

INSIGHT EXECUTIVO · IA CORPORATIVA · SETEMBRO 2026

Do Dado à Decisão: as camadas invisíveis da IA corporativa

Por que a IA trava entre o piloto e a produção, e o que os líderes precisam construir abaixo da linha d'água: dados governados, significado de negócio, previsão no fluxo de trabalho e autonomia desenhada.

01 O iceberg: por que a IA trava entre o piloto e a produção

02 Significado: a camada que ninguém orça

03 A economia do significado e a arquitetura do dado à decisão

04 A IA trabalha. Você decide: aplicações agênticas governadas

05 Vivix: IA agêntica industrial em produção, no Brasil

06 Adotar IA é uma campanha de liderança

Insights do Café da Manhã Executivo S4 Digital × Siemens Digital Industries Software
São Paulo · 23 de setembro de 2026 · Semana da Conferência Gartner CIO & IT Executive
Publicado em 28 de setembro de 2026

mendix Delivery Excellence Certification

Siemens · Mendix
Delivery Excellence Partner

SUMÁRIO

A IA não falha no modelo. Falha na base, no significado dos dados e na governança.

VISÃO GERAL

Em 23 de setembro de 2026, na semana da Conferência Gartner CIO & IT Executive, a S4 Digital e a Siemens Digital Industries Software reuniram em São Paulo um grupo restrito de tomadores de decisão. A manhã teve uma única pergunta: como estruturar uma jornada de IA que chegue ao resultado, do dado à decisão?

Foram seis sessões: a visão da Siemens sobre confiança e capacidade humana, a S4 Digital sobre as camadas invisíveis da IA corporativa, uma construção ao vivo da Siemens, o Mendix na era da IA, a jornada industrial da Vivix e uma keynote sobre estratégia de IA do autor João Fornari Jr. Os palestrantes partiram de ângulos diferentes e chegaram à mesma conclusão. Este documento consolida o que disseram numa visão para a alta liderança.

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES

- **O gargalo é a base, não a tecnologia.** Os palestrantes citaram pesquisa segundo a qual 95% das organizações não veem impacto mensurável no resultado com a IA generativa.[1] O piloto corre rápido; a produção trava.
- **O significado é a camada que falta.** Às empresas não faltam dados. Falta o significado formalizado desses dados: regras, exceções e relações. Os LLMs conhecem o mundo. Não conhecem a sua empresa.
- **Ontologias e grafos de conhecimento passaram de teoria a pré-requisito.** Tornam as respostas rastreáveis e reduzem custo, porque os agentes deixam de redescobrir o significado a cada consulta.
- **O valor só aparece quando a previsão chega à ação,** dentro do fluxo de trabalho, com uma pessoa nomeada em cada ponto de decisão.
- **A autonomia deve ser desenhada, não concedida.** A governança é o que permite escalar a IA. Não é um freio.
- **Já funciona, no Brasil.** A Vivix reportou 85% de redução no tempo de resolução de problemas de produção e 6.000 horas de trabalho manual recuperadas em um ano.[7]

RECOMENDAÇÕES PARA A ALTA LIDERANÇA

1. **Financie a base antes do modelo.** Dados governados, identidade, linhagem e controle de acesso vêm primeiro. São a parte do iceberg que ninguém orça.
2. **Trate o contexto de negócio como ativo proprietário.** Construa uma ontologia e um grafo de conhecimento em torno de uma decisão crítica e depois amplie. Modelos viram commodity; o seu contexto, não.
3. **Coloque a previsão dentro do fluxo de trabalho.** Meça a latência da decisão e o custo por resposta correta, não a acurácia do modelo.
4. **Escreva uma política explícita de autonomia.** Defina o que os agentes podem executar, o que exige aprovação e o que fica com as pessoas, conforme impacto e reversibilidade.
5. **Avalie a IA por três testes, não um:** ROI, resiliência operacional e vantagem competitiva.[4]
6. **Conduza campanhas de 90 dias com times de missão.** Prepare o terreno, teste no mundo real e decida: pivotar, perseverar ou encerrar.[8]

PREMISSAS DE PLANEJAMENTO CITADAS

> **Até o fim de 2026,** as organizações abandonarão 60% dos projetos de IA sem dados prontos para IA (AI-ready).[3]

