

GUIA PARA DECISORES

Antes da ferramenta

Por que a maioria dos projetos de IA não se paga. E o que a sua empresa precisa resolver antes de investir.

ELBRUS CONSULTORIA EMPRESARIAL

Por Alexandre Moises. Head de Consultoria

O problema quase nunca é a tecnologia

Nos últimos anos, quase toda empresa que acompanho se fez a mesma pergunta: como usar inteligência artificial para não ficar para trás. É a pergunta certa. Só que a maioria começa a respondê-la pelo lugar errado, pela ferramenta.

Os números do mercado são desconfortáveis. Boa parte dos projetos de IA nas empresas é abandonada antes de gerar resultado, e só uma fração pequena chega a um retorno claro e mensurável. O detalhe que quase ninguém comenta é o motivo. Na maioria dos casos, a causa não é técnica. A ferramenta costuma funcionar. O que falta é tudo o que deveria existir em volta dela: um problema de negócio bem definido, dados confiáveis, processo desenhado, gente preparada e alguém responsável pelo resultado.

Há uma frase que resume o que vejo acontecer. A IA amplifica o que encontra. Numa empresa organizada, ela multiplica o que já funciona. Numa empresa desorganizada, ela acelera a confusão. Automatizar um processo bagunçado só entrega uma bagunça mais rápida.

Por isso este guia não é sobre qual ferramenta escolher. É sobre o que precisa estar de pé antes dela, para que o investimento se pague. Se a sua empresa está pensando em IA, comece por aqui. A tecnologia é a parte fácil.

Boa leitura.

Alexandre Moises

Head de Consultoria, Elbrus

A conta que não fecha

A adoção de IA deixou de ser tendência e virou maioria. Metade das empresas brasileiras já usa alguma forma de inteligência artificial. O problema mudou de lugar: não é mais adotar, é ter retorno. E é aí que a conta não fecha.

A maior parte dos projetos não chega a um retorno claro. Muitos pilotos são abandonados antes de ir para produção, e uma fatia grande das empresas admite não saber medir o retorno do que investe. Não por falta de tecnologia, que está mais acessível do que nunca, mas por falta de estrutura em volta dela. Quando se investiga o porquê, o padrão se repete, e nenhuma das causas é um problema de IA. Todas são problemas de gestão.

Empresa A

A FERRAMENTA VIRA PRATELEIRA

Sem problema definido

Dados inconsistentes

Processo não desenhado

Time não adota

Iniciativa sem dono

Empresa B

A FERRAMENTA SE PAGA

Problema de negócio claro

Dados confiáveis

Processo desenhado

Time preparado

Dono definido

A ferramenta pode ser a mesma. O que muda o resultado é tudo o que existe em volta dela.

A ferramenta antes do processo

Comprar a solução antes de entender o problema é o caminho invertido.

O erro mais comum e mais caro acontece logo no início. A empresa contrata uma plataforma de IA pressionada pelo hype e só depois sai à procura de onde encaixá-la. A IA, porém, não cria ordem onde não existe. Ela amplia o que encontra.

Aplicada sobre um processo bem desenhado, multiplica resultado. Aplicada sobre um processo que ninguém nunca organizou, apenas automatiza a desorganização e a torna mais rápida e mais cara de corrigir. Começar pelo problema inverte a lógica na direção certa. Qual gargalo dói de verdade. Qual indicador precisa melhorar. Que decisão se toma no escuro hoje. A ferramenta vem depois, escolhida para resolver algo específico, com uma forma clara de medir se resolveu.

ONDE A ELBRUS ENTRA

Consultoria Empresarial

Antes de qualquer ferramenta, ajudamos a mapear o processo e a definir o problema de negócio que a tecnologia deve resolver.

Comece pelo problema

IA sem um problema de negócio claro é solução à procura de pergunta.

SINAL DE ALERTA

A conversa começa por qual ferramenta usar, não por qual problema resolver. O objetivo vira "usar IA", e não melhorar um indicador específico do negócio.

POR QUE DECIDE O RETORNO

Sem um problema definido e uma métrica de sucesso combinada antes de começar, não há como saber se o projeto deu certo. É a causa mais citada de abandono: iniciativas desconectadas da estratégia e sem forma de medir resultado.

