

EBOOK Parte2 · SÉRIE COMPETITIVIDADE

IA e Competitividade para Médias Empresas em Tempos de Crise

*Um roadmap prático para priorizar e implementar Inteligência
Artificial nas quatro dimensões da competitividade*

Fabio Mezzarano, MSc

Sócio · DMS Partners

DMS Competitiveness Cycle™

Edição 2026 · Distribuição direcionada a executivos e gestores de empresas de médio porte

PARTE 2 DE 2 · CAPÍTULOS 4 A 7

Sumário Parte 2

- 4 O Roadmap: priorizar e implementar IA em seis fases
 - 5 Indicadores para acompanhar o ganho de competitividade
 - 6 Sete armadilhas que o gestor deve evitar
 - 7 Plano de 90 dias para começar
-

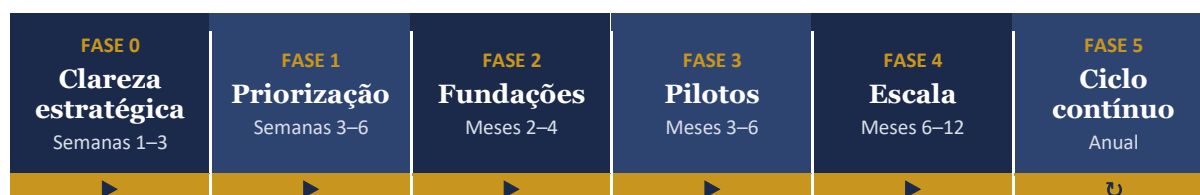
Considerações finais e sobre o autor

Como usar este ebook:

Na Parte 2, os capítulos 4 a 7 trazem o roadmap propriamente dito, em seis fases, com ferramentas de autodiagnóstico, matriz de priorização e plano de 90 dias.

4. O Roadmap: priorizar e implementar IA em seis fases

O roadmap a seguir foi construído para o gestor de uma média empresa que precisa de resultado em prazo curto, e tem orçamento limitado. Ele segue a lógica do DMS Competitiveness Cycle™: primeiro clareza sobre onde a empresa compete, depois escolha disciplinada, depois execução em ciclos curtos com medição.



As fases se sobrepõem parcialmente. A regra de ouro é: nenhuma iniciativa de IA entra em piloto sem ter passado pelas Fases 0 e 1, e nenhuma escala sem ter cumprido os critérios de saída da Fase 3.

Fase 0 • Clareza estratégica

FASE 0	Clareza estratégica Quando: Semanas 1 a 2 Objetivo: Definir em qual dimensão a empresa constrói sua vantagem e onde está exposta, na visão do cliente.
-------------------------	---

Tudo começa com uma pergunta que muitas empresas nunca responderam com dados: por que o cliente compra de nós e não do concorrente? A resposta define a dimensão prioritária e, consequentemente, onde a IA deve entrar primeiro.

Atividades

- 1. Identificar os fatores críticos de sucesso** do ponto de vista do cliente: entrevistar de cinco a dez clientes-chave e a equipe comercial sobre o que pesa na decisão de compra.
- 2. Aplicar o autodiagnóstico de competitividade** (ferramenta abaixo) com a diretoria, avaliando importância para o cliente e desempenho atual frente à concorrência em cada dimensão.
- 3. Declarar a dimensão prioritária** (onde a vantagem é construída) e a dimensão de paridade (onde é preciso apenas não ficar atrás).
- 4. Nomear o patrocinador executivo** da agenda de IA. Sem um diretor responsável, a agenda se dilui.

Ferramenta 1 • Autodiagnóstico de competitividade

Atribua notas de 1 a 5 em cada coluna. Sendo 5 a melhor nota. A lacuna competitiva é a diferença entre a importância para o cliente e o desempenho atual. Lacunas altas em dimensões importantes indicam onde a IA tem maior alavancagem.

Dimensão	Importância para o cliente (1–5)	Nosso desempenho (1–5)	Nomear o Melhor concorrente	Lacuna (Imp. – Desemp.)
Excelência nas Operações				
Liderança em Produtos e Serviços				
Proximidade com o Cliente				
Inteligência Competitiva				

Critério de saída da Fase 0: diretoria alinhada sobre a dimensão prioritária e os dois ou três fatores críticos de sucesso que a IA deve reforçar. Se não houver consenso, não avance: o desalinhamento aqui é a raiz do desperdício lá na frente.