> **Até o fim de 2027,** mais de 40% dos projetos de IA agêntica serão cancelados por custos crescentes, valor indefinido ou controles de risco frágeis.[3]

> **Até 2028,** ao menos 15% das decisões do dia a dia serão tomadas de forma autônoma por IA agêntica, ante 0% em 2024. 33% das aplicações corporativas incluirão IA agêntica.[3]

> **Até 2030,** 40% dos portfólios de aplicações serão nativos de IA e personalizados, ante 2% hoje.[3]

A manhã em resumo. Seis sessões, uma tese

SESSÃO	PALESTRANTE	IDEIA CENTRAL
IA e o retorno da capacidade humana	Renata Sampaio, Siemens DISW	Transformar inteligência em confiança e confiança em ação: dados com contexto, IA com governança, tecnologia integrada ao negócio.
As camadas invisíveis: do dado à decisão	Filipe Marques, S4 Digital	A IA falha na base, não no modelo. O significado, capturado em ontologias e grafos de conhecimento, é a camada que falta.
Intelligence Center X na prática	Rafael Rocha, Siemens DISW	Uma aplicação agêntica governada, construída em dias. A IA trabalha; o especialista decide em cada etapa crítica.
Mendix na era da IA	Nicolas Martinez, S4 Digital	Gerar código já está resolvido. Orquestração, integração e governança são o novo gargalo.
A jornada de IA da Vivix	Aristóteles Terceiro Neto, Vivix	A IA industrial escala quando a base é construída camada por camada. Mais de 30 agentes já rodam em produção.
iA Arte da Guerra (keynote)	João C. Fornari Jr., Alper Seguros	Adotar IA é uma campanha de liderança: o risco da confiança antes do ROI, as batalhas certas, times de missão.

ANÁLISE

01 O iceberg: por que a IA trava entre o piloto e a produção

95%
das organizações não veem impacto mensurável no resultado com a GenAI
MIT[1]

63%
das organizações violadas não tinham política de governança de IA, ou ainda a elaboravam
IBM[2]

97%
das violações ligadas à IA envolveram controles de acesso inadequados
IBM[2]

40%+
dos projetos de IA agêntica devem ser cancelados até o fim de 2027
Gartner[3]

Quase todo mundo enxerga a IA pela ponta do iceberg: o modelo, o assistente, a demo que impressiona. O que decide se a IA gera valor está abaixo da linha d'água.

Os números apresentados em São Paulo contam uma história consistente. O investimento é alto. O retorno é raro. Não faltam algoritmos. Falta base: dados governados e com contexto, acesso controlado e um caminho do insight até a ação.

A S4 Digital, com base na pesquisa State of AI da McKinsey,[5] descreveu o problema em três lacunas. A maioria das empresas tem pelo menos duas.

Lacuna 1: dados sem contexto

Data lakes guardam dados, mas não guardam significado. "Cliente" no CRM, no ERP e no faturamento são três coisas diferentes, e nenhum dos três sistemas sabe disso. A IA não consegue raciocinar sobre sistemas que não estão semanticamente conectados. As recomendações ficam genéricas e ninguém confia o suficiente para agir.

Lacuna 2: execução sem inteligência

O modelo pode acertar, mas o sinal não chega ao sistema nem à pessoa onde o trabalho acontece. O ganho aparece na métrica do modelo e se perde nos handoffs manuais. É o clássico dashboard bonito que ninguém usa para decidir.

Lacuna 3: agentes sem governança

A shadow AI introduz riscos não gerenciados de segurança, dados e ciclo de vida de software. A execução em caixa-preta não atende aos padrões de rastreabilidade e auditoria. O piloto corre rápido; a produção trava.

> *A IA não falha no modelo. Falha na base e na governança.*
>
> FILIPE MARQUES, CEO LATAM, S4 DIGITAL

Figura 1. O iceberg de custos da IA: o que entra no orçamento e o que decide o sucesso



O esforço ignorado volta como custo, atraso ou piloto que nunca entra em produção.