COMO SE CONSTRÓI

Partir da dor. Escolher um processo com gargalo real, definir o indicador que precisa melhorar e o quanto, e só então avaliar se e como a IA ajuda. Um caso pequeno e bem medido vale mais que uma plataforma ambiciosa sem alvo.

ONDE A ELBRUS ENTRA

Consultoria Empresarial

Traduzimos a dor do negócio em um problema claro e mensurável, antes de discutir qualquer tecnologia.

Dados em que dá para confiar

A IA é tão boa quanto os dados que recebe. Dado ruim, resposta ruim.

SINAL DE ALERTA

Os dados vivem espalhados em planilhas, sistemas que não conversam e versões que ninguém sabe qual é a certa. Cada área tem o seu número.

POR QUE DECIDE O RETORNO

Boa parte das falhas de IA tem origem em dados inconsistentes, fragmentados e sem governança. Alimentada com base ruim, a ferramenta entrega respostas imprecisas, perde a confiança do time e vira prateleira.

COMO SE CONSTRÓI

Organizar a base antes de automatizar. Fonte única, informação consistente e um mínimo de governança sobre quem gera e mantém cada dado. Sem isso, qualquer camada de IA por cima só multiplica o erro.

ONDE A ELBRUS ENTRA

Consultoria e BPO Financeiro

Organizamos números e informação para que a base seja confiável antes de qualquer automação.

Processo antes de automação

Automatizar um processo que ninguém desenhou é acelerar o improviso.

SINAL DE ALERTA

O processo existe na cabeça das pessoas, não no papel. Cada um faz de um jeito. Quando se tenta automatizar, aparece a pergunta que ninguém tinha feito: afinal, como isso funciona de verdade?

POR QUE DECIDE O RETORNO

A IA amplifica o processo que encontra. Sobre um fluxo desenhado e estável, gera ganho real. Sobre um fluxo bagunçado, entrega uma bagunça mais rápida e mais difícil de corrigir.

COMO SE CONSTRÓI

Desenhar e estabilizar o processo primeiro. Entender as etapas, eliminar o que não agrega, padronizar. Só então automatizar o que ficou claro. A ordem importa, e ela é essa.

ONDE A ELBRUS ENTRA

Consultoria Empresarial

Desenhamos e estabilizamos o processo antes de automatizar, para que a tecnologia amplie ordem, não confusão.

Pessoas que adotam, liderança que apoia

A melhor ferramenta não gera retorno se o time não usa.

SINAL DE ALERTA

A ferramenta foi contratada, mas o time segue fazendo do jeito antigo. Falta treino, falta tempo, falta clareza de por que aquilo importa. E ninguém na liderança comprou a ideia de verdade.

POR QUE DECIDE O RETORNO

Projetos com baixa adoção raramente atingem o retorno esperado, por melhor que seja a tecnologia. Grande parte das falhas de IA é cultural e humana, não técnica. Sem apoio da liderança e sem gente preparada, o projeto morre por dentro.

COMO SE CONSTRÓI

Tratar adoção como parte do projeto, não como consequência. Treinar, acompanhar a transição, mostrar o porquê e envolver a liderança desde o começo. Tecnologia se instala rápido, cultura leva tempo, e é ela que sustenta o resultado.

ONDE A ELBRUS ENTRA

Soluções em RH e Educação Empresarial

Preparar as pessoas para a mudança é o que transforma ferramenta em resultado. A Educação Empresarial capacita a equipe do cliente com cursos, workshops e palestras, e o RH conduz a transição e a liderança.

Governança e um dono da iniciativa

Projeto sem dono e sem patrocínio morre, mesmo quando a tecnologia funciona.

SINAL DE ALERTA

Ninguém responde pelo resultado. A iniciativa reporta a uma área técnica, mas as decisões que importam, sobre dados, processos e prioridade, dependem de várias áreas que não conversam.

POR QUE DECIDE O RETORNO

A IA atravessa silos: financeiro, operação, pessoas, jurídico. Atravessar silos exige autoridade. Sem um dono com mandato e sem patrocínio da liderança, cada área protege o seu pedaço, as integrações travam e o projeto morre por inanição.