Fase 1 • Priorização dos casos de uso

FASE 1	Priorização dos casos de uso Quando: Semanas 3 a 6 Objetivo: Transformar uma longa lista de possibilidades em duas ou três iniciativas com retorno, prazo e risco compatíveis com a empresa.
-----------------------------	---

Com a dimensão prioritária definida, o time mapeia os casos de uso candidatos (o capítulo 2 é o ponto de partida) e os submete a uma matriz de priorização. O objetivo não é escolher a iniciativa mais sofisticada, mas a que combina maior impacto competitivo com maior disponibilidade.

Ferramenta 2 • Matriz de priorização de iniciativas de IA

Pontue cada iniciativa de 1 a 5 em cada critério e multiplique pelo peso. O resultado ordena a carteira. Os pesos sugeridos refletem a realidade de uma média empresa em cenário de crise: retorno rápido e baixo risco pesam mais que sofisticação.

Critério	Peso	O que avaliar	Nota 5 significa
Impacto competitivo	30%	Quanto a iniciativa reforça a dimensão prioritária e os fatores críticos de sucesso definidos na Fase 0.	Atua diretamente na dimensão prioritária, com efeito percebido pelo cliente.
Retorno financeiro e prazo	25%	Ganho esperado (custo evitado, receita, margem) e tempo até o primeiro resultado mensurável.	Payback inferior a 6 meses, com resultado visível em até 90 dias.
Disponibilidade de dados	20%	Existência, qualidade e acessibilidade dos dados necessários.	Dados existem, são confiáveis e estão em sistema acessível.

Critério	Peso	O que avaliar	Nota 5 significa
Esforço e custo de implementação	15%	Investimento, integração com sistemas, dependência de fornecedores e de mudança de processo.	Solução de mercado, integração simples, sem mudança relevante de processo.
Risco e adoção pelas pessoas	10%	Risco regulatório (LGPD, setorial), sensibilidade dos dados e grau de resistência esperado das equipes.	Baixo risco regulatório e equipe favorável à mudança.

Regras de composição da carteira inicial

- **No máximo três iniciativas** no primeiro ciclo. Médias empresas não têm disponibilidade gerencial para mais do que isso sem comprometer a operação.
- **Pelo menos uma iniciativa na dimensão prioritária** definida na Fase 0. É ela que constrói vantagem; as demais complementam e reforçam.
- **Uma vitória rápida (quick win)** de baixo esforço e resultado em até 60 dias, tipicamente automação de backoffice com IA generativa ou mapeamento de concorrência. Ela financia politicamente as iniciativas maiores.
- **Nenhuma iniciativa com disponibilidade de dados igual a 1 ou 2** entra em piloto antes de um projeto de saneamento de dados.

Critério de saída da Fase 1: Definição de duas ou três iniciativas aprovada pela diretoria, cada uma com quantificação de valor, responsável e indicador de sucesso definidos.

Fase 2 • Fundações: dados, governança e pessoas

FASE

2

Fundações: dados, governança e pessoas

Quando: Meses 2 a 3 (em paralelo ao início dos pilotos)

Objetivo: Remover os entraves estruturais que fazem a maioria das empresas perder eficiência no início da adoção.

A Fase 2 é o antídoto direto contra os cinco entraves do capítulo 3. Ela não precisa estar concluída para que o primeiro piloto comece, mas precisa avançar em paralelo, porque é ela que permite escalar depois.

Frente	Entregas mínimas para uma média empresa
Governança	• Comitê de IA enxuto: patrocinador executivo, dono de negócio de cada iniciativa, responsável de TI/dados e representante de RH. Reunião quinzenal de 60 minutos. • Política de uso de IA de uma página: o que pode e o que não pode ser feito com dados de clientes, propriedade intelectual e ferramentas públicas. • Registro de iniciativas com hipótese, indicador, orçamento e status.