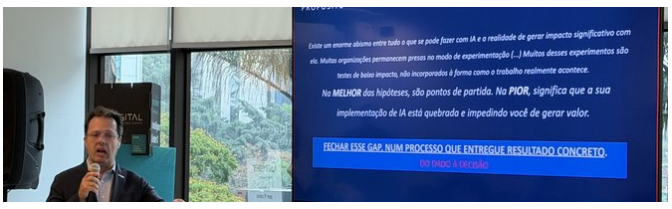
Fonte: S4 Digital, adaptado de uma análise amplamente compartilhada sobre custos de IA, apresentado em 23 de setembro de 2026.

TRÊS SINAIS, UMA CONCLUSÃO

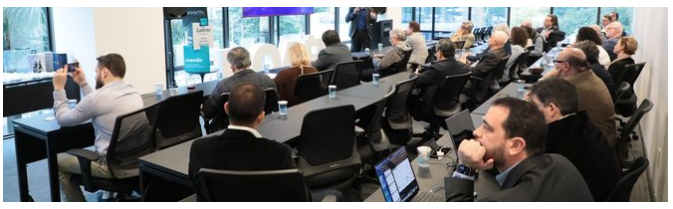
Quem constrói. Profissionais de IA relatam custos em alta, porque modelos de raciocínio transformam um pedido em 20 a 50 passos intermediários. Quase tudo ainda é piloto. O volume de verdade está por vir.

A CIO. Auana Mattar, CIO da TIM Brasil, reformulou a velha pergunta entre construir ou comprar. Na era dos agentes, o que importa é o que você possui: "dados próprios, experiência e governança seguem sendo os ativos mais difíceis de copiar."[6]

O ecossistema. No Dreamforce, em setembro de 2026, Siemens, Salesforce e NVIDIA anunciaram trabalho conjunto em IA agêntica. A Salesforce traz o cliente; a NVIDIA, a computação. A Siemens traz a realidade operacional sobre a qual os agentes precisam raciocinar.



S4 Digital sobre como fechar o abismo entre o que a IA pode fazer e o impacto que ela entrega.



O público: um grupo restrito de executivos, conselheiros, empresários e consultores.

ANÁLISE

02 Significado: a camada que ninguém orça

Um modelo sabe o que é uma fatura, um contrato ou uma margem. Não sabe o que essas coisas significam dentro da sua empresa.

Os LLMs não conhecem as suas exceções nem as suas regras internas. Não sabem por que um cliente é estratégico, quem pode aprovar determinado risco, nem por que dois processos parecidos funcionam de forma diferente em duas empresas do mesmo setor. Esse conhecimento é profundamente idiossincrático. Costuma viver na cabeça das pessoas, em planilhas e no código.

EXEMPLO · "CINQUENTA MIL"

Renata Sampaio (Siemens) abriu com um teste simples: "50 mil". Reais? Pessoas? Peças? É muito ou pouco? Para um cliente, uma transação de R$ 50 mil é rotina; para outro, está muito fora do padrão. O valor é o mesmo. O contexto muda o significado. Origem, período, unidade, histórico e a decisão que se quer apoiar precisam chegar ao sistema. Caso contrário, a recomendação erra, por mais fluente que pareça.

EXEMPLO · O CADERNO DO CHEFE DE TURNO (1996)

No seu primeiro projeto de engenharia, Filipe Marques passou cinco meses coletando dados de produção na Autosil, então a 4ª maior fabricante europeia de baterias, operando 24/7. A diretoria já tinha quase todos aqueles dados, e eles não revelavam nada de novo. A virada veio do caderno manuscrito de um chefe de turno, que registrava quais sequências de moldes, máquinas e operadores causavam paradas. Codificado e analisado, ele revelou o modelo real do processo. As correções foram simples: mudar sequências de moldes e padronizar práticas. **Os dados sempre estiveram lá. O significado nunca tinha sido formalizado.** Hoje chamaríamos isso de taxonomia, uma ontologia inicial e um grafo de conhecimento.

