

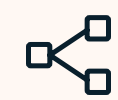




# O roteiro da estratégia de IA

## Conhecendo os estágios da criação de valor da IA

Os seguintes materiais ajudarão você a preparar seu roteiro de estratégia de IA. Ao navegar pelo conteúdo, incentivamos você a:

## 1. Explorar os impulsionadores da preparação para a IA






e as oportunidades que atendem às necessidades exclusivas da sua organização.

-  Estratégia de negócio
-  Estratégia de tecnologia e dados
-  Estratégia e experiência de IA
-  Organização e cultura
-  Governança de IA

 Explore os impulsionadores

## 2. Obter orientações sobre os perfis de cada etapa

da preparação para a IA para mapear seu roteiro e agregar valor com a IA.

-  Explorando
-  Planejando
-  Implementando
-  Escalando
-  Percebendo

 Explore os estágios

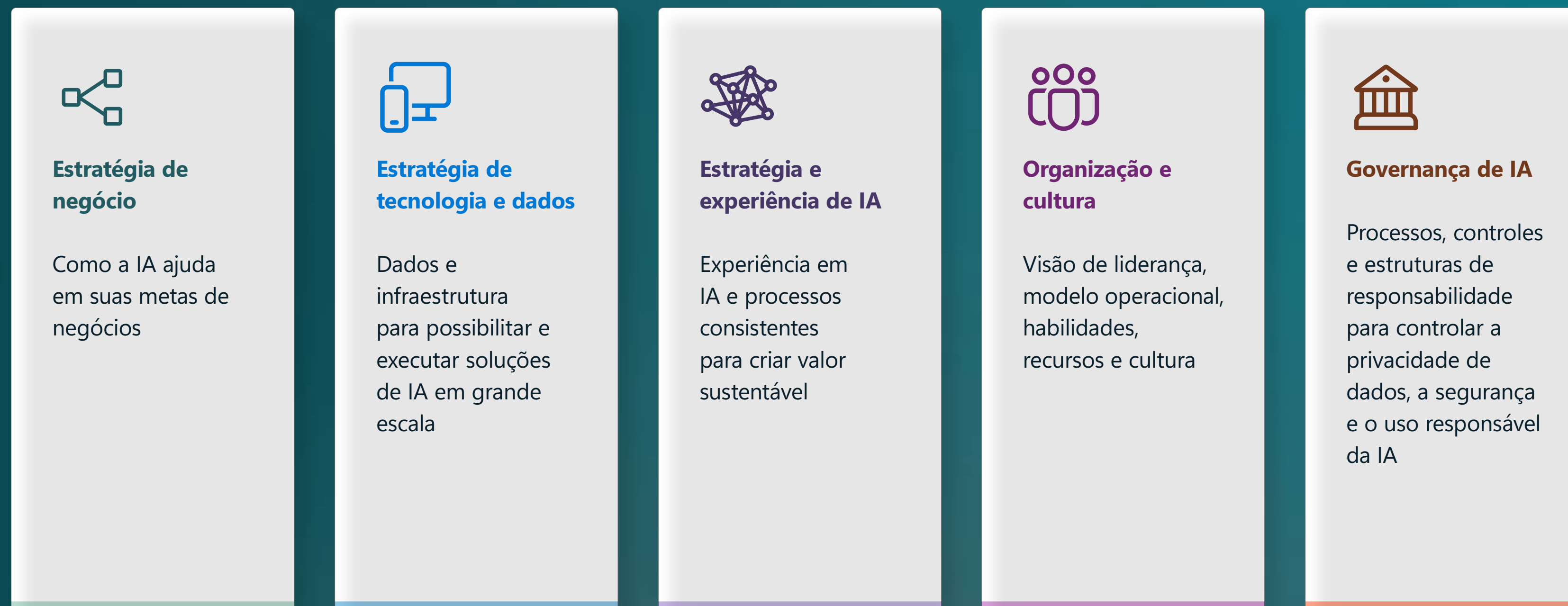
<b>Introdução</b>		<b>Parte 1</b>		<b>Parte 2</b>		<b>Conclusão</b>	
		<b>Entender os fatores que impulsionam a preparação para a IA</b>		<b>Orientação para líderes em todas as etapas</b>			
Resumo executivo	4	Estratégia de negócio	10	Explorando	26	Conclusão	32
		Estratégia de tecnologia e dados	13	Planejando	27	Definições	33
		Estratégia e experiência de IA	15	Implementando	28	Pesquisa, metodologia e modelagem	34
		Organização e cultura	17	Escalando	29	Notas finais	35
		Governança de IA	20	Percebendo	30	Divulgações	36

## Resumo executivo

A IA percorreu um longo caminho desde 1956, quando John McCarthy usou pela primeira vez o termo em uma conferência que organizou no Dartmouth College.<sup>1</sup> O ritmo sem precedentes de inovação, juntamente com a acessibilidade do ChatGPT e outras ferramentas de IA generativa, passou a estar praticamente em todas as organizações. A IA já está ampliando a experiência do cliente e dos funcionários, melhorando os processos de negócios e revelando oportunidades de inovação e crescimento entre equipes, organizações e indústrias.

Considerando o número de tecnologias de IA, o número de usos possíveis e a variedade de oportunidades, pode ser desafiador saber o que colocar como prioridade e por onde começar. Em [\*Criação de uma base para o sucesso da IA: Um guia do líder\*](#), identificamos cinco impulsionadores de prontidão organizacional para agregar valor com a IA (veja a Figura 1).

Figura 1: cinco impulsionadores de preparação para a IA



## Estudo de pesquisa de

mais de  
1.300

líderes empresariais e de tecnologia da  
informação em várias indústrias e regiões

A Microsoft solicitou à IPSOS um estudo para entender melhor esses impulsionadores e seu impacto na prontidão da IA, incluindo dados qualitativos de especialistas e dados quantitativos de mais de 1.300 líderes empresariais e de tecnologia da informação em várias indústrias e regiões.<sup>2</sup> Em seguida, a IPSOS usou os dados da pesquisa para criar um modelo preditivo para ajudar os líderes a se concentrar nas ações de maior valor para obter os benefícios da IA.

O estudo a seguir baseia-se nos resultados da pesquisa. Ele identifica as práticas recomendadas emergentes para organizações em todos os estágios da preparação para a IA e inclui orientações sobre as próximas melhores etapas que são mais prováveis, com base no perfil único da sua organização, para ajudar a alcançar seus objetivos.

## Veja as principais conclusões:

### A utilidade da IA não se refere apenas à tecnologia.

Entende-se bem que projetos de tecnologia bem-sucedidos dependem tanto de pessoas e processos quanto da tecnologia em si. Nossa pesquisa oferece insights sobre os cinco fatores que contribuem para a preparação de uma organização para agregar valor com a IA.

### Embora a eficiência operacional e a otimização de custos sejam sempre importantes, as organizações priorizam cada vez mais casos de uso orientados ao crescimento à medida que percebem o valor da IA.

