A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO EMPRESARIAL: IMPACTOS E DESAFIOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR DE SERVIÇOS

DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS MANAGEMENT: IMPACTS AND CHALLENGES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SERVICE SECTOR

Maria de Jesus Silva dos Santos[1]
Marcelo Teixeira da Silveira[2]

RESUMO

O artigo analisa os impactos da Inteligência Artificial (IA) na gestão de empresas do setor de serviços, considerando os processos administrativos, a tomada de decisão, a comunicação organizacional e a competitividade. Por meio de uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e interpretativa, discutem-se estudos teóricos e empíricos sob as perspectivas da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da governança de dados. A literatura indica que a IA pode contribuir para a produtividade e a reorganização das atividades, embora seus resultados dependam das características de cada organização. A análise destaca a importância das competências humanas, da qualidade dos dados e da integração tecnológica para a criação de valor. Também são examinados os desafios éticos e jurídicos relacionados à proteção de dados pessoais. Conclui-se que a IA constitui um recurso com potencial estratégico, cuja contribuição depende de sua utilização e das capacidades organizacionais desenvolvidas.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Gestão Empresarial. Setor de Serviços. Visão Baseada em Recursos. Governança de Dados.

ABSTRACT

This article analyzes the impacts of Artificial Intelligence (AI) on management in the service sector, considering administrative processes, decision-making, organizational communication, and competitiveness. Through a qualitative and interpretative narrative literature review, theoretical and empirical studies are discussed from the perspectives of the Resource-Based View (RBV) and data governance. The literature indicates that AI can contribute to productivity and the reorganization of work activities, although its outcomes depend on organizational characteristics. The analysis highlights the importance of human skills, data quality, and technological integration in value creation. Ethical and legal challenges related to personal data protection are also examined. The study concludes that AI represents a potentially strategic resource whose contribution depends on its application and the organizational capabilities developed.

Keywords: Artificial Intelligence. Business Management. Service Sector. Resource-Based View. Data Governance.

[1] Bacharel em Administração pela Faculdade Apogeu. E-mail: mariadejesus.mdj716@gmail.com.

[2] Mestre em Gestão Econômica do Meio Ambiente pela Universidade de Brasília – UnB. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Brasília – UCB e em Administração pela Faculdade Apogeu de Brasília. Docente nos cursos de Administração e Ciências Contábeis no Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP e nos cursos de Administração e Recursos Humanos na Faculdade Apogeu de Brasília – DF. E-mail: prof.marceloteixeira@faculdadeapogeu.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) ampliou as possibilidades de utilização de recursos digitais na administração das empresas. Entre essas mudanças, destaca-se a Inteligência Artificial (IA), que passou a integrar atividades como análise de dados, atendimento ao cliente, automação de processos e apoio à tomada de decisões. Sua aplicação no ambiente empresarial envolve não apenas a introdução de novas ferramentas, mas também alterações na organização do trabalho e nas competências exigidas dos profissionais (Davenport; Ronanki, 2018; Enholm *et al.*, 2022).

A IA reúne diferentes tecnologias capazes de identificar padrões, processar informações e apoiar a execução de tarefas que antes dependiam de maior intervenção humana. Com o desenvolvimento da IA generativa, surgiram também sistemas capazes de produzir textos, organizar conhecimentos e apresentar sugestões que podem ser utilizadas em atividades administrativas. Entretanto, essas possibilidades não eliminam a necessidade de interpretação e acompanhamento por parte dos gestores, quando as decisões envolvem situações complexas ou informações que exigem avaliação contextual (Jarrahi, 2018; Enholm *et al.*, 2022).

Nas empresas do setor de serviços, a utilização dessas tecnologias apresenta particular importância devido à circulação constante de informações e à necessidade de interação com os clientes. Ferramentas de IA podem auxiliar no processamento de documentos, na previsão de demanda, na organização de rotinas administrativas e no atendimento ao público. Ao mesmo tempo, sua implementação exige que as empresas avaliem quais atividades podem ser automatizadas e quais continuam dependendo da participação humana (Davenport; Ronanki, 2018).

Pesquisas recentes oferecem evidências sobre os efeitos da IA em atividades de serviços. Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) analisaram a introdução de um assistente baseado em IA generativa no trabalho de 5.172 profissionais de atendimento ao cliente. Os autores identificaram um aumento médio de 15% na quantidade de problemas resolvidos por hora, sendo os ganhos mais expressivos entre trabalhadores com menor experiência. Os resultados indicam que a tecnologia pode contribuir para a produtividade e para a aprendizagem profissional. Contudo, por se tratar de uma aplicação específica, os percentuais observados não podem ser considerados representativos de todas as empresas do setor de serviços.

Outra contribuição é apresentada por Reinhard *et al.* (2026), que investigaram a incorporação da IA generativa às rotinas de atendimento em quatro organizações. A pesquisa, desenvolvida a partir de 41 entrevistas com trabalhadores, gestores e especialistas, identificou diferentes formas de colaboração entre profissionais e sistemas inteligentes. Os autores observaram que a tecnologia pode participar tanto das atividades internas de organização e consulta de informações quanto da interação direta com os clientes. Isso demonstra que a utilização da IA não se resume à substituição de tarefas, podendo também modificar a maneira como o trabalho é realizado.