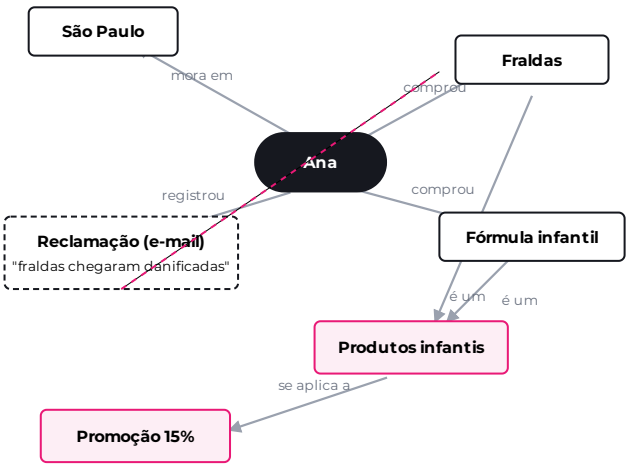
De tabu a tendência

Até pouco tempo atrás, "ontologia" soava acadêmico, e propor uma podia custar a reunião. Duas coisas mudaram isso: a ascensão do Palantir Foundry, construído sobre modelagem ontológica, e a chegada da ontologia ao Microsoft Fabric. Em cerca de dois anos, o tema passou de evitado a indispensável. A ideia é antiga: Aristóteles formalizou as categorias da realidade por volta de 350 a.C., e depois vieram a web semântica e o Schema.org. O novo é a IA corporativa raciocinando sobre dados internos.



Renata Sampaio, Siemens DISW: "50 mil. O valor é o mesmo. O contexto muda o significado."

Figura 2. Um banco de dados armazena fatos. Um grafo de conhecimento conecta os fatos e dá significado às conexões.



AÇÃO AGÊNTICA
Resolver primeiro a reclamação. Depois oferecer a promoção com um pedido de desculpas, não uma mensagem genérica.

Cinco sistemas estruturados e um e-mail não estruturado apontam para as mesmas entidades; o raciocínio fica rastreável, não presumido. Fonte: S4 Digital, 23 de setembro de 2026.

Por que isso é tema de conselho

Sem ontologia, o conhecimento do negócio nunca existe de forma explícita em lugar nenhum. Isso impede delegar tarefas e decisões importantes à IA em escala. O modelo se comporta como gênio numa pergunta e como iniciante na seguinte, porque itera sobre dados ambíguos e conhecimento tácito.

A PERGUNTA PARA O SEU CONSELHO

Se o seu LLM favorito pudesse entender sozinho tudo o que torna o seu negócio único, o que, exatamente, impediria os seus concorrentes de chegar ao mesmo entendimento?

O modelo de IA pode se tornar commodity. O contexto que torna a sua empresa única, jamais. Ele deve existir como uma camada própria: estruturada, governada, confidencial e sob seu controle.

> *O modelo, qualquer um compra. O grafo do seu negócio, só vocês podem construir, e ninguém consegue copiar.*
>
> FILIPE MARQUES, CEO LATAM, S4 DIGITAL



Filipe Marques, S4 Digital, sobre o projeto Autosil de 1996: os dados estavam lá, o significado não.

ARQUITETURA

03 A economia do significado e a arquitetura do dado à decisão

Ontologia não é só uma questão de acerto. É também de custo, porque cada token gasto redescobrindo o seu negócio aparece na fatura.

Pegue a pergunta mais banal de qualquer empresa: quais clientes têm contratos vencendo no próximo mês? Ela já nasce ambígua. "Cliente" é a entidade legal, a conta de faturamento ou a matriz? "Vencimento" é o fim do prazo ou o prazo de aviso prévio?

Sem definições compartilhadas, cada agente resolve a ambiguidade com o contexto que encontrar. Dois agentes chegam a respostas diferentes e gastam ainda mais tokens para reconciliá-las. Sem um caminho pelos dados, varrem todo documento que menciona o cliente. **Você paga para a máquina reconstruir a sua empresa antes de responder à pergunta.**

Com ontologia e grafo de conhecimento, todos os agentes usam as mesmas definições e identificadores. O grafo liga as entidades ao registro de origem, e os dados ficam onde estão. Resultado: menos chamadas de recuperação, menos contexto irrelevante e menos tentativas até a resposta certa.

A MÉTRICA CERTA

Construir e manter uma ontologia custa dinheiro, e ela precisa se pagar. A métrica não é tokens por consulta. É o **custo por resposta correta em tarefas repetidas, já incluída a manutenção.**

Grafo de conhecimento versus grafo de contexto

Uma segunda distinção separa arquiteturas maduras das caras. O **grafo de conhecimento** é o que a empresa sabe de forma permanente: viajantes, contratos, tarifas, políticas, fornecedores. É estável, governado e tem milhares de nós. O **grafo de contexto** é o que esta decisão precisa, agora. É montado em tempo de execução e depois descartado.