37% das organizações no estágio mais avançado de preparação para a IA relatam um foco em casos de uso, como expandir seu portfólio de produtos e serviços e acelerar a inovação, em comparação com 20% no estágio mais inicial.

### Os líderes tendem a superestimar o quanto suas organizações estão preparadas para ter os benefícios da IA.

No início da nossa pesquisa, pedimos aos líderes que avaliassem o nível de preparação da respectiva organização para a IA. Depois, repetimos a pergunta após eles terminarem a pesquisa. Embora 34% dos entrevistados inicialmente tenham colocado suas organizações nos dois estágios mais altos de preparação para a IA, apenas 28% mantiveram essa resposta depois de responder a todas as perguntas, sugerindo que a pesquisa levantou pontos que talvez não tenham considerado antes. A IPSOS então criou um modelo preditivo para determinar onde as organizações realmente estariam com base nas respostas a todas as perguntas.<sup>3</sup> O modelo rendeu uma visão ainda mais conservadora: apenas 25% estariam nos dois estágios mais altos de preparação para a IA — nove pontos percentuais mais baixos do que a avaliação inicial.

### A visão de liderança e o suporte são de longe os mais fortes impulsionadores do sucesso.

Isso não substitui outros fatores essenciais de sucesso. Significa simplesmente que uma estratégia de IA orientada por líderes se correlaciona mais fortemente com a capacidade de agregar valor com a IA.

### Seu roteiro depende de onde você começa.

Sua estratégia de IA precisa dar conta das características únicas de sua organização e, decisivamente, onde ela está na jornada de IA, seja apenas começando com a IA, no estágio de planejamento, implementando ativamente projetos de IA, escalando a IA em toda a empresa ou obtendo valor mensurável em grande escala.

# Parte 1

**Esta seção define os fatores que impulsionam a preparação para a IA e incluem orientações para acelerar a capacidade da sua organização de agregar benefícios com a IA.**

Estratégia de negócio	10
Estratégia de tecnologia e dados	13
Estratégia e experiência de IA	15
Organização e cultura	17
Governança de IA	20

Não há um único caminho para a criação de valor com a IA, e cada organização tem diferentes modelos de negócios, histórias e experiências.

Uma empresa em uma indústria altamente regulamentada provavelmente terá um conjunto bem desenvolvido de processos de governança. É provável que uma organização maior que usa machine learning ou redes neurais há anos seja bem versada em metodologias de desenvolvimento ágeis. Dada a novidade da IA generativa, a maioria das organizações, provavelmente, ainda está explorando os casos de uso e os possíveis impactos. E, é claro, os líderes individuais diferem em sua abordagem quanto à tecnologia como facilitador de negócios.

As páginas a seguir representam as práticas recomendadas emergentes relacionadas à estratégia de negócio, à tecnologia e à preparação de dados, à estratégia e à experiência da IA, à organização e à cultura e à governança da IA. A intenção é ajudar a identificar pontos fortes ou oportunidades para que você possa criar ou refinar uma estratégia de IA personalizada para as necessidades exclusivas da sua organização.

# Impulsionador 1: estratégia de negócio

Garantir que os projetos de IA sirvam para objetivos estratégicos de negócios

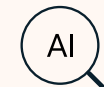




O primeiro passo em qualquer estratégia de negócio de IA é determinar o que você está resolvendo. Isso direcionará quais casos de uso você selecionará, como os priorizará, como medirá o sucesso e como investirá em IA para ter o máximo impacto. Objetivos de negócios claros para a IA promovem o alinhamento de projetos de IA a objetivos estratégicos, como eficiência e geração de receita, com os quais a liderança e o conselho se preocupam e que, portanto, são mais propensos a gerar visibilidade e obter financiamento.

À medida que as organizações progredem ao longo de sua jornada de IA, algumas prioridades permanecem no topo, enquanto outras mudam ao longo do tempo (veja a Figura 2). Por exemplo, as organizações no

estágio "explorando" devem garantir que seus projetos de IA apoiem os objetivos de negócios, mas passem para a seleção e aprovação de casos de uso pelo estágio "planejando".

Uma área que se torna notavelmente mais importante ao longo do tempo é um plano de investimento claro para a IA em toda a empresa. É lógico que isso seria menos urgente nos estágios anteriores, quando há menos projetos de IA a serem gerenciados, mas torna-se essencial quando as organizações chegam ao estágio de implementação, pois até lá tendem a ter um portfólio maior de projetos de IA para racionalizar.

Figura 2: oportunidades de estratégia de negócio por estágio de preparação para a IA

Estágio	Principais oportunidades	Próximas áreas
 <b>Explorando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os objetivos de IA ajudam nos objetivos de negócios</li> <li>IA usada para tomada de decisões em tempo real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> <li>Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>
 <b>Planejando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IA usada para tomada de decisões em tempo real</li> </ul>
 <b>Implementando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os objetivos de IA ajudam nos objetivos de negócios</li> <li>IA usada para tomada de decisões em tempo real</li> <li>Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>
 <b>Escalando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>
 <b>Percebendo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>

O foco no  
crescimento aumenta  
à medida que as  
organizações veem  
os benefícios da IA



Aumentar a eficiência operacional, reduzir os custos, melhorar a produtividade e otimizar os custos são as metas mais citadas sobre a IA entre líderes de negócios e tecnologia. Mas nossa pesquisa também descobriu que, à medida que as organizações percebem maior valor da IA, elas tendem a aumentar seu foco em objetivos orientados ao crescimento, como acelerar a inovação, reter e aumentar a receita e atrair investimentos e financiamento.

A Figura 3 mostra a porcentagem de organizações que relatam que estão vendo valor em cada estágio de preparação, de 3% no estágio mais inicial de "explorando" para 96% no estágio mais avançado de "percebendo". A Figura 4 demonstra como o foco no crescimento quase dobra à medida que as organizações relatam o valor da IA: 37% no estágio "percebendo" priorizam o crescimento em comparação com 20% no estágio "explorando".

Figura 3: percentual de organizações que dizem perceber o valor em cada estágio da preparação para a IA

