

GESTÃO ESTRATÉGICA EM TEMPOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA: ADAPTAÇÃO OU DISRUPÇÃO?

**STRATEGIC MANAGEMENT IN THE AGE OF GENERATIVE ARTIFICIAL
INTELLIGENCE: ADAPTATION OR DISRUPTION?**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA EN TIEMPOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA: ¿ADAPTACIÓN O DISRUPCIÓN?**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n7-108>

Data de submissão: 08/06/2025

Data de publicação: 08/07/2025

Rafael Desconsi
Doutorado em Administração
E-mail: rdesconsi@ucs.br

RESUMO

A Inteligência Artificial Generativa (IAG), representada por tecnologias como os modelos de linguagem avançados, geração de imagens, automação criativa e análise preditiva, emergiu como uma das forças mais transformadoras do século XXI. Sua capacidade de produzir conteúdo original com alto grau de autonomia está impactando diretamente os modelos de gestão estratégica em organizações de todos os portes e setores. Este artigo investiga como empresas brasileiras estão lidando com a incorporação da IAG em seus processos decisórios e estratégias de longo prazo, considerando duas vertentes principais: a adaptação, caracterizada pela integração gradual da tecnologia aos modelos existentes, e a disrupção, entendida como a reformulação completa das estruturas organizacionais e modelos de negócios.

Por meio de uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e entrevistas com gestores e especialistas de empresas de médio e grande porte, o estudo busca identificar padrões, desafios e oportunidades emergentes. Os resultados apontam que empresas que adotam uma postura disruptiva, reorganizando estruturas e incentivando a experimentação, têm apresentado maior capacidade de inovação e competitividade. Por outro lado, organizações que optam por uma abordagem adaptativa tendem a reduzir riscos, mas enfrentam dificuldades para acompanhar a velocidade do mercado e mudanças no comportamento do consumidor. O artigo conclui que a gestão estratégica em tempos de IAG exige uma nova mentalidade, que equilibre risco e ousadia, planejamento e flexibilidade, sem perder de vista aspectos éticos, sociais e humanos da transformação tecnológica.

Palavras-chave: Inteligência Artificial Generativa. Gestão Estratégica. Inovação. Disrupção. Adaptação Organizacional.

ABSTRACT

Generative Artificial Intelligence (GAI), represented by technologies such as advanced language models, image generation, creative automation, and predictive analytics, has emerged as one of the most transformative forces of the 21st century. Its ability to produce original content with a high degree of autonomy is directly impacting strategic management models across organizations of all sizes and sectors. This article investigates how Brazilian companies are incorporating GAI into their decision-making processes and long-term strategies, considering two main approaches: adaptation, characterized by the gradual integration of the technology into existing models, and disruption, understood as the complete restructuring of organizational frameworks and business models.

Using a qualitative approach based on a literature review and interviews with managers and experts from medium and large companies, the study aims to identify emerging patterns, challenges, and opportunities. The results indicate that companies adopting a disruptive posture—reorganizing structures and encouraging experimentation—tend to show greater innovation and competitiveness. On the other hand, organizations taking an adaptive approach may reduce risks but struggle to keep pace with market speed and changing consumer behavior. The article concludes that strategic management in times of GAI requires a new mindset that balances risk and boldness, planning and flexibility, while also considering the ethical, social, and human dimensions of technological transformation.

Keywords: Generative Artificial Intelligence. Strategic Management. Innovation. Disruption. Organizational Adaptation.

RESUMEN

La Inteligencia Artificial Generativa (IAG), representada por tecnologías como los modelos de lenguaje avanzados, la generación de imágenes, la automatización creativa y el análisis predictivo, ha emergido como una de las fuerzas más transformadoras del siglo XXI. Su capacidad para producir contenido original con un alto grado de autonomía está impactando directamente los modelos de gestión estratégica en organizaciones de todos los tamaños y sectores. Este artículo investiga cómo las empresas brasileñas están incorporando la IAG en sus procesos de toma de decisiones y estrategias a largo plazo, considerando dos enfoques principales: la adaptación, caracterizada por la integración gradual de la tecnología en los modelos existentes, y la disrupción, entendida como la reformulación completa de las estructuras organizativas y los modelos de negocio.