Apesar dos benefícios identificados, a adoção da IA apresenta desafios relacionados à capacitação dos trabalhadores, à confiabilidade das informações, à privacidade e à responsabilidade pelas decisões apoiadas por sistemas automatizados. A qualidade dos dados utilizados e a forma como a tecnologia é incorporada aos processos organizacionais influenciam os resultados alcançados. No Brasil, essas questões também envolvem o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que estabelece regras para o tratamento de dados pessoais e direitos dos titulares (Brasil, 2018).

A discussão sobre a IA na gestão empresarial não deve, portanto, ficar restrita aos recursos tecnológicos disponíveis. É necessário considerar as condições organizacionais que permitem utilizar essas ferramentas de maneira adequada. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), associada aos estudos de Barney (1991), a vantagem competitiva depende das características dos recursos e das capacidades desenvolvidas pelas empresas. Essa abordagem permite discutir por que a aquisição de uma ferramenta de IA não produz os mesmos resultados em organizações diferentes.

Nesse sentido, a questão que orienta esta pesquisa é: de que maneira a literatura científica analisa os impactos da Inteligência Artificial sobre a eficiência dos processos administrativos, a tomada de decisão gerencial, a comunicação organizacional e a competitividade no setor de serviços?

Com base nessa questão, o objetivo geral do estudo consiste em analisar, a partir da literatura científica, os impactos da IA na gestão de empresas de serviços, discutindo suas implicações sob as perspectivas da Visão Baseada em Recursos e da governança de dados, com atenção ao contexto brasileiro.

Para alcançar esse objetivo, o trabalho examina as principais aplicações da IA na automação de processos administrativos e sua utilização como instrumento de apoio à tomada de decisão. Também busca compreender as transformações na comunicação organizacional e no relacionamento com clientes, discutir os desafios relacionados à ética, à proteção de dados e à capacitação profissional, além de relacionar a utilização da tecnologia ao desenvolvimento de capacidades organizacionais e à competitividade.

A relevância da pesquisa está na necessidade de compreender os efeitos da IA para além da adoção de *softwares* e sistemas automatizados. Do ponto de vista gerencial, a discussão pode contribuir para a avaliação de investimentos em tecnologia, pessoas, processos e mecanismos de governança. No contexto brasileiro, essa análise é importante para a reflexão sobre as condições necessárias à utilização da IA nas empresas de serviços, sem pressupor que resultados encontrados em outros países se reproduzam automaticamente no mercado nacional.

Para desenvolver essa discussão, o artigo utiliza uma revisão narrativa da literatura, reunindo contribuições teóricas e resultados de pesquisas relacionadas à Inteligência Artificial e à Administração. A proposta não é mensurar o desempenho de empresas brasileiras, mas interpretar as evidências disponíveis e identificar possibilidades, limites e condições de aplicação da tecnologia na gestão empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inteligência Artificial e processos administrativos

A utilização de tecnologias digitais nos processos administrativos passou por diferentes etapas, desde a informatização dos registros e da execução de tarefas repetitivas até o desenvolvimento de sistemas capazes de analisar informações e auxiliar atividades que exigem interpretação. Os sistemas de informação gerenciais já desempenhavam funções importantes no processamento de dados e no apoio às decisões organizacionais, conforme discutem Laudon e Laudon (2015). Com a expansão da IA, essas possibilidades foram ampliadas.

Davenport e Ronanki (2018) identificam três aplicações empresariais da IA: (i) automação de processos, (ii) obtenção de informações por meio de análises e (iii) interação com clientes e trabalhadores. Essa classificação permite compreender que a IA não se limita à automação de atividades operacionais. A tecnologia também pode apoiar a identificação de padrões, o tratamento de informações e a comunicação organizacional.

É importante, entretanto, distinguir a automação convencional da utilização de sistemas de IA. Nem toda atividade automatizada depende de inteligência artificial, algumas tarefas podem ser executadas por programas baseados em regras previamente definidas, enquanto outras utilizam modelos capazes de reconhecer padrões e produzir resultados a partir dos dados disponíveis. Essa diferenciação evita atribuir à IA benefícios que também poderiam ser alcançados por tecnologias convencionais.

No ambiente administrativo, a IA pode ser utilizada na organização de documentos, na classificação de informações, no processamento de solicitações e no acompanhamento de atividades. Essas aplicações podem reduzir a necessidade de intervenção manual em determinadas tarefas, permitindo que os profissionais direcionem parte de seu trabalho para situações que exigem análise e julgamento.

Entretanto, a utilização da tecnologia não assegura, por si só, maior eficiência. Enholm *et al.* (2022), em revisão da literatura sobre IA e geração de valor empresarial, identificam fatores que favorecem ou dificultam sua adoção. Os autores demonstram que os resultados organizacionais precisam ser compreendidos a partir da relação entre recursos tecnológicos, condições de implementação e formas de utilização.

Essa discussão é relevante porque sozinha, a automação de uma atividade não significa a melhoria do processo ao qual ela pertence. Se as informações utilizadas forem inadequadas ou os procedimentos estiverem mal estruturados, a tecnologia poderá reproduzir problemas anteriores.

Assim, o potencial da IA nos processos administrativos deve ser analisado em conjunto com a qualidade dos dados, a infraestrutura disponível e a preparação dos trabalhadores. A utilização dessas ferramentas exige que a empresa identifique as atividades apropriadas à automação e estabeleça procedimentos para acompanhar os resultados obtidos.

2.2 Inteligência Artificial e tomada de decisão

A tomada de decisão envolve a identificação de problemas, a análise de alternativas e a escolha de ações para alcançar determinados objetivos organizacionais. Nesse processo, a disponibilidade e a qualidade das informações influenciam a capacidade dos gestores de avaliar situações e definir procedimentos.