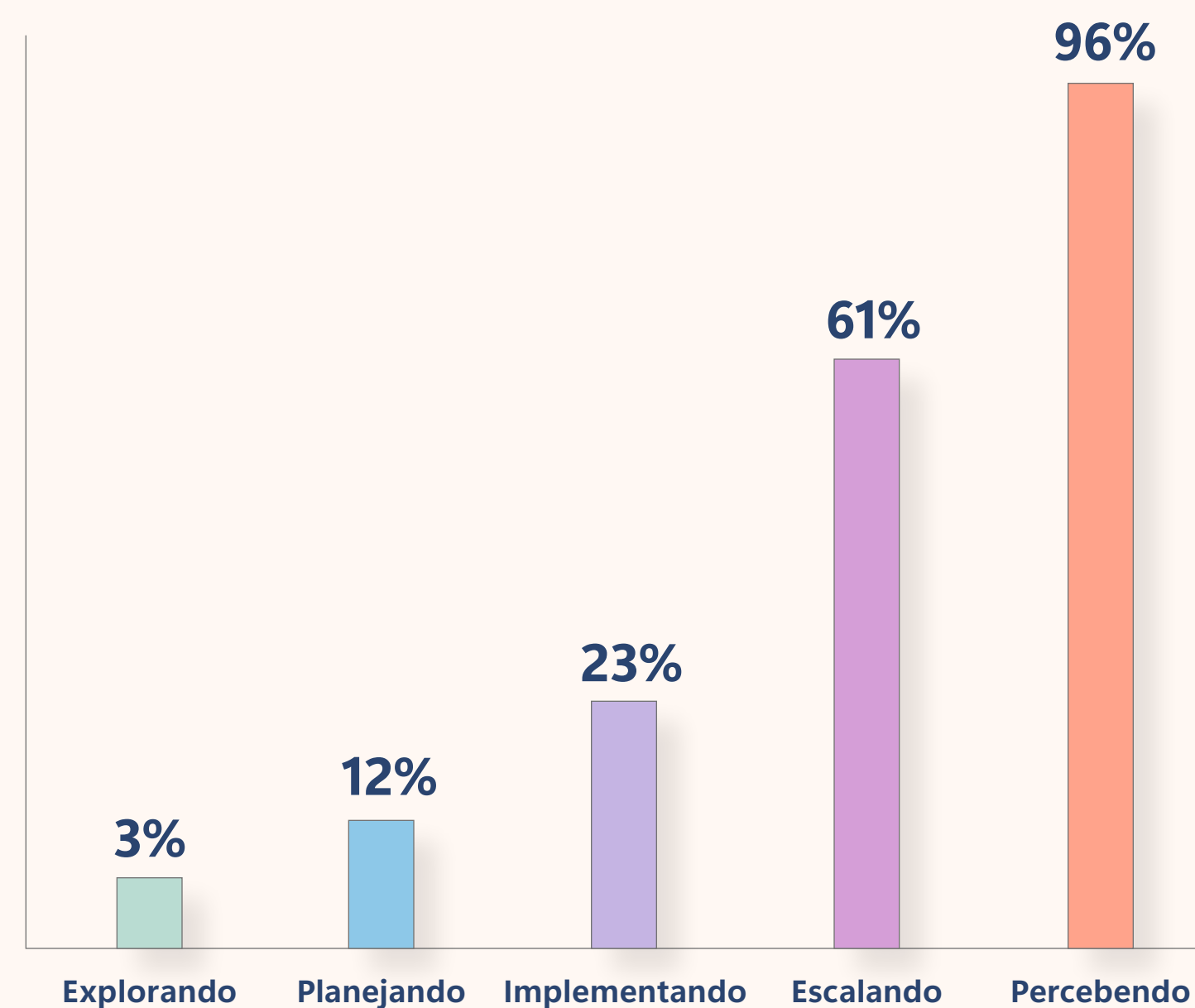
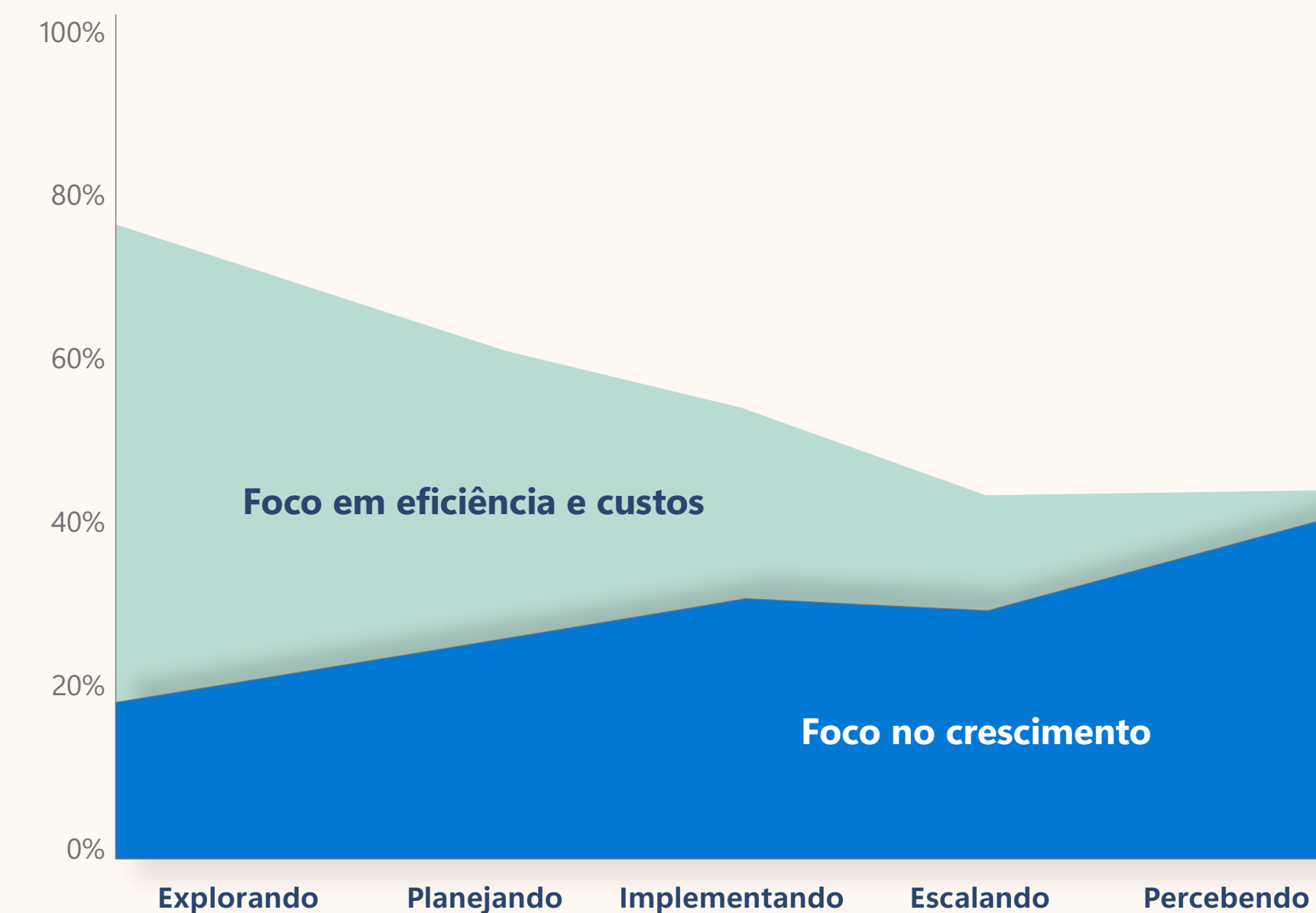


Figura 4: o foco no crescimento aumenta à medida que as organizações veem os benefícios da IA



## Impulsionador 2: estratégia de tecnologia e dados

Os dados e a infraestrutura necessários para implantar a IA em grande escala




Embora o alinhamento de projetos de IA com os objetivos organizacionais seja fundamental para a criação de um caso de negócio para IA, a tecnologia e a estratégia de dados possibilitam o progresso da prova de conceito para a produção e, por fim, a escala. Como mostrado na Figura 5, o acesso a dados de qualidade é a primeira prioridade dos estágios de "explorando" a "implementando", mas cai para a segunda posição à medida que as organizações progredem para o estágio "percebendo".

