



**cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais

V.9 • N.2 • Edição - 2025.2

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

DOI: 10.17564/2316-3143.2025v9n2p9-23

O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Artificial Intelligence (AI) in Business Management

Gislaine de Oliveira Barreto¹
gislaine.barreto@souunit.com.br

Diogo Pereira de Jesus²
diogo.pereira01@souunit.com.br

Jose Abdon Piedade Ralin Neto³
jose.ralin@souunit.com.br

Yuri Meneses Silva Melo⁴
yuri.meneses@souunit.com.br

Ivânia Maria de Moraes Souto⁵
ivania_maria@unit.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os impactos da implementação da Inteligência Artificial (IA) na gestão empresarial, com foco na eficiência operacional, inovação e competitividade. Utilizando o método de estudo de casos múltiplos, foram investigadas duas organizações brasileiras de portes e setores distintos – uma multinacional de tecnologia e uma pequena empresa do ramo de panificação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise seguiu os procedimentos da análise de conteúdo. Os resultados indicam que ambas as empresas obtiveram ganhos significativos em automação, produtividade e agilidade, além de melhorias no atendimento ao cliente e na personalização de serviços. A IA revelou-se essencial para a manutenção da competitividade em mercados dinâmicos. No entanto, a adoção da tecnologia apresentou desafios, como barreiras regulatórias, escassez de profissionais qualificados, resistência à mudança e preocupações éticas com privacidade e viés algorítmico. Conclui-se que, independentemente do porte, a integração eficaz da IA requer estratégias orientadas à capacitação, à governança de dados e ao alinhamento ético, configurando-se como um diferencial competitivo na transformação digital das organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Competitividade. Eficiência Operacional. Inteligência Artificial. Gestão Empresarial. Inovação. Transformação Digital.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impacts of implementing Artificial Intelligence (AI) in business management, with a focus on operational efficiency, innovation, and competitiveness. Using a multiple case study method, two Brazilian organizations from different sectors and sizes were investigated — a multinational technology company and a small bakery business. Data were collected through semi-structured interviews, and the content analysis technique was applied. The results indicate that both companies achieved significant improvements in automation, productivity, and agility, as well as enhancements in customer service and service personalization. AI proved to be essential for maintaining competitiveness in dynamic markets. However, the adoption process presented challenges such as regulatory barriers, a shortage of qualified professionals, resistance to change, and ethical concerns related to data privacy and algorithmic bias. The study concludes that, regardless of organizational size, the effective integration of AI requires strategies focused on workforce training, data governance, and ethical alignment — positioning it as a competitive differentiator in the digital transformation of organizations.

KEYWORDS

Artificial Intelligence; Business Management; Competitiveness; Innovation; Operational Efficiency; Digital Transformation.

1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como um pilar estratégico para organizações que almejam eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva. Com o avanço de tecnologias como o aprendizado de máquina (*machine learning*), o processamento de linguagem natural e a análise preditiva, empresas de diferentes setores têm adotado soluções baseadas em IA para otimizar processos, reduzir custos e aprimorar a tomada de decisões (Russell; Norvig, 2021; Freitas; Luche; Freitas, 2024). Essa transformação digital não se restringe às grandes corporações; pequenas e médias empresas também têm recorrido a ferramentas inteligentes para manter-se competitivas em um mercado dinâmico e exigente (Marcon *et al.*, 2025).

A aplicação da IA na gestão empresarial abrange desde operações logísticas até áreas estratégicas como marketing, recursos humanos e finanças. No setor bancário, por exemplo, algoritmos são empregados na detecção de fraudes, concessão de crédito e personalização de serviços. Na gestão de suprimentos, a IA permite prever demandas e otimizar estoques (Ferreira; Ferreira, 2024). Em processos seletivos, sistemas inteligentes automatizam a triagem de currículos e auxiliam na identificação de candidatos alinhados ao perfil organizacional, reduzindo vieses e aumentando a eficiência (Ahmed, 2018; Santos; Souza, 2024).