A través de un enfoque cualitativo, basado en revisión bibliográfica y entrevistas con gestores y especialistas de empresas medianas y grandes, el estudio busca identificar patrones, desafíos y oportunidades emergentes. Los resultados indican que las empresas que adoptan una postura disruptiva, reorganizando estructuras e incentivando la experimentación, han demostrado una mayor capacidad de innovación y competitividad. Por otro lado, las organizaciones que optan por un enfoque adaptativo tienden a reducir riesgos, pero enfrentan dificultades para seguir el ritmo del mercado y los cambios en el comportamiento del consumidor. El artículo concluye que la gestión estratégica en tiempos de IAG requiere una nueva mentalidad que equilibre el riesgo y la audacia, la planificación y la flexibilidad, sin perder de vista los aspectos éticos, sociales y humanos de la transformación tecnológica.

Palabras clave: Inteligencia Artificial Generativa. Gestión Estratégica. Innovación. Disrupción. Adaptación Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos uma era de transformações profundas, na qual a tecnologia não apenas apoia os negócios, mas passa a moldar sua própria lógica. Entre as inovações que mais têm despertado curiosidade, expectativa e, por vezes, receio, está a Inteligência Artificial Generativa (IAG). Diferente das soluções automatizadas tradicionais, a IAG não apenas executa tarefas repetitivas, mas cria textos, imagens, códigos e até simula decisões. Isso levanta uma questão inquietante para líderes e estrategistas: como gerir uma organização em um cenário onde a própria inteligência, antes considerada atributo exclusivamente humano, passa a ser reproduzida e até superada por máquinas?

Nesse novo contexto, muitas empresas se veem diante de um dilema estratégico. De um lado, há a possibilidade de adaptar-se, incorporando a IAG de forma gradual aos processos existentes, respeitando estruturas e rotinas já consolidadas. De outro, ganha força a ideia de disruptão, que envolve rever modelos de negócio, reorganizar equipes e até repensar o papel das pessoas dentro da organização, tudo isso com base no potencial transformador dessa nova tecnologia.

A gestão estratégica, que sempre foi desafiada por mudanças no mercado, agora precisa lidar com algo mais profundo: a mudança na própria natureza da inteligência, da criatividade e da tomada de decisão. O que antes era privilégio exclusivo do ser humano, como escrever um relatório, compor um jingle ou sugerir uma estratégia de marketing, agora pode ser feito por algoritmos com velocidade e precisão impressionantes.

Diante disso, este artigo tem como proposta refletir, com base em evidências e experiências reais, sobre como a IAG está influenciando a gestão estratégica em empresas brasileiras. A questão central é se estamos em um momento que exige adaptação ou se é necessário romper com o que se conhece e promover uma disruptão. Ao longo do texto, serão apresentados conceitos, análises e depoimentos que ajudam a compreender esse dilema, oferecendo subsídios para que gestores tomem decisões mais conscientes e alinhadas com os tempos atuais.

2 METODOLOGIA

Para compreender como as empresas brasileiras estão lidando com a ascensão da Inteligência Artificial Generativa no contexto da gestão estratégica, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória. Este tipo de abordagem permite investigar, em profundidade, fenômenos ainda em fase de consolidação, especialmente em áreas onde as mudanças tecnológicas ocorrem de forma acelerada e os efeitos ainda não estão plenamente mensurados.

A pesquisa foi conduzida em duas etapas complementares. Na primeira, foi realizada uma revisão bibliográfica e documental a partir de fontes acadêmicas, relatórios de consultorias

internacionais, artigos técnicos e materiais de divulgação institucional. Essa etapa teve como objetivo mapear os principais conceitos, tendências e desafios relacionados à integração da IAG na gestão empresarial, além de fornecer uma base teórica sólida para análise posterior.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quinze gestores de empresas de médio e grande porte, atuantes nos setores de tecnologia, varejo, serviços financeiros e indústria. Os entrevistados foram selecionados com base em critérios de diversidade geográfica e maturidade digital, buscando garantir uma visão ampla e representativa. As entrevistas ocorreram de forma remota, com duração média de 45 minutos, e foram gravadas mediante autorização dos participantes.

As perguntas abordaram temas como a percepção sobre o impacto da IAG nos processos internos, as decisões estratégicas tomadas em função dessa tecnologia, os principais obstáculos enfrentados e os caminhos escolhidos pelas empresas entre adaptação e disruptão. O conteúdo das entrevistas foi analisado por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, convergências e divergências entre os relatos.

Essa metodologia possibilitou não apenas entender o que está sendo feito nas organizações, mas também captar os sentimentos, preocupações e motivações dos gestores diante de um cenário ainda incerto, mas repleto de possibilidades.

3 RESULTADOS

A análise dos dados coletados revelou uma variedade de respostas estratégicas diante da introdução da Inteligência Artificial Generativa nas organizações. Embora cada empresa tenha demonstrado particularidades relacionadas ao seu setor, tamanho e maturidade digital, foi possível identificar dois grandes perfis de comportamento: os que optaram por uma abordagem adaptativa e os que escolheram um caminho mais disruptivo.