Isso não ocorre porque o acesso aos dados se torna menos importante, mas sim porque a organização já resolveu as necessidades iniciais de acesso e agora está preocupada com questões maiores, por exemplo, se os dados estão no formato certo e representam com precisão o público-alvo e objetivos.

A próxima prioridade para as organizações que implementam a IA é, naturalmente, uma infraestrutura de nuvem exclusiva criada para executar grandes modelos de IA em escala.

Embora os dados possam ser o combustível para a IA, a infraestrutura de nuvem é o mecanismo. O acesso ao poder computacional, capacidade de análise, armazenamento, confiabilidade, segurança e capacidade de performance de uma plataforma de nuvem é o que permite que projetos de IA gerem valor para que possam ir além do estágio de prova de conceito.

Figura 5: oportunidades de estratégia de tecnologia e dados por estágio de preparação para a IA

Estágio	Principais oportunidades	Próximas áreas
 <b>Explorando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> <li>Uso da IA para melhorar a segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura em nuvem exclusiva</li> </ul>
<b>Planejando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura em nuvem exclusiva</li> </ul>
 <b>Implementando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura em nuvem exclusiva</li> <li>Os dados representam com precisão clientes relevantes e objetivos de negócios</li> </ul>
<b>Escalando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os dados representam com precisão clientes relevantes e objetivos de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> </ul>
 <b>Percebendo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os dados representam com precisão clientes relevantes e objetivos de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> <li>Ter os dados certos no formato certo</li> </ul>

## A boa notícia

A maioria das organizações já entende a importância da infraestrutura de dados e tecnologia. Entre as organizações nos estágios "explorando" e "planejando", mais de **duas em cada três** começaram com a infraestrutura local e já estão em processo de migração para a nuvem. À medida que continuam a progredir, vemos uma mudança correspondente conforme mais de sua infraestrutura se move para a nuvem.

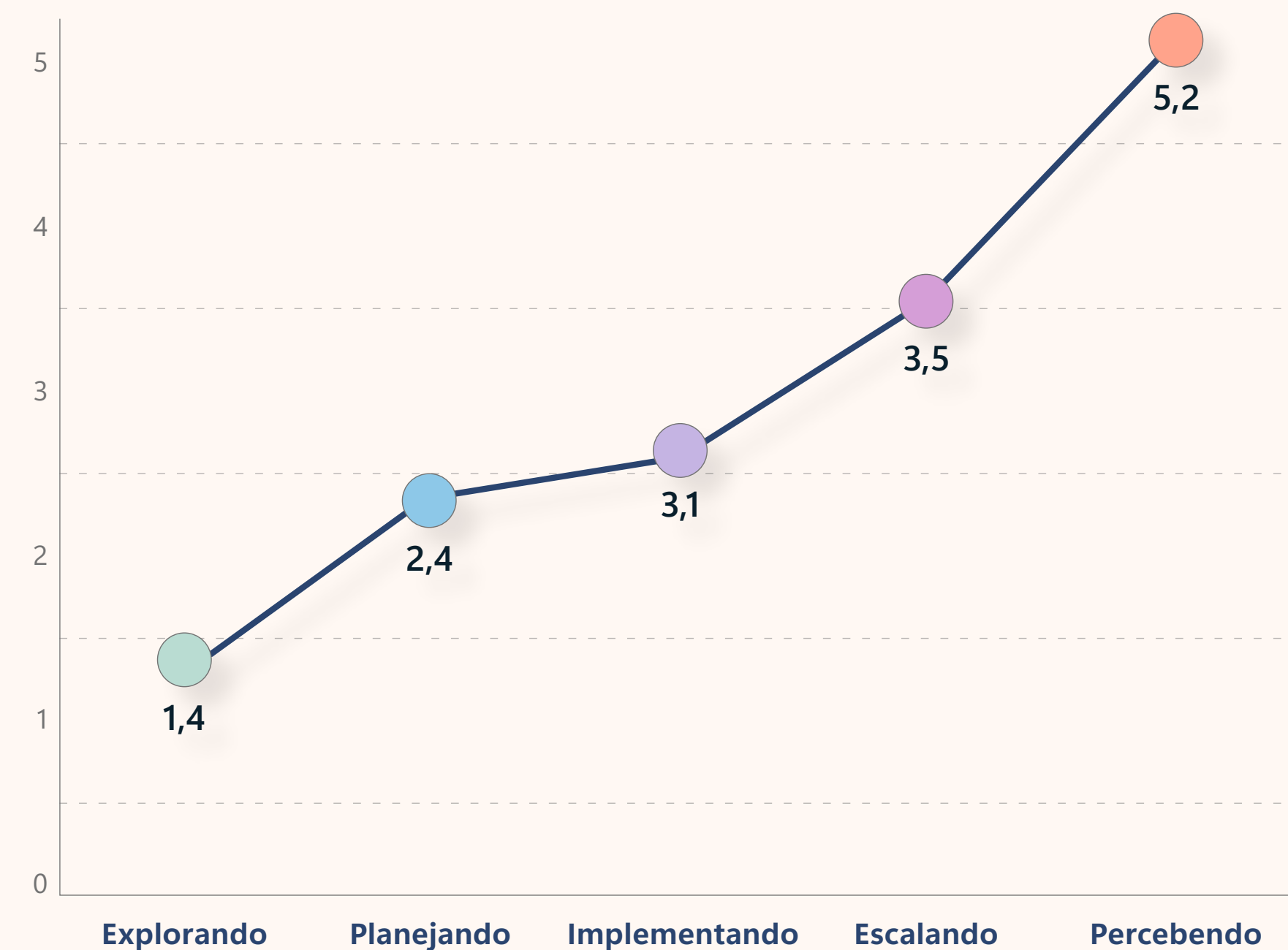
## Impulsionador 3: estratégia e experiência de IA

A compreensão, a experiência e os processos da organização para oferecer suporte à IA em grande escala

A IA é um espectro de tecnologias com diferentes histórias, abordagens e casos de uso. Para fins deste estudo, nossa definição de IA inclui machine learning, redes neurais e IA generativa. Apesar de suas diferenças, cada um requer um grau de compreensão (dos respectivos modelos e tecnologias e como usá-los), processos e fluxos de trabalho consistente (para permitir a escala) e capacidade organizacional (para acelerar os benefícios).

Uma métrica que se correlaciona com a criação de benefícios é o número de departamentos dentro de uma organização que usam a IA. As organizações no estágio "percebendo" relatam mais de três vezes o número de departamentos que usam a IA como aqueles que estão no estágio "explorando". (Veja a Figura 6).