COMO SE CONSTRÓI

Definir um responsável com mandato claro, patrocínio da liderança e uma governança simples que acompanhe custo, adoção e retorno. Alguém precisa ter o resultado no nome.

ONDE A ELBRUS ENTRA

Consultoria Empresarial

Ajudamos a montar a governança e a definir o dono da iniciativa, para que a decisão não fique órfã entre as áreas.

Os custos que não aparecem na proposta

O preço da ferramenta é só o começo da conta.

Muitos projetos que travam não travaram por falta de planejamento do óbvio, e sim por custos que ninguém colocou na conta no início. Análises de mercado mostram que o custo real de projetos de IA costuma superar bastante a estimativa inicial. Conhecer isso antes separa um investimento sustentável de uma despesa que só cresce.

MANUTENÇÃO E RECICLAGEM

Modelos perdem precisão com o tempo, porque a realidade muda. Monitorar e recalibrar não é opcional, é custo recorrente que precisa estar no orçamento desde o início.

INTEGRAÇÃO E ESCALA

Conectar a IA aos sistemas que já existem costuma ser mais trabalhoso e caro do que a ferramenta em si, e o que funciona no piloto controlado nem sempre se sustenta na operação inteira. Escalar tem custo próprio, e precisa ser previsto.

ADOÇÃO

Se o time não é acompanhado na transição, a adoção cai e o retorno some. Esse é um custo de gente, não de software, e é dos mais subestimados.

Pronta para a IA dar retorno?

Dez sinais de que a sua empresa está preparada para investir em IA e ver o dinheiro voltar. Marque com honestidade.

- ☐ Você sabe qual problema de negócio quer resolver, não só que quer usar IA.
- ☐ Existe uma métrica de sucesso definida antes de qualquer projeto.
- ☐ Seus dados são confiáveis, consistentes e de fonte única.
- ☐ Os processos que você pensa em automatizar estão desenhados e estáveis.
- ☐ A liderança apoia e patrocina a iniciativa de fato.
- ☐ Há um responsável com mandato claro pelo resultado.
- ☐ O time tem tempo e preparo para adotar a ferramenta.
- ☐ Você previu os custos de manutenção, integração e escala.
- ☐ A decisão parte de uma dor real, não da pressão do hype.
- ☐ Você consegue medir o retorno do que investe em IA.

Ficaram muitos itens em branco? A ferramenta não vai resolver isso. A estrutura, sim. E é aí que a gente entra.

A tecnologia é a parte fácil. A estrutura é o que dá retorno

A IA vai mudar a forma como as empresas trabalham, disso não há dúvida. Mas ela não substitui gestão. Vai amplificar o que a sua empresa já é, para o bem ou para o custo. Empresa organizada colhe multiplicação. Empresa desorganizada colhe uma confusão mais rápida.

Antes de investir em qualquer ferramenta, vale olhar para o que está por baixo: o problema que você quer resolver, os dados, o processo, as pessoas e quem responde pelo resultado. É por aí que a IA começa a se pagar. Podemos começar por uma conversa, sem compromisso, para entender onde a sua empresa está e o que preparar primeiro.

Fale com a Elbrus Consultoria

Alexandre Moises · Head de Consultoria

alexandre@elbrusconsultoria.com.br

elbrusconsultoria.com.br

Antes da tecnologia, a gestão. E gestão é o nosso trabalho

Fazer a IA gerar retorno é, no fundo, um trabalho de gestão. Passa pelo financeiro, pela estrutura, pelos processos e pelas pessoas. Tratados separadamente, viram partes soltas. Tratados juntos, viram uma empresa pronta para crescer, com ou sem tecnologia nova por cima. A Elbrus foi desenhada assim, integrada.

Elbrus Consultoria Empresarial

Estratégia e estrutura. Consultoria, BPO Financeiro, M&A Advisory e Educação Empresarial.

Elbrus Soluções em RH

Pessoas e talentos. Recrutamento, recolocação, consultoria e BPO de RH.

Elbrus Contabilidade Integrada

Estrutura e compliance. Contábil, fiscal, tributário, trabalhista e paralegal.

Dois picos. Uma base. Um grupo.