Frente	Entregas mínimas para uma média empresa
Dados	• Inventário dos dados exigidos pelas iniciativas priorizadas: onde estão, quem é o dono, qual a qualidade. • Saneamento focado: corrigir apenas os dados que os pilotos precisam, não a empresa inteira. • Adequação à LGPD para os dados pessoais envolvidos, com base legal e consentimento onde necessário.
Pessoas	• Capacitação em dois níveis: introdução em IA para toda a liderança (4 a 8 horas) e capacitação prática para as equipes dos pilotos. • Comunicação clara sobre o papel da IA como assistente, com exemplos concretos de tarefas que serão automatizadas.
Tecnologia	• Decisão comprar vs. construir: para médias empresas, a regra padrão é comprar soluções de mercado e integrar; construir apenas onde o dado ou o processo é diferencial competitivo. • Critérios de seleção de fornecedores: propriedade dos dados, portabilidade, custo por uso, suporte local e capacidade de integração com os sistemas existentes. • Ambiente seguro para experimentação, separado da operação.

Critério de saída da Fase 2: comitê operando, política de uso publicada, dados dos pilotos saneados e lideranças capacitadas. Sem estas quatro condições, o piloto pode até funcionar, mas não vai escalar.

Fase 3 • Pilotos controlados

FASE 3	Pilotos controlados Quando: Meses 3 a 6 Objetivo: Provar, com números, que a iniciativa gera o valor previsto antes de comprometer investimento em escala.
-----------------------------	--

Um piloto é um experimento, não uma implantação reduzida. Ele tem hipótese, linha de base, duração fixa e critério de decisão definido antes de começar. É isso que impede a empresa de arrastar por anos uma iniciativa que nunca provou seu valor.

Ferramenta 3 • Ficha do piloto

Campo	Conteúdo
Iniciativa e dimensão	Nome da iniciativa e dimensão da competitividade que reforça.
Hipótese de valor	“Se aplicarmos X ao processo Y, o indicador Z vai melhorar de A para B em N semanas.”
Linha de base	Valor atual do indicador, medido por pelo menos 4 semanas antes do piloto.

Campo	Conteúdo
Escopo	Uma unidade, uma linha, um segmento de clientes ou uma equipe. Nunca a empresa inteira.
Dono de negócio e multiplicador	Quem responde pelo resultado e quem opera no dia a dia.
Duração e marcos	8 a 12 semanas, com checkpoint na metade.
Critério go / no-go	Definido antes de começar. Exemplo: “escalar se o ganho for igual ou superior a 70% da hipótese; ajustar se entre 40% e 70%; encerrar se abaixo de 40%.”
Riscos e salvaguardas	O que pode dar errado, quem decide interromper e como voltar ao processo anterior.

Boas práticas de execução

- Mantenha o processo antigo rodando em paralelo durante o piloto: é o seu grupo de controle e o seu plano de contingência.
- Meça também o que não está na hipótese: tempo gasto pela equipe, retrabalho, erros novos introduzidos pela IA e satisfação dos usuários.
- Registre as decisões que a IA sugeriu e o time recusou. Esse registro é matéria-prima para ajustar o modelo e para o treinamento.

Critério de saída da Fase 3: decisão formal de go, ajuste ou no-go para cada piloto, registrada pelo comitê, com os números da linha de base e do resultado. Encerrar um piloto é um resultado válido e barato; escalar sem prova é o caminho para o custo subutilizado.

Fase 4 • Escala e integração aos processos

FASE

4

Escala e integração aos processos

Quando: Meses 6 a 9

Objetivo: Transformar pilotos bem-sucedidos em capacidade organizacional, e não em ilhas de tecnologia.

É na escala que a IA deixa de ser recurso e passa a ser capacidade. Isso exige redesenhar o processo em torno da nova forma de trabalhar, ajustar papéis, incorporar os indicadores à rotina de gestão e, muitas vezes, renegociar contratos com fornecedores para o novo volume.

- **Redesenho de processo com as equipes:** documente o processo novo, elimine as etapas que a IA tornou desnecessárias e defina os pontos de revisão humana obrigatória.
- **Papéis e metas:** atualize descrições de função e metas individuais para refletir o novo processo. Metas antigas mantêm comportamentos antigos.

- **Indicadores na rotina:** os KPIs do piloto entram no painel mensal da diretoria, ao lado dos indicadores financeiros.
- **Expansão gradual:** escale por ondas (unidade a unidade, segmento a segmento), reaplicando a ficha do piloto em cada onda com escopo maior.
- **Gestão de fornecedores:** revise custo por uso, níveis de serviço e cláusulas de portabilidade de dados antes de ampliar o contrato.

Critério de saída da Fase 4: processo novo documentado e operado pelas equipes sem dependência do time de projeto, com indicadores no painel de gestão e ganho confirmado por pelo menos dois ciclos mensais.