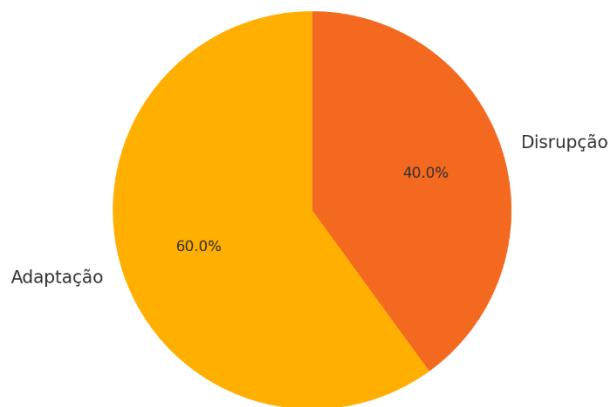
Entre os participantes que adotaram a adaptação, observou-se uma preocupação em inserir a IAG dentro dos processos existentes sem alterar profundamente a estrutura organizacional. Essas empresas investiram, sobretudo, em soluções pontuais, como chatbots mais avançados, ferramentas de apoio à produção de conteúdo e sistemas internos de automação. Os gestores dessas organizações destacaram que a prioridade, nesse momento, é garantir segurança, conformidade e estabilidade, evitando mudanças bruscas que possam gerar resistência interna ou prejuízos operacionais.

Por outro lado, as empresas com postura disruptiva demonstraram maior ousadia. Nestes casos, a IAG foi vista como uma oportunidade para repensar o próprio modelo de negócio. Algumas relataram a criação de áreas específicas voltadas à experimentação tecnológica, laboratórios internos de inovação

ou parcerias com startups especializadas. Houve também casos em que a IAG foi incorporada de maneira estratégica à tomada de decisões, reduzindo dependência de análises humanas em setores como marketing, análise de risco e relacionamento com clientes.

Para ilustrar a distribuição entre essas duas abordagens, o gráfico a seguir apresenta a proporção de empresas que adotaram estratégias adaptativas ou disruptivas, com base nas entrevistas realizadas:

Distribuição das Estratégias Adotadas pelas Empresas



Além disso, um dado relevante emergiu durante as entrevistas: o papel da liderança. As empresas que caminham para a disrupção tendem a ter líderes mais abertos à inovação, com menor aversão ao risco e maior flexibilidade cultural. Em contraste, organizações mais tradicionais mostraram maior cautela, frequentemente ancoradas em normas rígidas e estruturas hierárquicas mais formais.

Outro ponto comum foi a percepção de que a IAG, apesar de promissora, ainda levanta dúvidas éticas e operacionais. Muitos gestores relataram incertezas sobre a confiabilidade dos sistemas, possíveis vieses nos resultados gerados e os impactos no emprego e nas funções humanas.

De forma geral, os resultados mostram que não há uma resposta única ou definitiva. A forma como a IAG é incorporada depende de uma série de fatores internos e externos, e cada empresa está buscando, à sua maneira, equilibrar inovação com responsabilidade.

4 DISCUSSÃO

Os resultados apresentados apontam para um momento de encruzilhada na gestão estratégica das organizações brasileiras. A presença da Inteligência Artificial Generativa não é mais uma

especulação futura, mas uma realidade concreta que está modificando práticas, rotinas e mentalidades. Diante disso, o dilema entre adaptação e disruptão ganha relevância e profundidade.

Empresas que optaram por uma abordagem adaptativa, embora mais cautelosas, mostraram um compromisso com a estabilidade organizacional. Essa escolha tende a preservar a cultura existente e manter o controle sobre o ritmo da transformação. No entanto, como observado em algumas entrevistas, essa postura também carrega o risco de estagnação frente à velocidade com que os mercados estão sendo transformados por soluções baseadas em IAG. Em setores mais dinâmicos, como tecnologia e comunicação, essa lentidão pode se traduzir em perda de competitividade.

Por outro lado, a disruptão estratégica exige coragem, abertura à experimentação e, acima de tudo, uma cultura organizacional favorável à inovação. As empresas que seguiram por esse caminho demonstraram estar dispostas a redesenhar fluxos de trabalho, descentralizar decisões e investir em aprendizado contínuo. O investimento em áreas de inovação e a integração da IAG a processos-chave, como atendimento ao cliente e desenvolvimento de produtos, são exemplos claros dessa disposição para o novo. Contudo, é importante destacar que nem todas as organizações possuem a estrutura ou a maturidade necessárias para sustentar uma transformação tão radical sem comprometer sua operação.