Contudo, a implementação da IA enfrenta obstáculos relevantes. A dependência de dados de qualidade, a resistência à mudança e os custos elevados de adoção representam desafios recorrentes (Gomes; Perin, 2022). Adicionalmente, emergem preocupações éticas envolvendo privacidade de dados, transparência algorítmica e impactos sobre o emprego, exigindo atenção de empresas e reguladores (Andrieux *et al.*, 2024). A escassez de profissionais qualificados para desenvolver, operar e supervisionar tais tecnologias também limita sua disseminação (Haenlein; Kaplan, 2019).

Nesse contexto, é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias eficazes e responsáveis para integrar a IA em seus modelos de gestão. Isso demanda investimentos em capacitação de equipes, políticas robustas de governança de dados e o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação (Agrawal; Gans; Goldfarb, 2020). Cabe aos líderes empresariais equilibrarem a automação com a valorização do capital humano, assegurando que a IA atue como aliada da sustentabilidade e da dignidade no trabalho (Boden, 2018).

Apesar do crescente interesse acadêmico e empresarial no tema, são ainda escassos os estudos empíricos comparativos que analisam os efeitos da IA em organizações de diferentes portes e setores, especialmente em contextos emergentes. Identificar como a tecnologia impacta a eficiência, a inovação e a competitividade em realidades con-

trastantes é uma lacuna relevante na literatura atual. Além disso, carecem de aprofundamento as análises sobre os entraves enfrentados pelas empresas durante o processo de adoção da IA, particularmente no que se refere à integração entre tecnologia, cultura organizacional e responsabilidade ética.

Diante disso, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a adoção da IA impacta a eficiência, a inovação e a competitividade das organizações, e quais são os principais desafios enfrentados nesse processo?**

Este artigo tem como objetivo analisar o impacto da implementação de tecnologias de IA nas operações e estratégias empresariais, destacando sua contribuição para a eficiência, a inovação e a competitividade. Os objetivos específicos incluem: examinar a influência da IA na inovação e na eficiência operacional; verificar a relação entre IA e competitividade empresarial; e identificar os desafios e barreiras enfrentados na sua implementação.

A relevância deste estudo justifica-se diante da transformação digital acelerada pela Quarta Revolução Industrial, na qual a IA se configura como ferramenta indispensável à adaptação organizacional. Seu impacto pode ser observado em três dimensões centrais: a eficiência operacional, por meio da automação de tarefas, análises preditivas e gestão inteligente de recursos (Freitas *et al.*, 2024); a competitividade, dada a agilidade de resposta ao mercado por parte das organizações que adotam a IA (Lemos, 2023); e as lacunas teóricas e práticas, que se manifestam nas dificuldades vivenciadas pelas empresas, como a escassez de conhecimento técnico, resistências culturais e dilemas éticos (Varma; Dawkins; Chaudhuri, 2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasa este estudo busca compreender os principais conceitos, abordagens e discussões relacionadas à aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão empresarial. Para isso, são exploradas três dimensões fundamentais: o papel da IA na promoção da inovação e da eficiência operacional; sua influência sobre a competitividade das organizações; e os desafios e barreiras que dificultam sua implementação nos contextos organizacionais. A revisão da literatura proporciona o suporte conceitual necessário para a análise dos dados empíricos, além de permitir o alinhamento entre os achados da pesquisa e os debates contemporâneos sobre a transformação digital nas empresas.

2.1 IA PARA INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A Inteligência Artificial (IA) é compreendida como a capacidade de sistemas computacionais aprenderem com dados e tomarem decisões com base nesses aprendizados, sem a intervenção humana direta. Seu desenvolvimento visa à criação de algoritmos que otimizam atividades e tempo, por meio do processamento estruturado de dados, possibilitando a geração de estatísticas, inferências e padrões aplicáveis a diferentes contextos. De modo geral, é a arte de programar computadores para realizar tarefas inteligentes, o que ressalta seu papel na automação e ampliação da capacidade analítica dos sistemas (Jorzik *et al.*, 2024).

É essencial distinguir a IA da automação tradicional. Enquanto esta opera com base em regras fixas e sequenciais para execução de tarefas repetitivas, a IA apresenta flexibilidade e autonomia para aprender e adaptar-se a novos contextos. Essa diferenciação é crucial, sobretudo diante de sua crescente incorporação em ambientes organizacionais. A IA tem potencial para transformar profundamente os processos empresariais, promovendo ganhos expressivos de produtividade, eficiência operacional e competitividade, além de favorecer a personalização de serviços e a antecipação de tendências.