A IA amplia as possibilidades de processamento e análise de dados, permitindo identificar padrões e relações que podem não ser facilmente percebidos por métodos convencionais. Entretanto, o processamento de informações e a decisão gerencial não constituem atividades equivalentes. A tecnologia pode apresentar resultados e recomendações, mas sua interpretação depende das características do problema e dos objetivos da organização.

Yu *et al.* (2024) analisaram 128 casos de utilização da IA em organizações, com base em dados secundários. Os autores identificaram maior concentração das aplicações nas áreas de Operações e *Marketing*. Entre os casos relacionados às operações, destacam-se aplicações em atividades como produção, controle de qualidade, estoques, compras e manutenção.

Esses resultados contribuem para compreender em quais atividades a IA vem sendo utilizada. Entretanto, a distribuição dos casos não permite concluir que a tecnologia seja mais eficiente nessas áreas ou que proporcione maiores ganhos econômicos. A pesquisa descreve aplicações identificadas, sem estabelecer uma comparação geral de desempenho entre empresas que utilizam e que não utilizam IA.

Giachino *et al.* (2025) apresentam outra perspectiva ao investigar a relação entre decisões orientadas por IA e desempenho empresarial. Em pesquisa quantitativa com 346

gestores nos Estados Unidos, os autores identificaram associação positiva entre essas dimensões. O estudo também apontou relações entre a utilização de recursos de *big data*, o desenvolvimento de capacidades de IA e a tomada de decisão orientada por tecnologia.

Embora os resultados contribuam para a discussão, é necessário considerar suas limitações. A associação identificada não comprova, por si só, que a utilização da IA seja a causa de melhor desempenho empresarial, outras características das organizações podem influenciar tanto a adoção tecnológica quanto seus resultados. Além disso, a pesquisa foi realizada em contexto internacional e não representa diretamente as empresas brasileiras do setor de serviços.

A relação entre tecnologia e decisão também é discutida por Jarrahi (2018), que apresenta uma perspectiva de complementaridade entre inteligência humana e artificial. Segundo essa abordagem, a IA pode ampliar a capacidade de processamento e análise, enquanto a participação humana permanece relevante para a interpretação contextual, o julgamento e a avaliação de situações complexas.

As contribuições desses autores permitem compreender a IA como instrumento de apoio à tomada de decisão e não como substituta do gestor. Sua utilização pode ampliar o acesso a informações, mas não elimina os riscos relacionados à qualidade dos dados e à interpretação dos resultados.

2.3 IA, comunicação organizacional e experiência do cliente

A comunicação organizacional envolve a circulação de informações entre os profissionais e o relacionamento da empresa com seu público. No setor de serviços, essas atividades apresentam particular importância porque parte da prestação do serviço depende da interação entre trabalhadores e clientes.

Ferramentas de processamento de linguagem natural, *chatbots* e assistentes virtuais permitem automatizar determinadas etapas dessa comunicação. Entre suas aplicações estão o atendimento de dúvidas recorrentes, a organização de solicitações, a consulta a documentos e a elaboração de respostas.

Davenport e Ronanki (2018) incluem a interação com clientes e funcionários entre as principais aplicações empresariais da IA. Essa utilização pode auxiliar a comunicação, mas seus resultados dependem do tipo de demanda e da capacidade dos sistemas de oferecer informações adequadas.

Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) investigaram os efeitos da introdução de um assistente de IA generativa no trabalho de 5.172 profissionais de atendimento ao cliente. A pesquisa identificou aumento médio de 15% na produtividade, medida pela quantidade de problemas resolvidos por hora. Os efeitos, entretanto, variaram entre os trabalhadores, sendo mais expressivos entre aqueles com menor experiência e menor desempenho inicial.

Os autores também encontraram diferenças relacionadas à qualidade do atendimento. Enquanto trabalhadores menos experientes apresentaram melhorias na velocidade e na qualidade de suas atividades, os mais experientes registraram ganhos menores de velocidade e pequenas reduções em algumas medidas de qualidade. Isso demonstra que a introdução da IA não produz resultados uniformes e que o desempenho precisa ser avaliado por diferentes indicadores.

Reinhard *et al.* (2026) investigaram as mudanças nas rotinas de atendimento em quatro organizações, por meio de um estudo qualitativo longitudinal desenvolvido entre 2020 e 2024. A pesquisa reuniu 41 entrevistas com profissionais de atendimento, gestores e especialistas em IA. Os autores identificaram sete padrões recorrentes de

complementação ou substituição de tarefas, relacionados à utilização da IA generativa nos serviços.

Entre esses padrões estão a identificação de solicitações, a elaboração de resumos, o apoio à solução de problemas e a organização do conhecimento utilizado pelos profissionais. A pesquisa mostra que a tecnologia pode atuar em atividades internas de preparação das informações e influenciar o atendimento realizado com os clientes.

As contribuições desses estudos demonstram que a utilização da IA no atendimento não deve ser analisada apenas pela possibilidade de substituir trabalhadores. Em determinadas situações, a tecnologia modifica a distribuição das tarefas e permite que os profissionais concentrem sua atuação em problemas mais complexos.

Entretanto, a velocidade de resposta não constitui o único critério de qualidade. A precisão das informações, a solução efetiva das demandas e a possibilidade de encaminhar situações complexas para profissionais permanecem relevantes.

