades de ação e das formas de integração entre as áreas.

A análise do nosso estudo revela uma busca por projetos com resultados para IA, porém em evolução no contexto nacional. Destacam-se como pontos fortes como a atuação dos times de tecnologia e uma forte orientação para clientes e processos, o que demonstra avanços significativos em aspectos estruturais e na relação com o mercado.

Em contrapartida, aspectos relacionados a recursos e indicadores de resultado, e a dimensão de pessoas e cultura de transformação digital, aparecem como fragilidades que podem limitar a capacidade em sustentar iniciativas de maior impacto transformacional. Essa combinação de forças e pontos de atenção reforça a necessidade de equilibrar investimentos em tecnologia com iniciativas voltadas ao engajamento de pessoas e à mensuração de resultados.



Contatos

Fundação Dom Cabral

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

Hugo Tadeu

Diretor do Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais
Pós-doutor pela Sauder School of Business, Canadá

Jersone Tasso

Professor Associado do Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais.
Pós-doutor pela University of Texas at El Paso, EUA.

Rafael Cavalcante

Pesquisador do Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais.
Graduando em Administração pela FDC.

Marianna Almeida

Pesquisadora do Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais.
Graduanda em Administração pela FDC.