A habilidade da IA em detectar padrões ocultos em grandes volumes de dados a torna uma ferramenta estratégica para a inovação. Por meio de técnicas como aprendizado de máquina (machine learning) e IA generativa, as organizações conseguem explorar oportunidades invisíveis, desenvolver novos produtos e responder proativamente aos desafios do mercado. A utilização de dados sintéticos e o foco em eficiência energética também indicam caminhos promissores para um uso sustentável e especializado da IA.

No plano operacional, a IA tem revolucionado a gestão de estoques e o controle de inventário, possibilitando a previsão de demanda, automação do reabastecimento e análise de padrões de consumo. Tais aplicações resultam em economia de recursos, redução de perdas e maior precisão nas decisões logísticas. Em outros setores, como o financeiro, a IA é aplicada na detecção de fraudes, avaliação de riscos e personalização de serviços. Na educação, destacam-se os sistemas de aprendizagem adaptativa e os tutores inteligentes; na indústria, a manutenção preditiva e a otimização da produção; e no comércio, o uso de *chatbots* e precificação dinâmica.

Apesar dos avanços, a implementação da IA impõe desafios importantes. A escassez de profissionais especializados, a dependência de soluções terceirizadas e os custos elevados de implantação podem comprometer a eficácia dos projetos. Além disso, questões éticas, como o viés algorítmico, a transparência nas decisões automatizadas e a proteção de dados, exigem atenção contínua. Assim, a adoção da IA deve ser orientada por uma gestão crítica, ética e alinhada aos princípios de equidade, sustentabilidade e inovação.

2.2 IA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A IA vem se consolidando como uma das tecnologias mais transformadoras do século XXI, com impacto direto nos modelos de gestão e na dinâmica competitiva dos mercados. Em termos conceituais, a IA pode ser definida como a capacidade de sistemas computacionais desempenharem tarefas que exigem inteligência humana, como reconhecimento de padrões, resolução de problemas e tomada de decisões. Segundo Garcia (2020, p. 15), “trata-se de uma área da computação dedicada ao desenvolvimento de algoritmos e sistemas capazes de reproduzir processos cognitivos”.

Historicamente, a IA surgiu no contexto da Segunda Guerra Mundial, com os primeiros esforços voltados à simulação do raciocínio humano. Em 1950, Alan Turing propôs o famoso teste para avaliar a inteligência das máquinas; em 1956, John McCarthy cunhou o termo “Inteligência Artificial”, consolidando sua institucionalização como campo científico. Desde então, a área evoluiu significativamente, incorporando abordagens

simbólicas, redes neurais, sistemas especialistas e, mais recentemente, modelos baseados em aprendizado profundo e automação inteligente.

No ambiente corporativo, a IA desponta como vetor estratégico para a reconfiguração de processos e para a criação de novos paradigmas de eficiência e inovação. Suas aplicações permitem a automação de tarefas, a análise em tempo real de grandes volumes de dados, a personalização de produtos e serviços e a melhoria da experiência do cliente. Tais benefícios contribuem para modelos de negócio mais responsivos e adaptáveis às dinâmicas de mercado.

Estudos recentes apontam que a IA favorece a redução de custos, o aumento da produtividade e o aprimoramento da gestão de dados, ao mesmo tempo em que permite decisões estratégicas mais precisas. Morais (2023) destaca que, diante da complexidade crescente do ambiente empresarial, a IA deixa de ser uma vantagem opcional e torna-se uma necessidade. Casos de empresas como Coca-Cola FEMSA, Nestlé México e Visa ilustram impactos positivos da adoção da IA em faturamento, personalização e inovação (Lemos, 2023; Morais, 2023).

Entretanto, sua adoção envolve barreiras críticas. Os custos de implantação, a escassez de profissionais qualificados, a necessidade de reestruturação dos processos e a resistência à mudança são fatores limitantes. Ademais, a IA exige gestão cuidadosa dos dados, com atenção a privacidade, ética, transparência e responsabilidade algorítmica (Andrieux *et al.*, 2024). Para enfrentar esses desafios, as organizações devem adotar estratégias de governança, investir em capacitação e promover uma cultura orientada à inovação.