Fase 5 · Ciclo contínuo de competitividade

FASE

5

Ciclo contínuo de competitividade

Quando: Anual, integrado ao planejamento estratégico

Objetivo: Reavaliar as quatro dimensões, atualizar a carteira de iniciativas e manter a IA alinhada à estratégia.

A vantagem competitiva construída com IA se deprecia rapidamente, porque os concorrentes têm acesso às mesmas ferramentas. O que não se copia é a capacidade organizacional de escolher bem, executar rápido e medir com disciplina. Por isso o roadmap não termina: ele se reinicia a cada ciclo de planejamento.

A cada ciclo anual, ou a cada mudança relevante no mercado, a empresa reaplica o autodiagnóstico da Fase 0, revisa a dimensão prioritária, atualiza a matriz de priorização com novos casos de uso e encerra iniciativas que deixaram de gerar valor. É essa disciplina, e não a tecnologia em si, que o DMS Competitiveness Cycle™ institucionaliza: um processo recorrente de diagnóstico, priorização, execução e medição em torno das quatro dimensões da competitividade.

5. Indicadores para acompanhar o ganho de competitividade

Cada iniciativa precisa de um indicador ligado à dimensão que ela reforça. A tabela a seguir sugere indicadores de referência; o gestor deve escolher dois ou três por iniciativa e medi-los antes, durante e depois.

Dimensão	Indicadores de referência	Frequência
Excelência nas Operações	• Custo unitário de produção ou de atendimento • Tempo de ciclo de processos administrativos • Taxa de defeitos e retrabalho • Horas de parada não planejada • Horas de trabalho repetitivo liberadas por colaborador • Receita por colaborador • Nível de satisfação e taxa de engajamento dos colaboradores • Acurácia da projeção de fluxo de caixa (projetado vs. realizado) • Prazo médio de recebimento e índice de inadimplência • Ciclo de caixa e necessidade de capital de giro • Desvios orçamentários sinalizados antes do fechamento do mês	Mensal
Liderança em Produtos e Serviços	• Tempo de desenvolvimento de novo produto ou versão • Custo de protótipos e testes físicos • Disponibilidade de serviços digitais (uptime) • Percentual da receita vinda de produtos lançados nos últimos 24 meses	Trimestral
Proximidade com o Cliente	• Margem média por segmento de cliente • Taxa de conversão de propostas e ofertas • Taxa de cancelamento (churn) e recompra • NPS ou satisfação por segmento	Mensal
Inteligência Competitiva	• Tempo para montar análise de concorrência • Economia de custo por engenharia de valor • Tempo do ciclo de venda técnica • Percentual de propostas com especificação automatizada	Trimestral

6. Sete armadilhas que o gestor deve evitar

- 1. Começar pela ferramenta, não pela dimensão.** Comprar a solução da moda e depois procurar um problema para ela.
- 2. Pilotar sem linha de base.** Sem medição anterior, nenhum resultado é demonstrável e o debate vira opinião.

CASO REAL · COMMONWEALTH BANK OF AUSTRALIA**A armadilha 2 na prática: cortar antes de comprovar**

Em julho de 2025, o maior banco da Austrália, que naquele ano registraria lucro recorde, anunciou o corte de 45 vagas no atendimento telefônico, substituídas por um robô de voz com IA. A justificativa: o robô estaria reduzindo cerca de 2.000 ligações por semana.

Na operação, o quadro era outro. O volume de chamadas subiu, a gestão passou a pagar horas extras e líderes de equipe foram deslocados para atender telefone. O caso chegou ao tribunal trabalhista australiano e, cerca de um mês depois, o banco recuou: pediu desculpas publicamente aos funcionários, classificou a decisão como um “erro” e admitiu que não havia avaliado adequadamente todos os fatores do negócio.

O que deu errado

A estrutura foi alterada antes de o resultado ser validado na prática, sem o processo antigo rodando em paralelo como grupo de controle. O indicador usado media o que o robô processava, não o que efetivamente resolvia, e cliente sem solução liga de novo. E a decisão mirou custo, sacrificando justamente o relacionamento com o cliente.

Lição para a média empresa

O banco não abandonou a IA; ajustou o caminho. Mas pagou em reputação, retrabalho e horas extras por ter pulado a etapa de validação. Se isso acontece com quem tem orçamento e acesso às melhores tecnologias, a média empresa não pode se dar ao luxo de cortar antes de medir.