2.4 Visão Baseada em Recursos e capacidade organizacional de IA

A VBR procura explicar como os recursos e as capacidades internas das empresas podem contribuir para a criação de vantagens competitivas. Barney (1991) argumenta que determinados recursos apresentam maior potencial estratégico quando possuem características que dificultam sua reprodução ou substituição pelos concorrentes.

A aplicação dessa perspectiva à Inteligência Artificial exige distinguir a aquisição de ferramentas tecnológicas do desenvolvimento de capacidades organizacionais. Uma empresa pode utilizar sistemas semelhantes aos de seus concorrentes e, ainda assim, apresentar resultados diferentes em razão de seus conhecimentos, processos e formas de organização.

Mikalef e Gupta (2021) investigaram essa questão ao desenvolver uma medida de capacidade organizacional de IA, fundamentada na combinação de recursos tecnológicos, humanos e intangíveis. Os autores utilizaram dados de 143 gestores seniores de tecnologia e examinaram a relação entre a capacidade de IA, a criatividade organizacional e o desempenho empresarial.

O estudo contribui para compreender que a utilização da IA envolve mais do que investimentos em equipamentos e *softwares*. Os resultados também dependem de recursos como conhecimento técnico, preparação dos profissionais e condições organizacionais que permitem utilizar a tecnologia.

Entretanto, a pesquisa apresenta limitações relacionadas ao perfil dos respondentes e à composição da amostra, que reúne diferentes setores econômicos e predominância de empresas de maior porte. Portanto, suas conclusões não devem ser aplicadas a pequenas empresas brasileiras de serviços de forma automática.

A perspectiva da VBR permite compreender que a tecnologia disponível no mercado pode representar um recurso importante, mas a possibilidade de diferenciação depende da maneira como a empresa desenvolve e combina suas capacidades internas.

2.5 Aplicação analítica do modelo VRIO

A análise dos recursos empresariais desenvolvida por Barney (1991) considera o valor, a raridade, a dificuldade de imitação e a ausência de substitutos estrategicamente equivalentes. Em seguida, Barney (1995) apresentou uma abordagem que incorpora a capacidade de organização da empresa para explorar seus recursos, consolidando a estrutura de análise conhecida como VRIO.

O modelo VRIO considera quatro dimensões: valor, raridade, dificuldade de imitação e organização. O primeiro critério examina a contribuição de um recurso para as atividades da empresa. A raridade corresponde à sua disponibilidade entre os concorrentes. A dificuldade de imitação considera os obstáculos para sua reprodução, enquanto a organização envolve a capacidade empresarial de utilizar os recursos de forma adequada.

No caso da IA, esses critérios permitem examinar por que a disponibilidade de uma ferramenta não significa, necessariamente, vantagem competitiva.

Quadro 1. Aplicação analítica do modelo VRIO aos recursos e capacidades de IA.

Recurso ou capacidade	Valor	Raridade	Dificuldade de imitação	Organização	Interpretação
Software comercial de IA	Potencial elevado	Geralmente baixa	Geralmente baixa	Depende da empresa	Pode oferecer ganhos operacionais, mas sua disponibilidade aos concorrentes limita a diferenciação.
Dados proprietários qualificados	Depende da aplicação	Variável	Variável	Depende da empresa	Podem representar recurso estratégico quando relevantes, exclusivos e adequadamente utilizados.
Capacitação dos profissionais	Potencial elevada	Variável	Variável	Depende da empresa	Pode ampliar a capacidade de utilização da tecnologia e a qualidade das decisões.
Integração entre IA, pessoas, dados e governança	Potencial elevada	Depende do contexto	Depende da complexi-dade das capacidades	Depende da empresa	Pode contribuir para a diferenciação quando reúne os requisitos de valor, raridade e dificuldade de imitação.

Fonte: elaborado pelos autores (2026), com base em Barney (1991, 1995) e Mikalef e Gupta (2021).

O quadro representa uma aplicação interpretativa do modelo ao objeto deste estudo. Suas classificações não foram obtidas por pesquisa de campo nem por avaliação direta dos recursos de empresas específicas.

A análise indica que softwares comerciais podem oferecer benefícios operacionais sem constituírem recursos raros ou difíceis de imitar. Por outro lado, a combinação de conhecimentos, dados e procedimentos internos pode apresentar características mais específicas, dependendo das condições de cada organização.

Não se pode afirmar, entretanto, que essa integração produza vantagem competitiva sustentável de maneira ilimitada. Para isso, seria necessário examinar os

recursos utilizados de fato, as características dos concorrentes e os resultados alcançados ao longo do tempo.

2.6 Ética, governança e proteção de dados

A utilização da IA envolve questões relacionadas à proteção das informações, à transparência dos sistemas e à responsabilidade pelas decisões tomadas com apoio tecnológico. Esses aspectos assumem importância quando as ferramentas processam dados pessoais ou produzem recomendações que podem afetar indivíduos.

Entre os principais riscos estão a utilização inadequada das informações, a produção de resultados discriminatórios e a dificuldade de compreender os critérios utilizados por determinados sistemas automatizados. A existência desses riscos demonstra que a adoção tecnológica também exige procedimentos de controle e avaliação.

No Brasil, a Lei nº 13.709/2018, denominada LGPD, estabelece regras para o tratamento de dados pessoais. O artigo 7º prevê diferentes bases legais para esse tratamento, entre elas consentimento, cumprimento de obrigação legal e execução de contrato, observadas as condições aplicáveis a cada hipótese.