A incorporação bem-sucedida da IA exige mais do que tecnologia: demanda transformação organizacional abrangente, que alinhe pessoas, processos e ferramentas digitais. Trata-se de um processo que requer visão estratégica, comprometimento ético e resiliência institucional, tornando a IA um diferencial competitivo com potencial de redefinir o futuro da gestão empresarial.

2.3 DESAFIOS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA IA

A IA é amplamente reconhecida como uma das tecnologias mais disruptivas da atualidade, com impacto significativo na gestão empresarial. Sua aplicação contribui para a otimização de processos, o aprimoramento da tomada de decisões e a geração de valor com base em dados. No entanto, sua implementação ainda enfrenta desafios substanciais de ordem técnica, ética e cultural.

Um dos principais entraves é a carência de conhecimento técnico por parte dos gestores, o que dificulta a escolha e o uso adequado das ferramentas disponíveis (Gomes; Perin, 2022). Soma-se a isso o alto custo de aquisição, implantação e manutenção dos sistemas, bem como a necessidade de investimentos contínuos em capacitação e atualização (Dhamija; Bag, 2020).

No campo ético, a IA levanta preocupações sobre privacidade de dados, responsabilidade algorítmica e possíveis vieses discriminatórios. Algoritmos treinados com dados enviesados podem reproduzir desigualdades em processos de seleção, promoção ou avaliação de desempenho (Andrieux *et al.*, 2024). A resistência cultural à inovação tec-

nológica também é um obstáculo, especialmente em empresas com práticas de gestão tradicionais ou avessas ao risco (Varma; Dawkins; Chaudhuri, 2023).

A superação desses desafios requer uma abordagem estratégica e integrada, baseada em governança de dados, capacitação contínua, alinhamento ético e engajamento dos diferentes níveis organizacionais. Dessa forma, a IA pode ser implementada de modo a gerar valor sustentável, respeitar direitos individuais e fomentar inovação responsável no ambiente corporativo.

Com base nos estudos apresentados, este trabalho estrutura sua análise empírica em três categorias principais: (i) inovação e eficiência operacional impulsionadas pela IA; (ii) impactos da IA na competitividade empresarial; e (iii) barreiras técnicas, culturais e éticas à sua implementação. Essas categorias orientam tanto a construção dos instrumentos de coleta quanto a interpretação dos dados empíricos, conferindo robustez teórica e coerência analítica à investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, com delineamento exploratório e descritivo (Gil, 2019). A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, os impactos da inteligência artificial na gestão empresarial, especialmente no que se refere à eficiência operacional, à inovação e à competitividade organizacional, em consonância com os objetivos do estudo.

O método adotado foi o estudo de casos múltiplos, com a análise de duas organizações de segmentos e portes distintos. Conforme Yin (2015), essa estratégia permite examinar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, sendo especialmente recomendada quando se deseja compreender “como” e “por que” determinados processos organizacionais ocorrem em diferentes ambientes. O uso de casos múltiplos favorece a análise comparativa e amplia a validade analítica da pesquisa.

As unidades de análise foram duas empresas: uma multinacional de grande porte da área de tecnologia e uma empresa de pequeno porte do setor de panificação e confeitaria. A seleção foi feita por critério intencional, considerando a adoção de soluções de inteligência artificial como parte de suas operações, bem como a disponibilidade para participação voluntária na pesquisa.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, por meio de um roteiro composto por 20 questões abertas, desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa e nas categorias teóricas identificadas na revisão da literatura. As entrevistas foram realizadas presencialmente, com duração média de uma hora, seguindo os protocolos éticos de consentimento informado e preservação da identidade dos participantes. Cada organização foi representada por um(a) profissional com conhecimento sobre a implementação da IA na empresa.

As entrevistas abordaram quatro dimensões analíticas: implementação da IA com foco em inovação e eficiência operacional; impacto da IA na competitividade empresarial; desafios enfrentados durante o processo de adoção; e barreiras regulatórias, técni-

cas e éticas relacionadas ao uso da tecnologia. Essas dimensões foram utilizadas como base para a estruturação do roteiro e para a posterior análise dos dados.