Figura 6: número médio de departamentos que usam a IA nas funções diárias




## Trata-se (principalmente) dos casos de uso

Para quem está no estágio "explorando", as prioridades são pessoas (diversas funções e experiências de negócios e tecnologia) e processos (processos padrão e consistentes para desenvolver e implantar soluções de IA). Quando a organização está no estágio "implementando", no entanto, o foco muda para alinhar modelos de IA com casos de uso, pois o uso da ferramenta certa para o trabalho certo pode fazer ou minar a capacidade de obter benefícios (veja a Figura 7).

Curiosamente, os processos e fluxos de trabalho consistentes voltam para a primeira posição nos estágios "escalando" e "percebendo", mas com um foco diferente desta vez. Embora as organizações estejam interessadas em desenvolver processos e fluxos de trabalho consistentes no início da jornada de IA, seu foco posteriormente muda para escaloná-los para que possam ter um ROI sistemático e consistente em toda a empresa. Isso também acompanha o fato de que a IA tem maiores riscos nos estágios posteriores, já que agora ela proliferou em muito mais partes da organização.

Figura 7: impulsionadores da estratégia e experiência de IA por estágio de preparação para a IA

Estágio	Principais oportunidades	Próximas áreas
 <b>Explorando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos para criar um processo consistente padrão para desenvolvimento e implantação de IA</li> <li>• Diversidade de funções e experiências de pessoas envolvidas em projetos de IA</li> </ul>	Identificação de modelos de IA mais adequados para casos de uso de IA de uma organização
<b>Planejando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de modelos de IA mais adequados para casos de uso de IA de uma organização</li> </ul>	Processos e fluxos de trabalho para criar um processo padrão consistente para desenvolvimento e implantação de IA
 <b>Implementando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de modelos de IA mais adequados para casos de uso de IA de uma organização</li> </ul>	Diversidade de funções e experiências de pessoas envolvidas em projetos de IA
<b>Escalando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos e fluxos de trabalho para criar um processo consistente para desenvolvimento e implantação de soluções de IA</li> </ul>	Identificação de modelos de IA mais adequados para casos de uso de IA de uma organização
 <b>Percebendo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos e fluxos de trabalho para criar um processo consistente para desenvolvimento e implantação de soluções de IA</li> </ul>	Identificação de modelos de IA mais adequados para casos de uso de IA de uma organização

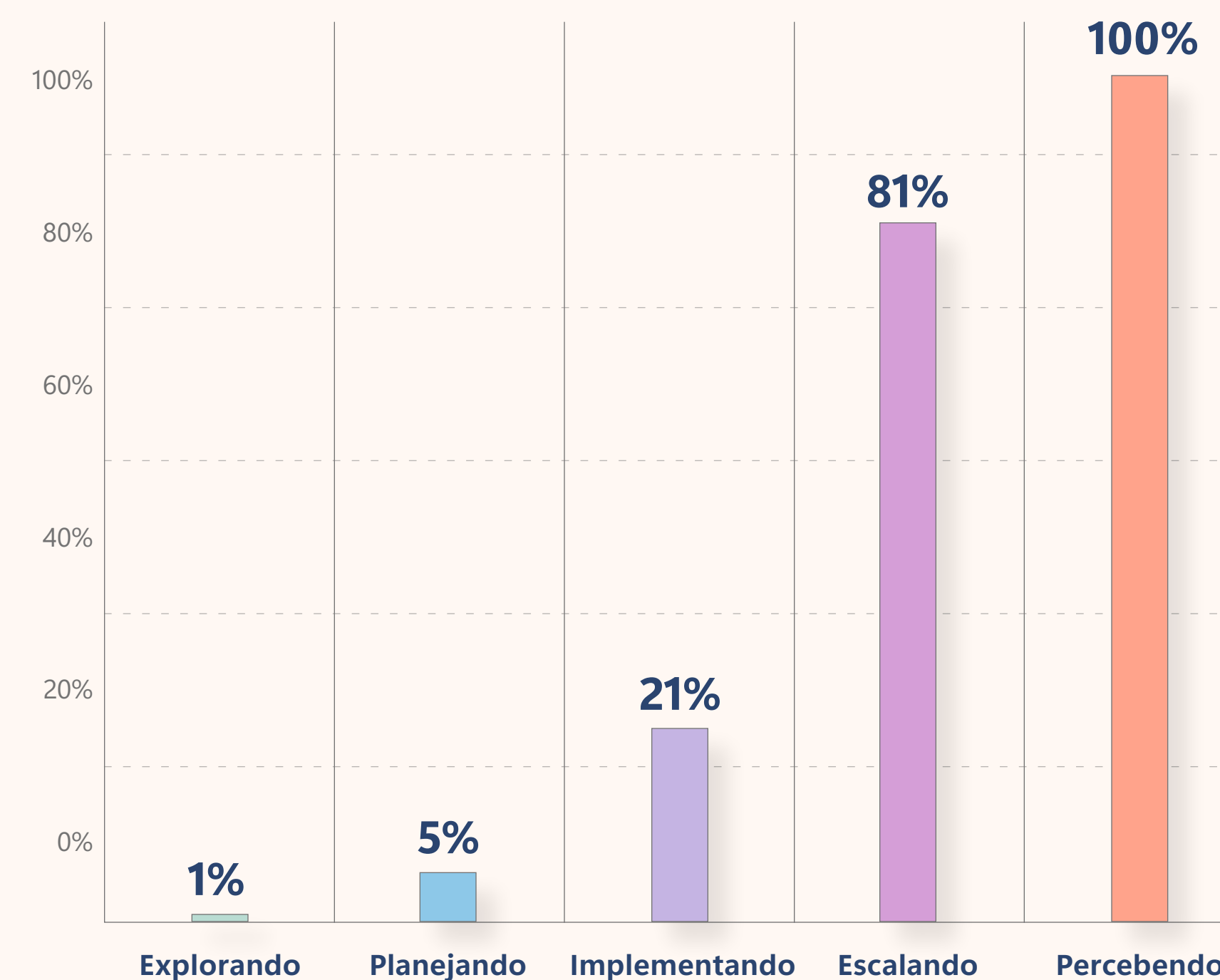
## Impulsionador 4: organização e cultura

Fatores operacionais e humanos que dão suporte à geração de benefícios com a IA

Os líderes seniores desempenham um papel fundamental na capacidade da organização de agregar valor com a IA. 100% dos líderes de organizações no estágio "percebendo" comunicaram claramente sua visão e compromisso com a IA como sendo essencial para os negócios, em comparação com 1% no estágio "explorando" (veja a Figura 8).

Isso não significa que o apoio à liderança substitua outros fatores essenciais de sucesso. Significa simplesmente que uma estratégia de IA orientada para o líder está mais fortemente associada à criação de valor da IA, especialmente ao considerar que os objetivos de negócios, a estratégia de investimento e a obtenção de recursos começam no topo e exigem apoio contínuo da liderança.

Figura 8: percentual de organizações cuja liderança mostra claramente visão e compromisso com a IA



100%

dos líderes de organizações no estágio "percebendo" comunicaram claramente sua visão e compromisso com a IA como sendo essencial para os negócios.