EXEMPLO · LUANDA, 03H12

Um viajante corporativo em Angola recebe a notícia de uma emergência familiar. Seis fatos importam: a tarifa não é reembolsável; o próximo assento sai às 06h40; a rota mais rápida exige um visto de trânsito que ele não tem; o contrato do cliente prevê exceção humanitária; o seguro cobre repatriação; um aprovador nomeado pode autorizar agora. Um agente que recebesse o armazém inteiro provavelmente reservaria o voo das 06h40 e deixaria o viajante preso na conexão. Um agente que recebe esses doze nós resolve. **A diferença não é o modelo. É o que foi entregue a ele.**

Figura 3. Do dado à decisão: quatro camadas e uma camada de confiança que atravessa todas



As fontes ficam onde estão:
ERP · CRM · MES · PLM · documentos · e-mails · IoT

Uma escada, não um pacote.
Comece em qualquer degrau; cada um entrega valor sozinho.

Fonte: S4 Digital e Siemens DISW (Intelligence Center X), 23 de setembro de 2026.

A arquitetura apresentada pela S4 Digital e pela Siemens segue a progressão deste documento. O dado é governado. O significado se torna explícito. A previsão é treinada sobre dados com significado. A ação acontece onde o trabalho é feito. A Siemens empacota isso no **Intelligence Center X**: grafo de conhecimento, modelagem de IA e ML, desenvolvimento agêntico e orquestração de processos, envolvidos por uma camada corporativa de confiança.

Duas escolhas de desenho se destacam. Primeiro, **a confiança não é um módulo que se acrescenta no fim.** Guardrails, rastreabilidade, segurança e governança atravessam as quatro camadas. Segundo, **a arquitetura é uma escada, não um pacote.** Dá para começar por um grafo que conecta dois sistemas, por um modelo com dados que você já tem ou por uma aplicação que age sobre a inteligência que você já possui.

Cada camada é sustentada por uma plataforma reconhecida pelo Gartner como Líder. O Mendix é Líder em low-code corporativo há nove anos consecutivos; o AI Studio (listado como Altair) é Líder em plataformas de Data Science e ML.[9]



Participantes durante a manhã em São Paulo.

EXECUÇÃO

04 A IA trabalha. Você decide: construindo aplicações agênticas governadas

Figura 4. SolutionMatch: nove passos, da RFP (pedido de proposta) a uma proposta explicada. Cada passo da IA fica entre dois passos humanos.

01 · VOCÊ	02 · IA	03 · VOCÊ	04 · VOCÊ	05 · IA	06 · VOCÊ	07 · IA	08 · IA	09 · IA
Ingestão sobe os arquivos como chegaram	**Extração** 4 agentes geram requisitos c/ fonte	**Validação** aceitar, editar, rejeitar, comentar	**Contexto** escolhe os grafos de conhecimento	**Matching** normas, fornece-dores, projetos	**Decisão** 3 opções ranquea-das, com razões	**Resumo** riscos e lacunas, exporta p/ o PLM	**Predição** chance de sucesso, explicada	**Aprendizado** cada resultado retreina o modelo

Ponto de decisão humana: nada avança sem ele · A IA trabalha: multiagente, ancorada no grafo, registrada · Chance de sucesso: 51% → 84% → 87%

Fonte: Rafael Rocha, Siemens DISW, demonstração ao vivo no Intelligence Center X, 23 de setembro de 2026. Cenário fictício de uma empresa de engenharia.

A Siemens mostrou uma aplicação que funciona, o SolutionMatch, e não um conceito. Uma arquiteta de soluções recebe uma RFP em PDFs, planilhas, e-mails e transcrições de reunião. Quatro agentes extraem, revisam e reconciliam os requisitos, e cada um fica rastreável até o documento, a página e o trecho de origem. A arquiteta aprova um a um. **Human in the loop não é um princípio no slide. É um botão na tela.**

O matching consulta grafos de conhecimento com dados de ERP, manufatura e cadeia de suprimentos. Uma busca vetorial acha documentos que mencionam "IP67". O grafo acha um produto vigente do catálogo que atende IP67, com fornecedor ativo, dentro do custo e já comprovado em projeto anterior. É raciocínio em vários saltos sobre relações. O modelo de chance de sucesso, treinado com os projetos que a empresa ganhou e perdeu, mostra quais fatores movem o número. O especialista melhora a proposta antes de enviar, e não depois de perder.