A técnica de análise de dados adotada foi a análise de conteúdo, conforme os procedimentos sistemáticos propostos por Bardin (2016), que destaca a utilidade dessa abordagem para a categorização e interpretação de dados qualitativos, permitindo a identificação de padrões e significados relevantes nas falas dos entrevistados. O processo de análise envolveu três etapas: pré-análise, com a leitura flutuante das transcrições; exploração do material, com a codificação e organização das respostas em categorias temáticas previamente definidas; e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação à luz do referencial teórico.

A análise foi orientada pelas categorias analíticas definidas a partir da literatura: automação e produtividade, inovação, vantagem competitiva, barreiras à implementação e governança ética. Essas categorias estruturaram tanto o instrumento de coleta quanto a interpretação dos dados empíricos.

O quadro a seguir resume as articulações entre os objetivos específicos, as questões de pesquisa, as dimensões de análise e os principais autores que fundamentam o estudo:

Quadro 1 – Relação entre questões de pesquisa, categorias analíticas e autores

QUESTÃO DE PESQUISA	CATEGORIA ANALÍTICA	ELEMENTOS DE ANÁLISE	AUTORES
Qual a influência da IA na inovação e eficiência operacional?	IA para inovação e eficiência operacional	Automação, previsão de demanda, manutenção preditiva, redução de perdas	Freitas et al. (2024); Jorzik, et. al. (2024).
Qual a relação entre IA e competitividade empresarial?	IA e competitividade empresarial	Eficiência, inovação, análise de dados, experiência do cliente, modelos de negócios adaptáveis	Garcia (2020), Moraes (2023), Lemos (2023)
Quais os desafios e barreiras na implementação da IA?	Desafios e barreiras na implementação da IA	Conhecimento técnico, custo, capacitação, regulação, ética, cultura organizacional	Gomes & Perin (2022), Dhamija & Bag (2020), Andrieux et al. (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Com base nos procedimentos metodológicos descritos, esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas com representantes das duas empresas estudadas. Os dados empíricos foram organizados de acordo com as categorias analíticas previamente definidas: (i) inovação e eficiência operacional impulsionadas pela

IA; (ii) impactos da IA na competitividade empresarial; e (iii) desafios e barreiras enfrentados durante sua implementação. A seguir, são detalhados os perfis das organizações participantes, bem como os principais achados decorrentes da investigação.

4.1 DADOS E PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

A pesquisa de campo foi realizada com duas empresas de portes e segmentos distintos, permitindo uma análise comparativa mais rica. Os nomes das empresas foram substituídos por “Caso 1” e “Caso 2”, a fim de manter a privacidade das organizações participantes deste estudo.

A primeira entrevistada, Caso 1, é uma empresa multinacional de grande porte, com mais de 200 mil colaboradores e mais de 20 anos de atuação. Seu foco é na tecnologia da informação e consultoria, atuando em diversos setores como varejo, logística, finanças e manufatura. Já a segunda empresa entrevistada, Caso 2, é uma pequena empresa nacional do setor de panificação e confeitaria, com 22 colaboradores e 6 anos de mercado, que vem investindo em soluções tecnológicas para produção e atendimento ao cliente.

Essa diversidade de perfis fornece subsídios importantes para avaliar o uso da Inteligência Artificial (IA) em contextos distintos – tanto em empresas altamente estruturadas e com atuação global quanto em pequenos negócios que buscam inovação e eficiência.

4.2 IA PARA INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A análise de conteúdo das entrevistas revelou que ambas as empresas já utilizam soluções baseadas em IA com impactos significativos na eficiência operacional.

A empresa Caso 1 destacou a utilização de IA própria, produtos como Copilot para uso interno, além de soluções voltadas à extração de dados e vetorização para desenvolvimento de relatórios. Os maiores impactos foram observados em processos repetitivos, otimizando atividades já existentes. O entrevistado afirma: “Já existia todo um sistema, um processo, e com a IA só facilitou tudo deixando no automático.”