Muitos fatores adicionais contribuem para a capacidade de agregar valor com a IA (veja a Figura 9). A disponibilidade de especialistas no assunto da IA é a segunda prioridade organizacional para todos os níveis, pois contribuem para o conhecimento institucional e fundamentam o que é possível em realidades práticas. Um modelo operacional para IA, seja um centro de excelência (também chamado de "centro de capacitação") ou uma equipe alinhada de especialistas, torna-se uma necessidade à medida que a IA se torna mais prevalente em toda a organização e precisa de mais atenção programática.

Também vemos que as organizações tendem a adicionar um diretor de IA à medida que amadurecem no uso da IA. A pesquisa mostra que 64% das organizações no estágio "percebendo" nomearam um diretor de IA, em comparação com 6% no estágio "explorando". Por fim, uma cultura que valoriza a tomada de decisões ágil e o método científico é um importante impulsionador do sucesso, pois cria um clima para testes e aprendizagem que é essencial para a melhoria contínua e a agilidade organizacional.

Percentual de organizações que nomearam um diretor de IA

64%

no estágio "percebendo"

36%

no estágio "escalando"

18%

no estágio "implementando"

9%

no estágio "planejando"

6%

no estágio "explorando"

Figura 9: oportunidades de organização e cultura por estágio de preparação para a IA

Estágio	Principais oportunidades	Próximas áreas
 <b>Explorando</b>	A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>
<b>Planejando</b>	A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>
 <b>Implementando</b>	A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>
<b>Escalando</b>	A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>
 <b>Percebendo</b>	A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> <li>Compreensão do funcionário sobre como a IA ajuda na estratégia</li> </ul>

# Impulsionador 5: governança de IA

As estruturas de processos, controles e responsabilidade para governar a IA em grande escala

A governança de IA — que engloba a privacidade de dados, a segurança e o desenvolvimento e o uso responsáveis da IA — não surgiu como um dos principais impulsionadores gerais do valor da IA neste estudo, sugerindo talvez que tanto os tomadores de decisões de TI quanto de negócios vejam a governança da IA como uma necessidade organizacional, em vez de um facilitador do valor comercial. Isso pode parecer surpreendente, dada a sua importância fundamental para reduzir o risco e promover a confiança, mas um olhar mais profundo gera alguns insights úteis.

Em média, as organizações relataram as menores pontuações de preparação na governança da IA (49% nos estágios de "exploração" e "planejamento") em comparação com os outros quatro fatores. A afiliação da

indústria também importa: organizações em indústrias altamente regulamentadas são mais propensas a serem mais avançadas em sua maturidade de governança de IA, o que é algo compreensível. Por exemplo, a indústria de saúde relatou o maior percentual nos dois principais estágios (26%) em comparação com a média (22%). É possível que esses números mudem à medida que o cenário regulamentar evolui. No entanto, a governança de IA, composta por segurança, privacidade de dados e desenvolvimento responsável e implantação de sistemas de IA, continua sendo um facilitador essencial do valor e da confiança dos negócios.






Nos estágios iniciais, as organizações podem aumentar de forma mais eficaz sua preparação para a IA, concentrando-se em processos e controles para transparência e explicabilidade de ferramentas de IA (veja a Figura 10). A segurança

e a conformidade de ferramentas de terceiros estão ligadas à primeira posição no estágio "explorando", enquanto o foco no uso da IA para evitar ataques mal-intencionados aumenta à medida que as organizações passam para o estágio "planejando".

No entanto, quando chegaram ao estágio "percebendo", as organizações estão olhando para um ambiente de IA mais complexo e sofisticado. Nesse estágio, é dada prioridade aos sistemas e processos para informar os usuários sobre os casos de uso aplicáveis de modelos e ferramentas, juntamente com métricas de performance para identificar problemas e oportunidades que podem estar afetando os resultados.



Figura 10: oportunidades de governança de IA por estágio de preparação para a IA

Estágio	Principais oportunidades	Próximas áreas
 <b>Explorando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados</li> <li>Segurança e conformidade para o compartilhamento de terceiros de dados gerados por IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação do impacto da IA em pessoas, organizações e sociedade</li> <li>Responsabilidade do sistema de IA por preconceitos, impactos, proteção e segurança</li> </ul>
 <b>Planejando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados</li> <li>Segurança e conformidade para o compartilhamento de terceiros de dados gerados por IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidade do sistema de IA por preconceitos, impactos, proteção e segurança</li> </ul>
 <b>Implementando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados</li> <li>A IA impede ciberataques em infraestrutura e dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidade do sistema de IA por preconceitos, impactos, proteção e segurança</li> </ul>
 <b>Escalando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas para informar casos de uso, métricas de performance e limitações da IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A IA impede ciberataques em infraestrutura e dados</li> <li>Sistema para lidar com direitos autorais e propriedade de IP</li> <li>Controles de armazenamento, processamento e compartilhamento de informações confidenciais e informações de identificação pessoal (PII)</li> <li>Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados</li> </ul>
 <b>Percebendo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas para informar casos de uso, métricas de performance e limitações da IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles de armazenamento, processamento e compartilhamento de informações confidenciais e informações de identificação pessoal (PII)</li> </ul>

Em média, as organizações relataram as menores pontuações de preparação na governança da IA (49% nos estágios de "exploração" e "planejamento") em comparação com os outros quatro fatores.

# Parte 2

Esta seção fornece orientações para líderes em todos os estágios da preparação da IA para mapear seu roteiro e criar valor com a IA.

Explorando	26
Planejando	27
Implementando	28
Escalando	29
Percebendo	30

# Seu roteiro para agregar valor com a IA depende de onde você está em sua jornada de IA.

O que faz sentido para um varejista de médio porte e nuvem nos Estados Unidos pode não ser relevante para uma empresa farmacêutica alemã, um fabricante japonês ou uma empresa de serviços financeiros com sede na Índia. Da mesma forma, a próxima melhor etapa depende de onde você está no momento atual, esteja você começando a explorar a IA, no estágio de planejamento ou escalando grandes implementações em toda a empresa. Cada etapa vem com prioridades que estabelecem a base para a próxima etapa.

A Figura 11, na página a seguir, descreve as cinco etapas de preparação para a IA que identificamos com base em nossos dados de pesquisa.

Figura 11: perfis de cada etapa da preparação para a IA



A próxima seção define as etapas mais eficazes que você pode aplicar agora para criar impulso em direção aos seus objetivos, com base no estágio de preparação da sua organização.

Os gráficos nas páginas a seguir usam o ranking padrão de competição (também conhecido como classificação "1224", como aqueles usados em esportes como golfe) para atribuir a prioridade de cada oportunidade. Isso significa que, se houver um empate entre as oportunidades, duas ou mais delas têm igual prioridade.








# Estágio 1: explorando

Se a sua organização está em grande parte no estágio "explorando", a área de foco mais eficaz é a estratégia e experiência de IA. Isso significa obter o máximo de conhecimento e experiência possível com modelos de IA, ideias sobre processos ou fluxos de trabalho em potencial para criar ou otimizar e formar uma equipe diversificada que reflita a entrada de vários grupos de stakeholders e experiências.