Construída em dias, não em meses

A aplicação foi construída na mesma plataforma em que roda. O Maia transformou um parágrafo de briefing em épicos, user stories e prioridades, e a primeira reunião do time corrigiu um backlog em vez de escrevê-lo. O Concord rodou agentes Claude Code, Codex ou Copilot dentro do Mendix Studio Pro para gerar páginas, workflows e microflows. O grafo foi exposto aos agentes via MCP, um protocolo aberto. A predição foi publicada como endpoint e chamada sob demanda.

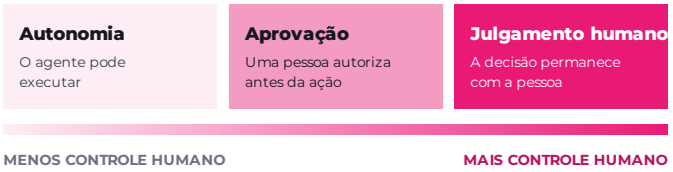
> *A pergunta do CIO não é "qual IA usar?", mas "em qual arquitetura a IA será incorporada e governada?"*
>
> NICOLAS MARTINEZ, S4 DIGITAL

Figura 5. Protótipo versus aplicação corporativa

DIMENSÃO	PROTÓTIPO DE IA	APLICAÇÃO CORPORATIVA
Entregável	Código, prompt, demo	Segurança, identidade, dados confiáveis, integração
Regras	Implícitas no prompt	Regras de negócio versionadas e testadas
Operação	Fora da produção	Testes, observabilidade, ciclo de vida
Escala	Isolado, difícil de integrar	Arquitetura comum e governada

Fonte: Nicolas Martinez, S4 Digital, "Mendix na era da IA", 23 de setembro de 2026.

Figura 6. Nem tudo que pode ser delegado à IA deve ser delegado



A autonomia deve acompanhar impacto, reversibilidade e política. Fonte: Renata Sampaio, Siemens DISW, 23 de setembro de 2026.

QUATRO PERGUNTAS ANTES DE CONFIAR NUMA RESPOSTA

Origem: de onde veio a informação? **Fundamento:** o que sustenta a recomendação? **Limites:** o que essa decisão não cobre? **Julgamento:** onde uma pessoa precisa intervir? Também é preciso reconstruir o que aconteceu: o que foi recomendado, o que foi feito, quem aprovou e qual foi o resultado.

Governança não é freio para a IA. É o que permite escalá-la. Identidade, aprovação humana, guardrails, controles de segurança via MCP e ciclo de vida valem para agentes exatamente como para aplicações, com aplicação centralizada.



Rafael Rocha, Siemens DISW, explica o modelo de chance de sucesso: "não é um número mágico".



SolutionMatch, construído no Intelligence Center X: "A IA trabalha. Você decide."

ESTUDO DE CASO

05 Vivix: IA agêntica industrial em produção, no Brasil

85%	6.000 h	5d → <1	até 4×
de redução no tempo de resolução de problemas de produção	de trabalho manual recuperadas em um único ano	dias para resolver uma reclamação de cliente	mais rapidez em investigações de qualidade

A Vivix, maior fabricante brasileira de vidro plano, opera uma fábrica de mais de R$ 1,5 bilhão com capacidade de 900 toneladas por dia. Ela mostra que a arquitetura deste documento já roda em produção, com fontes que qualquer executivo reconhece.

Aristóteles Terceiro Neto, que lidera a transformação industrial, foi direto: **"Nossa transformação não começou com IA."** Em 2021, a Vivix tinha uma base sólida de automação, robótica e visão computacional, mas desconectada do negócio. Em 2022–23, conectou chão de fábrica, edge e nuvem via Unified Namespace e construiu seu próprio data fabric industrial, com o Mendix como plataforma de desenvolvimento rápido. Em 2024, escalou machine learning e iniciou de forma estruturada a IA generativa, com um **Engenheiro Virtual** para os times de qualidade. Em 2025, o contexto chegou ao nível corporativo. Em 2026, a IA agêntica e física escala por vários departamentos.