Na pequena empresa de panificação, Caso 2, a IA foi aplicada em áreas como atendimento ao cliente, controle de estoque e planejamento de produção, por meio de *chatbots*, sistemas de recomendação e análise preditiva de demanda. Segundo a empresa: “Houve automatização de pedidos online, redução de perdas por melhor previsão de demanda e agilidade nas respostas aos clientes.”

Ambas as organizações relataram ganhos em produtividade e redução de custos. A empresa de panificação citou uma redução de 18% nos custos operacionais e um aumento de 25% na produtividade. Caso 1 evidenciou o uso da IA como essencial à manutenção da competitividade: “A IA soluciona uma parte do problema, e o hype sobre a IA veio a agregar.”

Esses achados corroboram a literatura, que aponta a IA como elemento estratégico na otimização de processos e aumento da produtividade (Saracevic, 2008; Freitas et al., 2024).

Quadro 2 – Soluções de IA implementadas e seus impactos operacionais

EMPRESA	SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS	IMPACTOS PRINCIPAIS
Caso 1	IA própria, Copilot, extração e vetorização de dados	Automação de processos repetitivos, agilidade
Caso 2	Chatbot, recomendação, análise preditiva	Redução de perdas, agilidade no atendimento

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

4.3 IA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A IA também tem desempenhado papel relevante na construção da vantagem competitiva. Caso 1 vê a IA como uma obrigatoriedade para se manter no mercado. O entrevistado reforça: “Para o nosso ramo, ela [a IA] não é mais um diferencial, ela é uma obrigação.”

A empresa Caso 2 destacou como ganhos competitivos a velocidade na entrega de recursos, redução de falhas e melhor percepção dos clientes. Do mesmo modo, a empresa de panificação relatou que a personalização do atendimento e a agilidade foram fatores decisivos para a fidelização dos clientes, resultando em um aumento de 30% na receita anual. “Os clientes relataram maior satisfação com a personalização dos produtos e rapidez no atendimento online.”

Esses dados reforçam o que apontam autores como Morais (2023) e Lemos (2023), ao destacarem que a IA está intrinsecamente ligada à geração de valor e vantagem competitiva sustentável.

4.4 DESAFIOS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA IA

Apesar dos avanços, ambas as empresas enfrentaram desafios relevantes. A empresa Caso 1 relatou barreiras regulatórias complexas, dada sua atuação global. A empresa enfatiza a necessidade de compliance com legislações como a LGPD (Brasil) e a GDPR (Europa): “Nosso maior entrave é o regulatório, ou seja, entender as regulamentações dos diversos mercados para não ter que fazer tecnologias distintas para cada região.”

Já a pequena empresa enfrentou barreiras financeiras e técnicas, além de resistência interna: “Sim, especialmente no início, por medo de substituição. A empresa promoveu workshops e mostrou os benefícios da IA para os próprios funcionários.”

As preocupações éticas também estiveram presentes nas duas realidades. A empresa Caso 1 destacou a importância de desenvolver tecnologias livres de viés e socialmente responsáveis: “Nossa IA não pode ter preconceitos [...] para que nossa tecnologia não fira os princípios das leis nem a parte humana.”

A pequena empresa, Caso 2, também apontou preocupações com privacidade dos dados dos clientes e a adoção de políticas conforme a LGPD.

Quadro 3 – Barreiras enfrentadas e estratégias adotadas

EMPRESA	TIPO DE BARREIRA	ESTRATÉGIAS ADOTADAS
Caso 1	Regulamentação global, ética e compliance	Adoção de IA responsável e alinhamento jurídico
Caso 2	Financeira, técnica e cultural	Workshops, capacitação e adequação à LGPD

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Esses achados refletem os apontamentos de autores como Haenlein & Kaplan (2019) e Andrieux *et al.* (2024), que destacam os desafios éticos, culturais e regulatórios como aspectos centrais para a implementação efetiva da IA nas empresas.

Assim, a análise das entrevistas, alinhada ao referencial teórico, demonstra que, independentemente do porte ou setor, a IA vem se consolidando como ferramenta essencial à eficiência e à competitividade. Entretanto, sua adoção exige planejamento estratégico, capacitação e atenção às questões éticas e legais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da implementação da Inteligência Artificial (IA) na gestão empresarial, com foco em três dimensões principais: eficiência operacional, inovação e competitividade organizacional. A partir da revisão teórica e da análise empírica conduzida por meio de estudo de casos múltiplos, foi possível constatar que a IA representa uma tecnologia estratégica com potencial para transformar significativamente os processos internos e externos das organizações. Seu uso não se limita à automação de tarefas, mas envolve a capacidade de gerar valor por meio da análise de dados, previsão de cenários e personalização de serviços.