A legislação também trata das decisões automatizadas. O artigo 20 assegura ao titular o direito de solicitar revisão de decisões tomadas com base no tratamento automatizado de dados pessoais que afetem seus interesses. O dispositivo prevê, ainda, o fornecimento de informações claras e adequadas sobre os critérios e procedimentos utilizados, respeitados os limites legais referentes aos segredos comercial e industrial.

É importante observar que a redação atual desse artigo não estabelece a obrigatoriedade de revisão por uma pessoa natural. A supervisão humana pode constituir uma medida relevante de governança, mas não deve ser apresentada como uma exigência geral decorrente desse dispositivo.

No ambiente empresarial, a governança de IA envolve a definição de responsabilidades, a avaliação dos riscos, a proteção das informações e o acompanhamento dos sistemas utilizados. Essas medidas são relevantes para reduzir problemas operacionais e jurídicos, embora não eliminem completamente os riscos associados à tecnologia.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e interpretativa, voltada à análise das implicações da Inteligência Artificial na gestão empresarial, com foco nas atividades do setor de serviços.

A pesquisa utiliza publicações científicas, obras de referência e legislação relacionadas à Inteligência Artificial, à Administração, aos Sistemas de Informação, à Visão Baseada em Recursos e à governança de dados. A discussão reúne trabalhos teóricos, revisões de literatura e estudos empíricos que abordam diferentes aspectos da utilização da IA nas organizações.

A análise foi organizada em cinco dimensões relacionadas ao problema de pesquisa: processos administrativos, tomada de decisão, comunicação organizacional e relacionamento com clientes, competitividade e capacidade organizacional, e ética e governança.

A interpretação das fontes considera os argumentos apresentados pelos autores, os métodos utilizados nos estudos empíricos e os limites de aplicação de seus resultados. Essa abordagem permite relacionar contribuições de diferentes pesquisas, identificando convergências e diferenças entre suas conclusões.

Foram examinados estudos baseados em dados secundários, levantamentos quantitativos e investigações qualitativas. Essas modalidades de pesquisa apresentam possibilidades distintas de análise. Enquanto os levantamentos quantitativos permitem examinar associações entre variáveis, os estudos qualitativos podem contribuir para compreender processos organizacionais e experiências relacionadas à utilização da tecnologia.

Também foram consideradas obras teóricas que permitem interpretar os resultados empíricos, em especial as contribuições da Visão Baseada em Recursos e do modelo VRIO. A legislação brasileira foi utilizada para discutir aspectos jurídicos associados ao tratamento de dados pessoais.

A análise comparativa procurou diferenciar aplicações identificadas, resultados observados e interpretações teóricas. Essa distinção é necessária para evitar que benefícios potenciais sejam apresentados como resultados comprovados ou que associações estatísticas sejam interpretadas como relações causais.

Por se tratar de uma revisão narrativa, não foi adotado protocolo sistemático de busca, seleção e exclusão de publicações. Também não foi realizado levantamento exaustivo da produção científica nem investigação de campo em empresas.

Sendo assim, a revisão não permite estimar a frequência de determinados resultados na literatura ou produzir conclusões estatisticamente representativas sobre a utilização da IA. As considerações apresentadas correspondem à interpretação das fontes examinadas, respeitando suas características e limitações.

O contexto brasileiro é considerado principalmente na discussão das implicações gerenciais e jurídicas da utilização da IA. Como a maior parte dos estudos empíricos consultados foi realizada em outros países ou em amostras de diferentes setores econômicos, não se pretende apresentar seus resultados como evidência direta do desempenho das empresas brasileiras de serviços.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura permite compreender a Inteligência Artificial a partir de suas aplicações empresariais e das condições necessárias para sua utilização. Os estudos consultados apresentam contribuições distintas: alguns descrevem aplicações organizacionais, outros investigam relações com o desempenho e outros examinam mudanças nas atividades dos trabalhadores.

Essas diferenças são importantes porque os resultados não podem ser tratados como evidências equivalentes. A identificação de uma aplicação de IA não demonstra, por si só, melhoria de desempenho. Da mesma forma, uma associação estatística positiva entre utilização da tecnologia e desempenho organizacional não comprova de forma obrigatória uma relação causal.

A discussão a seguir relaciona essas contribuições aos objetivos do artigo.

4.1 Impactos nos processos administrativos

Davenport e Ronanki (2018) apresentam a automação de processos como uma das principais aplicações empresariais da IA. Entre suas possibilidades estão o tratamento de informações e a execução de atividades estruturadas, em especial quando determinadas tarefas podem ser parcialmente automatizadas.

Entretanto, Enholm *et al.* (2022) demonstram que a geração de valor por meio da IA envolve diferentes condições organizacionais. A adoção de uma tecnologia representa

apenas uma etapa do processo, sendo necessário considerar as características das atividades, os recursos disponíveis e as dificuldades de implementação.

A comparação entre esses trabalhos permite distinguir duas questões. A primeira está relacionada às atividades que podem receber apoio tecnológico. A segunda envolve as condições necessárias para que essa aplicação produza benefícios à organização.

Essa diferenciação impede que a simples implantação de um sistema seja interpretada como melhoria administrativa. Uma atividade pode ser automatizada sem que o processo apresente ganhos relevantes de qualidade ou eficiência.

Os resultados de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) acrescentam evidência empírica a essa discussão. Ao analisar a introdução de IA generativa em atividades de atendimento, os autores identificaram ganhos de produtividade. Contudo, esses resultados se referem ao contexto organizacional investigado e a uma medida específica de desempenho.

Portanto, a literatura sustenta a possibilidade de melhoria de determinados processos, mas não permite estabelecer que a IA produza redução generalizada de custos, tempo de execução ou retrabalho em todas as empresas.