Fontes: ABC News, Bloomberg e Finextra (agosto de 2025).

3. **Querer abraçar as quatro dimensões de uma vez.** Dispersão gerencial e nenhuma iniciativa com profundidade suficiente para gerar vantagem.
4. **Delegar integralmente ao fornecedor.** A empresa perde a capacidade de avaliar, ajustar e trocar de solução; o conhecimento fica fora de casa.
5. **Ignorar a qualidade dos dados.** Modelos que aprendem com dados errados produzem decisões erradas com aparência de precisão.
6. **Tratar a resistência apenas como problema de comunicação.** A resistência normalmente sinaliza metas, papéis e processos que não foram atualizados.
7. **Não encerrar o que não funciona.** Pilotos eternos consomem caixa e credibilidade; o no-go é uma decisão de gestão, não uma falha.

7. Plano de 90 dias para começar

Para o gestor que quer sair deste ebook com uma agenda concreta, o quadro abaixo condensa as Fases 0, 1 e o início das Fases 2 e 3 em um trimestre.

Período	Ações	Entrega
Semanas 1–2	- Nomear patrocinador executivo - Entrevistar clientes-chave e equipe comercial sobre fatores críticos de sucesso - Letramento em IA para a diretoria (4 horas)	Lista de fatores críticos de sucesso na visão do cliente
Semana 3	- Workshop de autodiagnóstico com a diretoria (Ferramenta 1) - Declarar dimensão prioritária e dimensão de paridade	Diagnóstico de competitividade assinado pela diretoria
Semanas 4–5	- Levantar casos de uso candidatos por dimensão (capítulo 2 como base) - Aplicar a matriz de priorização (Ferramenta 2)	Carteira ranqueada de iniciativas
Semana 6	- Aprovar carteira de 2 a 3 iniciativas, com uma vitória rápida - Constituir o comitê de IA e publicar a política de uso	Carteira aprovada; comitê e política em vigor
Semanas 7–8	- Inventário e saneamento dos dados dos pilotos - Selecionar fornecedores ou ferramentas - Preencher a ficha de cada piloto (Ferramenta 3) e medir linha de base	Fichas de piloto aprovadas com linha de base
Semanas 9–12	- Iniciar a vitória rápida e o primeiro piloto da dimensão prioritária - Capacitar equipes envolvidas - Primeiro checkpoint do comitê com números	Pilotos em execução; primeiro resultado da vitória rápida

Ao final de 90 dias, a empresa terá o que a maioria não tem: clareza sobre onde compete, uma carteira enxuta de iniciativas escolhidas por critério, e pelo menos um resultado mensurável para mostrar. A partir daí, o ciclo se repete com mais confiança e menos risco.

Considerações finais

Em tempos de crise, a tentação é buscar na tecnologia uma resposta rápida para a pressão sobre as margens. A IA pode, de fato, ser um motor de redução de custos, produtividade, qualidade e experiência do cliente. Mas o ganho de competitividade só é sustentável quando a tecnologia está a serviço de uma proposição de valor clara, sustentada pelas quatro dimensões, e operada por pessoas capacitadas para transformá-la em capacidade organizacional.

O roadmap apresentado aqui não exige grandes investimentos iniciais nem equipes de ciência de dados. Exige método, disciplina e, sobretudo, a decisão da liderança de escolher onde competir antes de escolher o que comprar.

Sobre o autor

Fabio Mezzarano, MSc, é sócio da DMS Partners, consultoria especializada em planejamento estratégico e competitividade de empresas de médio porte. Engenheiro mecânico com mestrado, acumula mais de 30 anos de experiência executiva em nível C, atuação em conselhos de administração e operações de M&A, além de extensa carreira docente universitária em modelos de tomada de decisão.

Sobre o DMS Competitiveness Cycle™

Metodologia proprietária da DMS Partners que estrutura, em ciclos recorrentes, o diagnóstico, a priorização e a execução de iniciativas de competitividade em torno das dimensões de Excelência nas Operações, Liderança em Produtos e Serviços, Proximidade com o Cliente e Inteligência Competitiva. O roadmap deste ebook é uma aplicação da metodologia ao tema da Inteligência Artificial.

Para conversar sobre a aplicação deste roadmap na sua empresa:

fabio.mezzarano@dmspartners.com.br