Também vemos um empate em três vias para a segunda posição entre tecnologia e estratégia de dados, organização e cultura e estratégia de negócios, refletindo que cada um desses fatores tem prioridade comparável nesse estágio.

## Principais oportunidades no estágio "explorando"






 <b>Estratégia e experiência de IA</b>	 <b>Estratégia de tecnologia e dados</b>	 <b>Organização e cultura</b>	 <b>Estratégia de negócio</b>	 <b>Governança de IA</b>
Nº 1 no ranking	Nº 2 no ranking (empate)	Nº 2 no ranking (empate)	Nº 2 no ranking (empate)	Nº 5 no ranking
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos para criar um processo consistente padrão para desenvolvimento e implantação de IA</li> <li>• Diversidade de funções e experiências de pessoas envolvidas em projetos de IA</li> <li>• Identificação de modelos de IA mais adequados para os respectivos casos de uso de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> <li>• Uso da IA para melhorar a segurança</li> <li>• Infraestrutura em nuvem exclusiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA</li> <li>• Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os objetivos de IA ajudam nos objetivos de negócios</li> <li>• IA usada para tomada de decisões em temporeal</li> <li>• Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> <li>• Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados</li> <li>• Segurança e conformidade para o compartilhamento de terceiros de dados gerados por IA</li> <li>• Avaliação do impacto da IA em pessoas, organizações e sociedade</li> <li>• Responsabilidade do sistema de IA, incluindo preconceitos, impactos, proteção e segurança</li> </ul>

## Estágio 2: planejando

À medida que as organizações entram nesse estágio, uma estratégia de negócio mais formalizada se torna a prioridade, pois um caso de negócios forte é fundamental para a capacidade de qualquer projeto de passar da prova de conceito para a implementação e a escala. As prioridades devem ser identificar os casos de uso mais propensos a agregar valor e definir como o impacto será avaliado.

Nesse estágio, vemos um vínculo bidirecional para a segunda prioridade entre tecnologia e estratégia de dados e organização e cultura. Isso reflete a importância de escolher os casos de uso certos para garantir que os projetos de IA sejam mapeado para prioridades de negócios, acesso a dados completos e relevantes e uma infraestrutura de nuvem avançada, bem como visão e suporte de liderança.

### Principais oportunidades no estágio "planejando"






 <b>Estratégia de negócio</b>	 <b>Estratégia de tecnologia e dados</b>	 <b>Organização e cultura</b>	 <b>Estratégia e experiência de IA</b>	 <b>Governança de IA</b>
Nº 1 no ranking	Nº 2 no ranking (empate)	Nº 2 no ranking (empate)	Nº 4 no ranking	Nº 5 no ranking
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> <li>• IA usada para tomada de decisões em tempo real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> <li>• Infraestrutura em nuvem exclusiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA</li> <li>• Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de modelos de IA mais adequados para os respectivos casos de uso de IA</li> <li>• Processos para criar um processo consistente padrão para desenvolvimento e implantação de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados</li> <li>• Medidas de responsabilidade do sistema de IA, incluindo preconceitos, impactos, proteção e segurança</li> <li>• Segurança e conformidade para o compartilhamento de terceiros de dados gerados por IA</li> </ul>

# Estágio 3: implementando

Nesse estágio, a organização já resolveu as necessidades iniciais de IA e dados e agora está se preparando para escalar, o que requer forte apoio da liderança, bem como experiência de negócios e em IA.

Neste ponto, o foco deve mudar para organização e cultura, que englobam operações, habilidades, recursos, visão de liderança e prontidão cultural. Isso preparará você para os próximos dois estágios: escalar soluções de IA e obter valor consistente e mensurável. A estratégia de negócio permanece na segunda posição, empatada com a estratégia e a experiência da IA.

## Principais oportunidades no estágio "implementando"


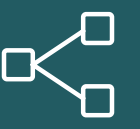



 <b>Organização e cultura</b>	 <b>Estratégia de negócio</b>	 <b>Estratégia e experiência de IA</b>	 <b>Estratégia de tecnologia e dados</b>	 <b>Governança de IA</b>
Nº 1 no ranking	Nº 2 no ranking (empate)	Nº 2 no ranking (empate)	Nº 4 no ranking	Nº 5 no ranking
<ul style="list-style-type: none"> <li>A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA</li> <li>Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> <li>Os objetivos de IA ajudam nos objetivos de negócios</li> <li>IA usada para tomada de decisões em tempo real</li> <li>Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de modelos de IA mais adequados para casos de uso de IA</li> <li>Diversidade de funções e experiências de pessoas envolvidas em projetos de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> <li>Os dados representam com precisão uma base de clientes relevantes e objetivos de negócios</li> <li>Infraestrutura em nuvem exclusiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados</li> <li>A IA impede ataques em infraestrutura e dados</li> <li>Medidas de responsabilidade do sistema de IA, incluindo preconceitos, impactos, proteção e segurança</li> </ul>

# Estágio 4: escalando

No estágio "escalando", as organizações já implantaram aplicações e sistemas de IA em algumas de suas funções de negócios. Organização e cultura continuam sendo a prioridade máxima, enquanto a estratégia de negócio permanece na segunda posição, provavelmente refletindo um foco na identificação e avaliação de novos casos de uso.

Nesse estágio, também vemos a crescente importância de um plano de investimento claro para a IA, dada a crescente prevalência de IA em toda a empresa e a importância de racionalizar o portfólio de IA. Do ponto de vista da indústria, vemos que o excesso de índice de serviços bancários, financeiros e seguros nesse estágio.

## Principais oportunidades no estágio "escalando"






 <b>Organização e cultura</b>	 <b>Estratégia de negócio</b>	 <b>Estratégia e experiência de IA</b>	 <b>Estratégia de tecnologia e dados</b>	 <b>Governança de IA</b>
Nº 1 no ranking	Nº 2 no ranking	Nº 3 no ranking	Nº 4 no ranking	Nº 5 no ranking
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA</li> <li>• Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> <li>• Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de processos e fluxos de trabalho consistentes para desenvolvimento e implantação de soluções de IA</li> <li>• Identificação de modelos de IA mais adequados para os respectivos casos de uso de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os dados representam com precisão uma base de clientes relevantes e objetivos de negócios</li> <li>• Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas para informar os stakeholders sobre casos de uso aplicáveis de IA, métricas de performance e limitações</li> <li>• A IA impede ataques em infraestrutura e dados</li> <li>• Sistema para lidar com direitos autorais e propriedade de IP</li> <li>• Controles de armazenamento, processamento e compartilhamento de informações confidenciais e informações de identificação pessoal</li> <li>• Controles para garantir transparência, explicabilidade e interpretabilidade dos resultados e ferramentas de IA</li> </ul>

# Estágio 5: percebendo

Quando uma organização chega ao estágio "percebendo", ela demonstrou sucesso na escala de projetos de IA e está tendo um valor consistente e mensurável em toda a organização. As prioridades são essencialmente semelhantes ao estágio "escalando".