Para a gestão empresarial, a principal implicação está na necessidade de identificar os processos em que a tecnologia pode ser utilizada e avaliar seus resultados por meio de indicadores adequados às atividades desenvolvidas.

4.2 Impactos na tomada de decisão

Yu *et al.* (2024) e Giachino *et al.* (2025) permitem examinar a tomada de decisão sob perspectivas distintas. O primeiro estudo analisa casos de aplicação da IA, identificando sua distribuição entre áreas organizacionais e níveis decisórios. Os resultados mostram predominância de aplicações operacionais, sobretudo nas áreas de Operações e *Marketing*.

Já Giachino *et al.* (2025) investigam relações entre a tomada de decisão orientada por IA, as capacidades tecnológicas e o desempenho das empresas. O levantamento realizado com gestores norte-americanos apresenta evidências de associação positiva entre a utilização dessas capacidades e o desempenho organizacional.

A principal diferença está na natureza dos resultados. Yu *et al.* (2024) contribuem para compreender onde e como a IA é aplicada. Giachino *et al.* (2025) examinam relações estatísticas entre variáveis organizacionais. Nenhum dos estudos, de maneira isolada, demonstra que a utilização da IA garante melhor desempenho em qualquer empresa.

A perspectiva de Jarrahi (2018) acrescenta uma interpretação a esses resultados. Ao discutir a complementaridade entre inteligência humana e artificial, o autor demonstra a relevância da participação humana em atividades que exigem julgamento e interpretação contextual.

Essa abordagem permite compreender que a disponibilidade de informações não equivale à capacidade de tomar decisões adequadas. Sistemas inteligentes podem produzir análises e recomendações, mas essas informações precisam ser consideradas à luz das condições e dos objetivos da empresa.

Assim, os estudos convergem quanto ao potencial da IA como instrumento de apoio à decisão. Entretanto, diferem quanto ao objeto investigado e ao tipo de evidência apresentado. A literatura examinada não sustenta a conclusão de que a tecnologia deva substituir o julgamento gerencial em decisões complexas.

4.3 Transformações na comunicação e no relacionamento com clientes

As evidências mais específicas sobre os efeitos da IA em atividades de serviços são apresentadas por Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) e Reinhard *et al.* (2026). Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) investigaram a introdução de um assistente de IA generativa no trabalho de profissionais de atendimento ao cliente. O estudo identificou aumento médio de 15% na produtividade, mas também demonstrou diferenças entre os trabalhadores.

Os ganhos foram maiores entre os profissionais menos experientes, indicando que a tecnologia pode facilitar o acesso a conhecimentos e procedimentos utilizados no atendimento. Entretanto, entre os trabalhadores mais experientes, os benefícios foram menores e algumas medidas de qualidade apresentaram pequenas reduções.

Esses resultados mostram que o efeito da IA depende das características dos profissionais e das tarefas executadas. A média de produtividade não representa, portanto, um ganho uniforme para todos os trabalhadores.

Reinhard *et al.* (2026) investigaram outro aspecto da questão. Em vez de mensurar de forma direta ganhos de produtividade, os autores examinaram como a IA generativa modifica as rotinas de atendimento. A pesquisa identificou sete padrões de utilização da tecnologia, abrangendo atividades como classificação de solicitações, elaboração de resumos, apoio à solução de problemas e organização do conhecimento.

Os resultados demonstram que a IA pode atuar em etapas que não são percebidas de forma direta pelos clientes. A preparação de informações, a consulta a registros e o apoio aos profissionais também podem influenciar o serviço prestado.

A comparação entre os estudos permite compreender duas dimensões dos impactos da IA. A primeira envolve os resultados mensuráveis da utilização da tecnologia em determinadas atividades. A segunda está relacionada às mudanças na forma como o trabalho é organizado.

Ambas são relevantes para a Administração, mas não devem ser confundidas. O estudo qualitativo de Reinhard *et al.* (2026) contribui para explicar mudanças nas rotinas, sem estabelecer percentuais gerais de produtividade. Já os resultados quantitativos de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) estão vinculados à aplicação específica investigada.

A interpretação conjunta indica que a IA pode modificar o relacionamento com clientes tanto pela automação de determinadas tarefas quanto pelo apoio oferecido aos trabalhadores. Entretanto, a qualidade do atendimento continua dependendo da precisão das informações, da capacidade de solucionar problemas e da organização dos procedimentos adotados pela empresa.

4.4 Competitividade e capacidade organizacional

A discussão sobre competitividade exige distinguir os benefícios operacionais da possibilidade de desenvolvimento de vantagens competitivas. Uma empresa pode melhorar a execução de determinadas tarefas por meio da IA sem alcançar uma posição superior à de seus concorrentes. Isso ocorre porque as mesmas tecnologias podem estar disponíveis a outras organizações, permitindo que benefícios semelhantes sejam obtidos.

A Visão Baseada em Recursos oferece uma perspectiva para examinar essa questão. Barney (1991) relaciona a possibilidade de vantagem competitiva às características dos recursos organizacionais. Posteriormente, Barney (1995) incorpora a dimensão da organização ao modelo de análise estratégica.

Mikalef e Gupta (2021) contribuem para essa discussão ao investigar a capacidade organizacional de IA. Os autores identificam a importância da combinação de recursos

tecnológicos, humanos e intangíveis e examinam sua relação com a criatividade e o desempenho empresarial.