No que se refere à eficiência operacional, observou-se que a IA contribui para a redução de custos, a melhoria na alocação de recursos e o aumento da produtividade. As organizações analisadas — uma multinacional de grande porte e uma pequena empresa nacional — relataram ganhos substanciais em agilidade, automação e assertividade na tomada de decisões. Além disso, destacaram o uso de ferramentas de IA para controle de estoque, atendimento ao cliente e elaboração de relatórios, evidenciando que, independentemente do porte, a tecnologia pode ser adaptada às necessidades de cada realidade organizacional.

Quanto à competitividade, os resultados mostraram que a IA está se tornando um elemento indispensável para a sustentação de diferenciais estratégicos. As empresas que adotam essa tecnologia tendem a responder com maior rapidez às mudanças do mercado, oferecendo soluções mais personalizadas e melhorando a experiência dos clientes. A IA não é mais um diferencial opcional, mas uma exigência para organizações que desejam se manter relevantes em um cenário de transformações aceleradas e alta pressão competitiva.

Por outro lado, a pesquisa evidenciou que a implementação da IA enfrenta desafios relevantes, especialmente relacionados a barreiras técnicas, culturais e regulatórias. A escassez de profissionais qualificados, os altos custos iniciais de implantação, a resistência à mudança e as preocupações éticas — como privacidade de dados e viés algorítmico — foram apontados como fatores que dificultam a adoção plena da tecnologia. Para superar essas barreiras, as empresas precisam investir em capacitação, governança de dados, comunicação interna e políticas organizacionais que equilibrem inovação e responsabilidade social.

Como contribuição teórica, este estudo aprofunda a compreensão sobre os efeitos da IA na gestão empresarial, especialmente ao considerar diferentes contextos organizacionais. Os achados ampliam o debate acadêmico ao integrar conceitos como eficiência, inovação e ética digital em um modelo interpretativo coerente com a realidade prática. No campo gerencial, a pesquisa oferece subsídios para que gestores compreendam os fatores críticos de sucesso na adoção da IA, bem como as estratégias necessárias para mitigar riscos e potencializar resultados. Assim, o trabalho contribui tanto para o avanço da ciência da administração quanto para o aprimoramento das práticas de gestão em tempos de transformação digital.

REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, A.; GANS, J.; GOLDFARB, A. **Inteligência artificial: o que precisa de saber**, segundo a Harvard Business Review. Lisboa: Actual, 2020.
- AHMED, O. Artificial Intelligence in HR. **International Journal of Research and Analytical Reviews**, v. 5, n. 4, p. 971-978, 2018.
- ANDRIEUX, P. *et al.* Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. **Organizational Dynamics**, v. 53, n. 1, 2024.
- ARAÚJO, F. J.; BARBOSA, F. J. A inserção da inteligência artificial na educação: repensando a prática pedagógica para o futuro. **Revista Foz**, São Mateus, v. 1, p. 147-160, 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BODEN, M. A. **Artificial intelligence: a very short introduction**. Oxford University Press, 2018.
- DHAMIJA, P.; BAG, S. Adoption of artificial intelligence for sustainable agriculture: A systematic literature review, synthesizing framework and future research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 157, p. 1-15, 2020.
- DIAS, G. C.; YANAI, M. G.; OLIVEIRA, N. F. **O impacto da inteligência artificial na gestão de estoques: um estudo comparativo entre as empresas Shoulder e Track&Field**. 2024.

ESTRELA, Thamyres Duarte Colatino; SANTOS, Lucicleide Viana dos; SILVA, Wagner José da. Inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento empresarial: revisão sistemática da literatura. **GETEC**, v. 20, p. 127-143, 2024.

FERREIRA, Elisabete Rodrigues de Almeida; FERREIRA, Lucas Alves. Desafios e oportunidades da implementação de inteligência artificial na gestão de suprimentos. **Revista Foco**, v. 17, n. 11, p. 01-11, 2024.