Outro ponto que merece atenção é o papel da liderança. Gestores que compreendem o potencial da IAG de forma estratégica e não apenas técnica tendem a conduzir suas equipes com mais confiança e visão de futuro. Nas entrevistas, foi perceptível que líderes mais abertos ao aprendizado e ao diálogo intergeracional estavam conseguindo melhores resultados na integração da tecnologia aos objetivos organizacionais.

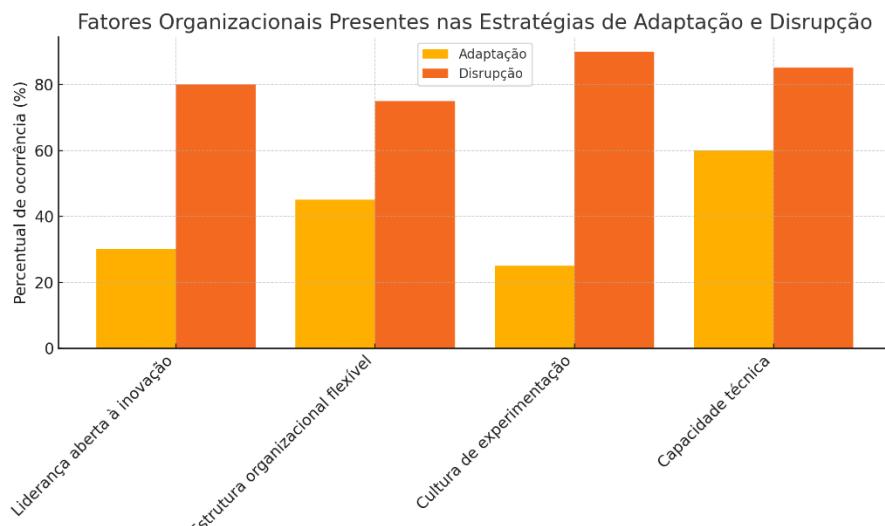


Gráfico de barras comparando a incidência de quatro fatores organizacionais em empresas com estratégias adaptativas e disruptivas. Os dados são baseados nas entrevistas com gestores.

Como se observa, os percentuais mais altos entre as empresas disruptivas indicam que esses fatores são decisivos para o sucesso de uma transformação mais profunda. Já entre as organizações que seguem a linha da adaptação, a ênfase recai sobre a capacidade técnica, mas com menor flexibilidade estrutural e menor abertura à experimentação.

Além disso, é impossível ignorar as implicações éticas que a IAG traz para a gestão. Questões como privacidade, confiabilidade dos dados gerados, viés algorítmico e impacto no emprego surgiram de forma recorrente nas falas dos entrevistados. Isso mostra que a estratégia, nesse novo contexto, não pode estar dissociada de uma reflexão ética consistente. A tecnologia não pode ser apenas eficaz; ela precisa ser justa, transparente e humana.

Dessa forma, a discussão revela que tanto a adaptação quanto a disruptão são caminhos legítimos, mas que exigem condições diferentes. A escolha entre um e outro depende não apenas de aspectos técnicos, mas também da cultura organizacional, do perfil da liderança, do setor de atuação e da capacidade de gestão da mudança. O importante é que essa escolha seja consciente, estratégica e, acima de tudo, alinhada com os valores e propósitos da organização.

5 CONCLUSÃO

A presença cada vez mais marcante da Inteligência Artificial Generativa nas organizações não é apenas um reflexo do avanço tecnológico, mas uma transformação estrutural na forma como o conhecimento é produzido, interpretado e aplicado no ambiente corporativo. A partir da análise realizada neste estudo, fica evidente que a IAG está desafiando os modelos clássicos de gestão estratégica, exigindo das empresas muito mais do que investimentos em tecnologia. Ela demanda um reposicionamento da própria lógica de tomada de decisão, da cultura organizacional e das relações entre humanos e máquinas.

Ao investigar como organizações brasileiras estão reagindo a esse fenômeno, foi possível identificar dois caminhos predominantes: a adaptação e a disruptão. Ambos são válidos, mas não neutros. A adaptação, embora mais conservadora, preserva estruturas já consolidadas, permite uma assimilação gradual das tecnologias e oferece menor resistência interna. Contudo, em um ambiente de mudanças aceleradas, essa postura pode levar à obsolescência competitiva. Por sua vez, a disruptão, mais agressiva e incerta, favorece a inovação e reposicionamento de mercado, mas exige das empresas uma capacidade elevada de gestão da mudança, abertura à experimentação e tolerância ao erro.