A pesquisa permite compreender que a capacidade de utilizar a IA depende de elementos que ultrapassam a aquisição de *softwares*. Entretanto, sua natureza quantitativa e as características da amostra não permitem afirmar que todas as empresas que desenvolvem tais capacidades alcançarão vantagem competitiva sustentável.

Os estudos de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) e Reinhard *et al.* (2026) também podem ser relacionados a essa perspectiva. Suas contribuições demonstram que os resultados da IA dependem, em diferentes graus, da interação entre tecnologia, trabalhadores e rotinas organizacionais.

Contudo, nenhum desses estudos comprova, por si só, a existência de vantagem competitiva duradoura. Para investigar essa condição seria necessário considerar também os concorrentes, a possibilidade de reprodução dos recursos utilizados e a permanência dos benefícios ao longo do tempo. A aplicação analítica do modelo VRIO, apresentada no Quadro 1, permite discutir essas condições sem atribuir às empresas resultados que não foram diretamente investigados.

4.5 Ética, governança e riscos

A utilização da IA em atividades administrativas e decisórias envolve riscos que precisam ser considerados com seus benefícios. Entre eles estão problemas relacionados à confiabilidade das informações, à proteção de dados pessoais, à transparência dos sistemas e à possibilidade de resultados discriminatórios. Esses riscos podem afetar a qualidade dos serviços e produzir consequências para trabalhadores, clientes e organizações.

As pesquisas sobre aplicação da IA demonstram a importância das condições organizacionais para sua utilização, mas não comprovam que a introdução da tecnologia seja suficiente para eliminar problemas de governança.

No contexto brasileiro, a LGPD estabelece obrigações relacionadas ao tratamento de dados pessoais, incluindo a necessidade de observar bases legais adequadas e os direitos dos titulares. O artigo 20 da legislação assegura o direito de solicitar revisão de decisões tomadas apenas com base em tratamento automatizado de dados pessoais que afetem os interesses do titular. Essa previsão exige atenção às formas de utilização de sistemas automatizados, sem que se possa atribuir ao dispositivo uma obrigação geral de revisão humana expressa na redação legal.

A análise indica que os mecanismos de governança devem ser considerados desde a escolha e a implementação das ferramentas. Entre os aspectos relevantes estão a definição de responsabilidades, a proteção das informações e a existência de procedimentos para identificar e corrigir problemas. Assim, a governança não deve ser tratada como uma questão independente da utilização da IA. Ela integra as condições organizacionais necessárias para avaliar os riscos e os resultados da tecnologia.

4.6 Síntese crítica das evidências e implicações para o setor de serviços

A comparação entre as pesquisas permite identificar contribuições distintas sobre a utilização da IA na gestão empresarial. Embora os estudos apresentem resultados relevantes, seus métodos e objetos de análise não são equivalentes. O Quadro 2 sintetiza as principais evidências utilizadas nesta revisão e os limites que precisam ser considerados na interpretação de seus resultados.

Quadro 2. Síntese comparativa das principais pesquisas sobre IA e gestão empresarial.

Estudo	Método e contexto	Principal contribuição	Limite para este artigo
Mikalef e Gupta (2021)	Pesquisa quantitativa com 143 gestores seniores de tecnologia, de diferentes setores.	Examina a capacidade organizacional de IA e sua relação com criatividade e desempenho.	Não representa especificamente as empresas brasileiras de serviços; predominam organizações maiores.
Yu *et al.* (2024)	Análise de 128 casos de utilização de IA com base em dados secundários.	Identifica a distribuição das aplicações entre áreas organizacionais e níveis de decisão.	Não mede ganhos gerais de desempenho nem representa uma amostra estatística do setor brasileiro.
Giachino *et al.* (2025)	Levantamento quantitativo com 346 gestores nos Estados Unidos.	Identifica associações entre decisão orientada por IA, capacidades tecnológicas e desempenho.	Não estabelece causalidade isoladamente nem permite generalização direta ao Brasil.
Brynjolfsson, Li e Raymond (2025)	Análise da introdução de IA generativa no trabalho de 5.172 profissionais de atendimento.	Identifica efeitos sobre produtividade e diferenças entre trabalhadores.	Os ganhos observados pertencem ao contexto investigado e não representam todo o setor de serviços.
Reinhard *et al.* (2026)	Estudo qualitativo longitudinal em quatro organizações, com 41 entrevistas.	Identifica mudanças nas rotinas de atendimento e formas de colaboração entre IA e trabalhadores.	Não estima ganhos gerais de produtividade nem permite generalização estatística.

Fonte: elaborado pelos autores (2026), com base nos estudos citados.

A comparação revela que a literatura aborda diferentes etapas da utilização da IA. Algumas pesquisas procuram identificar suas aplicações, outras examinam relações com indicadores de desempenho e outras investigam mudanças nas atividades profissionais.

Esses estudos apresentam contribuições complementares, mas não constituem evidências suficientes para afirmar que a IA produz efeitos positivos em todas as organizações. No setor de serviços, os resultados disponíveis indicam que a tecnologia pode apoiar atividades administrativas, decisões gerenciais e processos de atendimento. Entretanto, a natureza dos serviços, as características dos trabalhadores e as condições organizacionais precisam ser consideradas para compreender seus resultados.

A partir da articulação entre essas evidências e a Visão Baseada em Recursos, é possível formular uma interpretação central: a disponibilidade de ferramentas de IA não equivale à capacidade organizacional de utilizá-las de maneira produtiva e estrategicamente relevante.