Hoje a Vivix reporta mais de 32 aplicações industriais, 85% da fábrica digitalizada e mais de 30 agentes e multiagentes em produção. O Engenheiro Virtual combina o Intelligence Center X com o Claude via Amazon Bedrock e cerca de 30 aplicações Mendix, sobre SAP S/4HANA, Siemens Industrial Edge e Snowflake. Nada foi arrancado e substituído.[7]

ACESSÍVEL, CONTEXTUALIZADO, ACIONÁVEL

Acessível: as pessoas e os sistemas certos conseguem de fato usar o dado. **Contextualizado:** o dado está ligado ao ativo, ao processo e ao seu significado de negócio. **Acionável:** muda como a fábrica decide, opera e melhora. "Na nossa indústria, dado sem contexto não gera inteligência. Gera ruído."

LIÇÕES APRENDIDAS

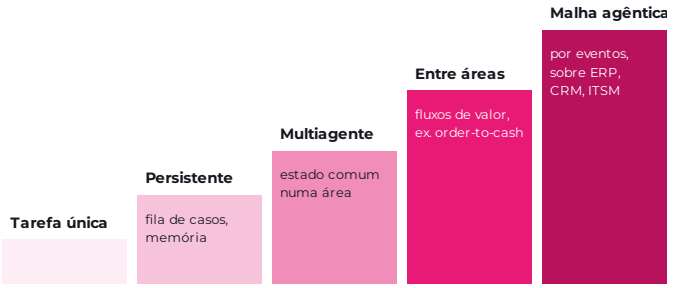
- A tecnologia não é a parte mais difícil. As barreiras principais são governança, contexto do negócio e semântica dos dados.
- Comece pela dor do negócio, não pelas ferramentas de IA.
- A IA gera mais valor quando incorporada aos fluxos industriais diários.
- A IA não é apenas produtividade incremental. É uma redefinição de papéis.

Figura 7. Mapa de maturidade de IA, e a armadilha de cada nível

NÍVEL	COMO SE MANIFESTA	ARMADILHA COMUM
N1 · Individual	Pessoas usam IA para acelerar suas próprias tarefas e decisões	"Mais tokens usados = mais AI-native"
N2 · Time	Copilotos e agentes entram nos fluxos das equipes	"Mais agentes construídos = mais AI-native"
N3 · Operação contextualizada	Agentes operam sobre contexto integrado: dados, sistemas, documentos, ativos	Conectar mais fontes ≠ resultado mais preciso
N4 · Prescritivo	Agentes recomendam e agem dentro de limites e governança definidos	Automatizar decisões sem evidência ou qualidade do feedback
N5 · Adaptativo	Sistemas aprendem com resultados e ajustam as próprias ações	Ainda não observado em escala suficiente

Fonte: Aristóteles Terceiro Neto, Vivix Vidros Planos, 23 de setembro de 2026.

Figura 8. Cinco níveis de workflow agêntico: a autonomia cresce, e com ela a necessidade de governança



Fonte: Vivix, 23 de setembro de 2026.

O mapa de maturidade foi uma das ferramentas mais úteis da manhã. Ele alerta contra confundir atividade com progresso. Consumo de tokens e número de agentes são sinais de uso, não de valor. O salto real acontece no N3, quando os agentes passam a operar sobre um contexto industrial comum. Mesmo aí, conectar mais fontes não garante respostas melhores se o significado não for governado.



Aristóteles Terceiro Neto apresenta a jornada de IA industrial da Vivix.

LIDERANÇA

06 Adotar IA é uma campanha de liderança, não uma compra de ferramenta

João Fornari Jr., autor de *iA Arte da Guerra*, encerrou a manhã com um lembrete: tecnologia é acesso, estratégia é emprego, organização é escala.[8]

Quando APIs, modelos e infraestrutura em nuvem ficam acessíveis a todos, a tecnologia isolada deixa de ser vantagem. A vantagem nasce da estratégia para empregar a IA e de uma organização capaz de sustentá-la: dados, cultura, governança e visão.

O risco da confiança antes do ROI

Antes da escala, quatro pilares precisam estar de pé: **justiça e viés**, auditados continuamente; **privacidade e consentimento**, o contrato social dos dados; **explicabilidade**, porque se ninguém explica uma decisão crítica em linguagem de negócio, o modelo não está pronto para produção; e **responsabilidade fiduciária**, que não pode ser terceirizada para o algoritmo, o fornecedor ou a caixa-preta.