As indústrias mais comuns nesse estágio são saúde, tecnologia e varejo, que estão usando aplicações e soluções de IA na maioria de suas funções de negócios.

## Principais oportunidades no estágio "percebendo"

 <b>Organização e cultura</b>	 <b>Estratégia de negócio</b>	 <b>Estratégia e experiência de IA</b>	 <b>Estratégia de tecnologia e dados</b>	 <b>Governança de IA</b>
Nº 1 no ranking	Nº 2 no ranking	Nº 3 no ranking (empate)	Nº 3 no ranking (empate)	Nº 5 no ranking
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança comunicou claramente a visão e a importância da IA</li> <li>• Disponibilidade de especialistas para contribuir para projetos de IA</li> <li>• Compreensão do funcionário sobre como a IA ajuda na estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos de uso priorizados, aprovados e socializados para IA</li> <li>• Um plano de investimento claro para a implementação da IA em toda a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de processos e fluxos de trabalho consistentes para desenvolvimento e implantação de soluções de IA</li> <li>• Identificação de modelos de IA mais adequados para os respectivos casos de uso de IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os dados representam com precisão uma base de clientes relevantes e objetivos de negócios</li> <li>• Acesso a dados completos e relevantes para fins de modelagem de IA</li> <li>• Ter os dados certos no formato certo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas para informar os stakeholders sobre casos de uso aplicáveis de IA, métricas de performance e limitações</li> <li>• Controles de armazenamento, processamento e compartilhamento de informações confidenciais e informações de identificação pessoal</li> </ul>

# Conclusão


Conclusão	32
Definições	33
Pesquisa, metodologia e modelagem	34
Notas finais	35
Divulgações	36

## Conclusão


Esta pesquisa destina-se a mostrar o que aprendemos com os tomadores de decisões de negócios e TI sobre as práticas recomendadas emergentes para agregar valor com a IA e como elas evoluem à medida que as organizações progridem ao longo de sua jornada de IA. Esperamos que esses insights ajudem a traçar seu caminho com um maior grau de clareza e confiança.

### Dê o próximo passo na jornada da transformação digital


**1**

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

**2**

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

**3**

[Descubra](#) o Microsoft Copilot, seu complemento diário de IA para o trabalho e a vida 

**4**

[Experimente](#) a versão gratuita do Microsoft Copilot 

# Definições

**Inteligência artificial (IA) (década de 1950):**

a teoria e o desenvolvimento de sistemas computacionais que são capazes de executar tarefas que normalmente exigem inteligência humana, como percepção visual, reconhecimento de fala, tomada de decisão e tradução entre idiomas<sup>4</sup>

**Machine learning (anos 1990):**

um subconjunto de IA e ciência da computação onde modelos algorítmicos são treinados para aprender com os dados existentes para tomar decisões ou previsões

**Aprendizado profundo (anos 2010):**

uma técnica de machine learning em que camadas de redes neurais são usadas para processar dados e tomar decisões

**IA generativa (anos 2020):**

um tipo de tecnologia de IA que usa modelos algorítmicos para criar novo conteúdo escrito, visual e auditivo quando fornecido prompts ou dados existentes

# Pesquisa, metodologia e modelagem

Mercado	Total	Tomadores de decisões de TI	Tomadores de decisões de negócios
Estados Unidos da América	n = 500	251	249
Índia	n = 200	100	100
Reino Unido	n = 200	100	100
Alemanha	n = 207	103	104
Japão	n = 206	105	101

A pesquisa por trás deste e-book incluiu várias fases conduzidas pela IPSOS em nome da Microsoft. Em agosto de 2023, a IPSOS realizou um workshop especializado com representantes de negócios e acadêmicos. Em seguida, eles realizaram uma pesquisa quantitativa (de setembro a outubro de 2023) de tomadores de decisões de TI e de negócios empresariais (BDMs e ITDMs) sobre o tema da preparação para a IA e o sucesso.

Esses tomadores de decisão tinham responsabilidade orçamentária; abrangiam uma combinação de funções de negócios, departamentos e indústrias; e representaram organizações corporativas ou de mercado médio superior (mais de 500 funcionários para empresas dos EUA, mais de

300 funcionários para mercados globais). Obtivemos informações de mais de 1.300 tomadores de decisão em vários mercados, incluindo Estados Unidos, Índia, Reino Unido, Alemanha e Japão.

A pesquisa incluiu mais de 40 perguntas relacionadas a cada um dos cinco fatores de sucesso da IA: estratégia de negócio, tecnologia e estratégia de dados, estratégia e experiência de IA, organização e cultura e governança de IA. As análises e os modelos descritos neste artigo foram criados usando a análise multinomial logit para prever o nível de preparação de cada impulsionador usando os itens na pesquisa para cada um e, em seguida, a preparação geral das avaliações previstas dos cinco impulsionadores.

Para cada estágio da preparação para a IA, o estudo identificou valores típicos para representar as características e oportunidades do estágio. Por exemplo, no estágio inicial "explorando", as respostas a todas as perguntas de escala foram definidas no valor 1. Da mesma forma, no estágio "planejando", todas as perguntas foram definidas no valor 2. Os valores servem como exemplos padrão para cada estágio. No entanto, as recomendações específicas para uma organização podem ser diferentes, dependendo da situação e das oportunidades únicas da organização.

## Notas finais

1. Grace Solomonoff, "The Meeting of the Minds that Launched AI", 6 de maio de 2023, acessado em 29 de fevereiro de 2024, [The Meeting of the Minds That Launched AI — IEEE Spectrum](#).
2. Consulte a visão geral "Pesquisa, metodologia e modelagem" para obter mais informações sobre a pesquisa e abordagens analíticas que apoiam este estudo.
3. AIPSOS criou as análises e os modelos descritos neste artigo usando análises multinomial logit para prever o nível de preparação de cada impulsionador usando os itens na pesquisa para cada um e, em seguida, a preparação geral das avaliações previstas dos cinco impulsionadores. A análise multinomial logit gera probabilidades para cada nível de prontidão, o que permite identificar as oportunidades diferenciais existentes para cada um. Para determinar a próxima melhor oportunidade, pegamos as probabilidades previstas e calculamos o valor esperado de prontidão em cada caso e, em seguida, fizemos uma estimativa do aumento da expectativa de aumentar cada item, respectivamente.
4. Referência de Oxford. Visão geral: Inteligência Artificial. Obtido em 14 de agosto de 2023, de Inteligência Artificial — Referência de Oxford.

# Divulgações

## Sobre a IPSOS

A IPSOS é uma das maiores empresas de análise e insights do mundo, presente em 90 mercados e empregando mais de 18 mil pessoas. Nossos profissionais de pesquisa, analistas e cientistas construíram recursos multifatores exclusivos que fornecem uma compreensão verdadeira e insights avançados sobre as ações, opiniões e motivações dos cidadãos, consumidores, pacientes, clientes ou funcionários. Atendemos a mais de 5.000 clientes em todo o mundo com 75 soluções de negócios. Código ISIN FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com).