Essa interpretação encontra apoio nas pesquisas sobre capacidades organizacionais e nas evidências sobre mudanças nas rotinas de trabalho. Contudo, representa uma síntese construída a partir da literatura consultada e não uma conclusão empírica testada.

No contexto brasileiro, a discussão apresenta implicações para empresas de serviços que pretendem incorporar essas tecnologias. As possibilidades de utilização precisam ser avaliadas em conjunto com os custos, a capacitação dos profissionais, a qualidade das informações disponíveis e os mecanismos de governança.

A literatura examinada não permite definir um modelo único de implementação da IA para essas organizações. Sua contribuição está em identificar aspectos que devem ser considerados pelos gestores e questões que poderão ser aprofundadas por pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos da Inteligência Artificial na gestão de empresas do setor de serviços, considerando suas aplicações nos processos administrativos, na tomada de decisão, na comunicação organizacional e na competitividade. A revisão narrativa da literatura permitiu identificar diferentes possibilidades de utilização da IA, sobretudo no processamento de informações, na automação de tarefas e no apoio às atividades gerenciais. Entretanto, a análise também demonstrou que os benefícios dependem das características da tecnologia e das condições em que ela é utilizada.

Nos processos administrativos, a IA pode contribuir para a execução de tarefas e a organização das informações. Contudo, a adoção de ferramentas de automação não garante, por si só, maior eficiência, pois os resultados dependem também da qualidade dos procedimentos e dos dados utilizados.

Quanto à tomada de decisão, as pesquisas examinadas identificam aplicações da IA em diferentes atividades organizacionais e relações entre capacidades tecnológicas e desempenho empresarial. Essas evidências sustentam seu potencial como instrumento de apoio aos gestores, mas não demonstram que a tecnologia seja suficiente para assegurar decisões adequadas ou resultados superiores em todas as organizações.

Na comunicação organizacional e no relacionamento com clientes, estudos recentes apresentam evidências de ganhos de produtividade e de mudanças nas rotinas profissionais. A pesquisa de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) identificou benefícios no atendimento entre trabalhadores menos experientes, enquanto Reinhard *et al.* (2026) demonstraram diferentes formas de integração da IA generativa às atividades de serviços.

A comparação dessas pesquisas indica que os efeitos da tecnologia não são uniformes. Os resultados variam conforme o tipo de atividade, a experiência dos profissionais e as condições de utilização dos sistemas. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, verificou-se que a aquisição de ferramentas de IA não representa uma condição suficiente para a criação de vantagem competitiva sustentável. A possibilidade de diferenciação depende das características dos recursos e das capacidades organizacionais desenvolvidas pelas empresas.

A análise também identificou desafios relacionados à ética, à governança e à proteção de dados pessoais. No contexto brasileiro, a utilização dessas tecnologias deve considerar as disposições da LGPD e a necessidade de procedimentos adequados para o tratamento das informações.

Como contribuição interpretativa, o artigo relaciona as aplicações da IA às condições organizacionais necessárias para sua utilização. A análise permite compreender que os benefícios tecnológicos, os resultados operacionais e a vantagem competitiva correspondem a dimensões distintas, que não devem ser tratadas como consequências automáticas umas das outras.

A principal limitação da pesquisa está relacionada à natureza da revisão narrativa. Os estudos consultados apresentam métodos, amostras e contextos diferentes, não sendo possível generalizar seus resultados para todas as empresas do setor de serviços. Além disso, não foi realizada investigação empírica direta em organizações brasileiras.

Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar a utilização da IA em empresas brasileiras de serviços, considerando diferenças de porte, infraestrutura, capacitação dos profissionais e formas de organização do trabalho. Essas investigações poderão contribuir para identificar em quais condições a tecnologia apresenta benefícios e quais dificuldades permanecem durante sua implementação.

6 REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995. DOI: https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 29 out. 2026.

BRYNJOLFSSON, Erik; LI, Danielle; RAYMOND, Lindsey. Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics, v. 140, n. 2, p. 889-942, 2025. DOI: https://doi.org/10.1093/qje/qjae044.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018. Disponível em: https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world.

ENHOLM, Ida Merete; PAPAGIANNIDIS, Emmanouil; MIKALEF, Patrick; KROGSTIE, John. Artificial intelligence and business value: a literature review. Information Systems Frontiers, v. 24, p. 1709-1734, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w.

GIACHINO, Chiara; CEPEL, Martin; TRUANT, Elisa; BARGONI, Augusto. Artificial intelligence-driven decision making and firm performance: a quantitative approach. Management Decision, v. 63, n. 10, p. 3454-3476, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1966.

JARRAHI, Mohammad Hossein. Artificial intelligence and the future of work: human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, v. 61, n. 4, p. 577-586, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informação gerenciais. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MIKALEF, Patrick; GUPTA, Manjul. Artificial intelligence capability: conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management, v. 58, n. 3, art. 103434, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434.

REINHARD, Philipp; LI, Mahei Manhai; PETERS, Christoph; JANSON, Andreas; LEIMEISTER, Jan Marco. GenAI-infused service delivery: micro-level augmentation patterns at the service frontline. Journal of Service Research, publicação antecipada online, 2026. DOI: https://doi.org/10.1177/10946705251414283.

YU, Abraham Sin Oih; NARDY, André; HIRANO, Heloiza Izumi; OLIVEIRA, Jefferson Freitas Amancio de; RIBEIRO, Nathan de Vasconcelos; GRANDO, Nei. Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial? Estudos Avançados, São Paulo, v. 38, n. 111, p. 327-348, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/s0103-4014.202438111.017.