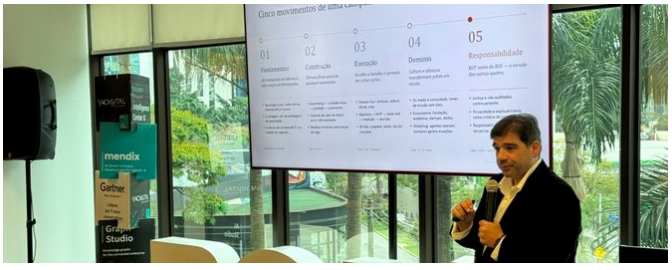
Escolha a batalha; prepare o terreno

Use a IA não para fazer o mesmo mais rápido, mas para tornar a concorrência irrelevante: eliminar formulários longos, reduzir o tempo de resolução de semanas para segundos, criar serviços preditivos. A batalha certa começa com uma dor real e termina numa proposta de valor difícil de copiar. E **não comece pelo topo**. A ordem é governança, integração, inteligência e só então autonomia dentro de limites.

Manobre as tropas

A maior barreira é cultural. A liderança transforma medo em curiosidade com transparência e alfabetização em IA. Quebra silos com OKRs que recompensam colaboração. Forma **times de missão** que unem domínio, dados, produto, risco e operação em torno de um problema real. **Governança centralizada; execução descentralizada.**

> *Quando a IA ganha capacidade de agir no mundo, aumenta também a nossa responsabilidade sobre o que permitimos que ela faça.*
>
> RENATA SAMPAIO, SIEMENS DIGITAL INDUSTRIES SOFTWARE



João C. Fornari Jr. sobre os cinco movimentos de uma campanha de liderança em IA.

Figura 9. O plano de 90 dias: da intenção à escala

DIAS 0–30	DIAS 31–60	DIAS 61–90
Preparar o terreno	**Testar no mundo real**	**Decidir e escalar**
Escolher a batalha	Lançar o MVP	Pivotar, perseverar
Auditar o risco	Dados e usuários reais	ou encerrar
Garantir dados mínimos	Medir valor e risco	Preparar operação
Formar o time de missão	Registrar o aprendizado	Portabilidade, monit.

Sem dono, não é plano. Sem métrica, não é experimento.
Sem limite de confiança, não é escala responsável.

Fonte: João Fornari Jr., "iA Arte da Guerra", keynote, 23 de setembro de 2026.

CHECKLIST DE SEGUNDA-FEIRA PARA A ALTA LIDERANÇA

- Escolha uma decisão que hoje leva dias e deveria levar minutos.
- Mapeie onde vive o seu significado: sistemas, documentos e a cabeça das pessoas.
- Defina "cliente", "contrato" ou "ativo" uma única vez, para todos e para todo agente.
- Defina o nível de autonomia de cada ação: executar, aprovar ou julgar.
- Meça o custo por resposta correta e o tempo do dado à decisão.
- Reporte três testes: ROI, resiliência e vantagem competitiva.

UMA PERGUNTA PARA TERMINAR

Se a IA devolvesse uma hora do seu dia, o que você faria com ela?

O tempo liberado não se transforma sozinho em reflexão. A IA pode nos devolver tempo. Dar propósito a esse tempo continua sendo uma responsabilidade nossa.



Palestrantes no encerramento da manhã, com exemplares de *iA Arte da Guerra*.

FONTES

Estatísticas reproduzidas conforme citadas pelos palestrantes em 23 de setembro de 2026. **1** MIT NANDA, The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. **2** IBM, Cost of a Data Breach Report 2025. **3** Projeções e comunicados do Gartner, 2024–2026. **4** Gartner, "ROI Is Not Enough: The 3 Executive Tests of AI Value", 12 de junho de 2026. **5** McKinsey, The State of AI, novembro de 2025. **6** A. Mattar, MIT Sloan Management Review, 15 de julho de 2026. **7** Siemens, caso Vivix, junho de 2026. **8** J. C. Fornari Jr., iA Arte da Guerra. **9** Gartner Magic Quadrants de Enterprise Low-Code Application Platforms e de Data Science and ML Platforms, 2025.