Não se trata, portanto, de uma escolha entre certo e errado, mas entre estratégias que implicam riscos e ganhos distintos. O que diferencia o sucesso em ambos os caminhos é a intencionalidade e a coerência com a identidade organizacional. Empresas que conseguem alinhar suas escolhas

tecnológicas aos seus valores, propósitos e realidades operacionais tendem a obter resultados mais sustentáveis no longo prazo.

Outro ponto crucial revelado pelas entrevistas foi o papel estratégico da liderança. Em tempos de IAG, não basta delegar decisões às máquinas. É necessário que os gestores compreendam os limites e as possibilidades dessas ferramentas, adotando uma postura ética, crítica e consciente. A liderança é o elo entre o potencial técnico da inteligência artificial e sua aplicação responsável e estratégica no contexto humano.

Além disso, é indispensável incorporar o debate ético de forma estruturada. A velocidade da inovação tecnológica não pode ultrapassar a capacidade das organizações de refletirem sobre seus impactos. Questões como viés algorítmico, privacidade de dados, substituição de empregos e responsabilidade legal devem fazer parte das agendas estratégicas tanto quanto os indicadores de desempenho.

Por fim, este estudo aponta para a necessidade de uma nova mentalidade estratégica. A gestão em tempos de Inteligência Artificial Generativa não pode ser pautada apenas por reatividade às tendências tecnológicas, mas por uma visão proativa, crítica e sensível à complexidade do mundo contemporâneo. Adaptar-se ou se reinventar é uma decisão que deve nascer do autoconhecimento organizacional, da escuta atenta ao ambiente e do compromisso genuíno com a inovação responsável.

REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. 67% das empresas brasileiras consideram a inteligência artificial como prioridade estratégica para 2025. E-Commerce Update, 08 maio 2025. Disponível em: <https://www.ecommerceupdate.org/en/noticias/67-das-empresas-brasileiras-consideram-a-inteligencia-artificial-como-prioridade-estrategica-para-2025-revela-bain>. Acesso em: 08 jul. 2025.

BONIFÁCIO, C. et al. Generative AI and the transformation of work in Latin America – Brazil. arXiv, 14 maio 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2505.13490>. Acesso em: 08 jul. 2025.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. A segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade numa época de tecnologias brilhantes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

DAVENPORT, T. H.; KIRON, D. The AI Powered Organization. MIT Sloan Management Review, 2021. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu>. Acesso em: 08 jul. 2025.

DELOITTE. The State of Generative AI in the Enterprise – Q4 2024 report. Deloitte AI Institute, 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com>. Acesso em: 08 jul. 2025.

DELOITTE AUSTRALIA. Why Generative AI is becoming part of the infrastructure of work. The Australian, 2025. Disponível em: <https://www.theaustralian.com.au>. Acesso em: 08 jul. 2025.

GANDHI, D. et al. Approaches to Responsible Governance of GenAI in Organizations. arXiv, 23 abr. 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2504.17044>. Acesso em: 08 jul. 2025.

GARTNER. Top Strategic Technology Trends for 2024. Stamford: Gartner Research, 2023.

GOODFELLOW, I.; BENGIO, Y.; COURVILLE, A. Deep Learning. Cambridge: MIT Press, 2016.

IBM. The CEO's Guide to Generative AI. IBM Institute for Business Value, 07 out. 2024. Disponível em: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-generative-ai>. Acesso em: 08 jul. 2025.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. Business Horizons, v. 63, n. 1, p. 37–50, 2020.

MCKINSEY & COMPANY. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey Global Institute, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 08 jul. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. McKinsey Digital, 30 maio 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>. Acesso em: 08 jul. 2025.

MENLO VENTURES. 2024: The State of Generative AI in the Enterprise. Menlo VC, nov. 2024. Disponível em: <https://menlovc.com/2024-the-state-of-generative-ai-in-the-enterprise>. Acesso em: 08 jul. 2025.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, R. O papel estratégico da liderança na adoção de tecnologias emergentes. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 10, n. 2, 2022.

SCHWAB, K. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, M. A. et al. Impactos da inteligência artificial na transformação digital das organizações. Revista Gestão & Tecnologia, v. 21, n. 2, 2021.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. Future of Jobs Report 2023. Genebra: WEF, 2023. Revisado em 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org>. Acesso em: 08 jul. 2025.

WHITE & CASE LLP. AI Watch: Global regulatory tracker – Brazil. White & Case, 06 jun. 2025. Disponível em: <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/ai-watch-global-regulatory-tracker-brazil>. Acesso em: 08 jul. 2025.