FREITAS, Claudia Regina de; LUCHE, José Roberto Dale; FREITAS, Luiz Henrique Oliveira de. Revolução na gestão organizacional com IA: planejamento, processos e desempenho. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 18, n. 2, p. 1-20, 2024.

GARCIA, A. C. B. Ética E Inteligência Artificial. **Computação Brasil**, p. 1-9, 2020.

GEBER, J. D.; FRAGA, R. V. Utilização de ferramentas de Data Science e IA na gestão e gerenciamento de processos e projetos: a nova era da transformação de dados em insight de gestão. **Revista Gestão & Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 29, p. 1-10, ago. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, H. T.; PERIN, M. G. Desafios da implementação da inteligência artificial em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 21, n. 2, p. 321-342, 2022.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. A brief history of artificial intelligence: on the past, present, and future of artificial intelligence. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 5-14, 2019.

JORZIK, Philip; KLEIN, Sascha; KANBACH, Dominik K.; KRAUS, Sascha. AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 182, 114764, 2024.

LEMOS, A. (2023) Inteligência Artificial: o que é e como funciona. **Exame**, 18 jul. Disponível em: Acesso em: 28 jun. 2024.

LEMOS, H. Inteligência artificial como vantagem competitiva: estudos de caso na América Latina. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 33-49, 2023.

MARCON, M. F.; BET, Y. M.; ROJO, C. A.; OLIVEIRA, S. L. O papel da inovação tecnológica na competitividade empresarial. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 16, p. 1-17, 2024.

MELLO, M. F.; MENSCH, B. LOUREGA, L. G.; SANTOS, N. R. Liderança e inteligência artificial: um framework para o profissional do futuro na gestão de escritórios de arquitetura. Congresso Internacional de Ontopsicologia e Desenvolvimento Humano, 6, 2024. **Anais[...]**, 2024, p. 693-700.

MORAIS, T. M. Inteligência Artificial: definição, tipos e exemplos de aplicações. Politize. Disponível em: <https://www.politize.com.br/inteligencia-artificial/>. Acesso em: 28 maio 2024.

NARCISO, R. *et al.* Transformação e desafios: a integração da inteligência artificial no ensino superior. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, v. 10, n. 4, p. 445-457, 2024.

PARCIANELLO, R. V. R. O uso de ferramentas de inteligência artificial nos negócios. **Revista Araçê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 1, p. 2652-2670, 2025.

RODRIGUES, B.; ANDRADE, A. O potencial da inteligência artificial para o desenvolvimento e competitividade das empresas: uma scoping review. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 29, p. 381-422, 2021.

RUSSELL, S. NORVIG, P. **Inteligência artificial**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

SANTOS, Regiane Freitas dos; SOUZA, Martha Helena Rodrigues de. Estudo de caso empresa XY: sobre o uso de ferramentas digitais e inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, v. 10, n. 6, p. 3871-3896, jun. 2024.

SARACEVIC, T. Information science. **Journal of Documentation**, v. 64, n. 4, p. 463-81, 2008.

VARMA, Ashish; DAWKINS, Robin; CHAUDHURI, Pratim. Ethical deployment of artificial intelligence in business. **Journal of Business Ethics**, v. 189, n. 2, p. 405-423, 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 7. ed. Porto Alegre: Penso, 2015

1 Acadêmica do Curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: gislaine.barreto@souunit.com.br

2 Acadêmico do Curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: diogo.pereira01@souunit.com.br

3 Acadêmico do Curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: jose.ralin@souunit.com.br

4 Acadêmico do Curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: yuri.meneses@souunit.com.br

5 Mestra, Universidade Tiradentes – UNIT/SE. E-mail: ivania_maria@unit.br

Recebimento: 27/5/ 2025

Avaliação: 28/6/2025

Aceite: 6/7/2025



<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas>

** Uma publicação exclusiva para alunos de graduação dos cursos de ciências humanas e sociais da Universidade Tiradentes

Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Unit UNIVERSIDADE
TIRADENTES

EDITORIA UNIVERSITÁRIA
TIRADENTES

 **cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais