

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

**ETEC DE SAPOPEMBA
Curso Técnico em Administração**

**Débora Vitória Lins Bessa
Jeice Ellen de Araújo Souza
Julia Marinho da Costa
Lucia Gentil Marques
Maria Eduarda Barros da Silva
Stephanie Oliveira Lemes**

**Inteligência Artificial na Administração: A Aplicação desse Recurso
na Agilização dos Processos Administrativos em Marketplaces.**

São Paulo

2026

Débora Vitória Lins Bessa
Jeice Ellen de Araújo Souza
Julia Marinho da Costa
Lucia Gentil Marques
Maria Eduarda Barros da Silva
Stephanie Oliveira Lemes

**Inteligência Artificial na Administração: A Aplicação desse Recurso
na Agilização dos Processos Administrativos em Marketplaces.**

Projeto de pesquisa apresentado ao Técnico em Administração da Etec de Sapopemba, orientado pela Prof. Sandra Paula, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

São Paulo

2026

LISTAS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5

 1.1 Problemática.....5

 1.2 Objetivos5

 1.2.1 Geral.....5

 1.2.2 Específicos5

 1.3 Justificativa5

 1.4 Hipóteses5

2 DESENVOLVIMENTO 6

 2.1 Embasamento Teórico.....6

3 METODOLOGIA 6

4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS 7

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS... 8

REFERÊNCIAS 8

ANEXOS..... 9

Resumo

A inserção estratégica da Inteligência Artificial (IA) no cenário corporativo e sua capacidade de mitigar barreiras operacionais nos marketplaces configuram-se como temas centrais diante da necessidade de transpor os bloqueios estruturais de implementação que limitam o pleno aproveitamento dessa tecnologia nas rotinas administrativas brasileiras. O presente estudo tem como propósito analisar a contribuição da IA na otimização e agilização dos processos administrativos em marketplaces que operam no Brasil, compreendendo os facilitadores e os obstáculos estruturais ou culturais da aceleração operacional. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa aplicada de abordagem mista (quantitativa e qualitativa) com fins exploratórios e descritivos, combinando o levantamento bibliográfico à pesquisa de campo com profissionais do setor por meio de questionários estruturados, entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Os resultados da pesquisa de campo revelaram que 100% dos respondentes confirmaram o uso cotidiano da tecnologia, obtendo ganhos expressivos de agilidade e reduções de tempo nas tarefas diárias de atendimento, vendas, estoque e precificação que variaram predominantemente entre 30% e mais de 50%. Conclui-se que a Inteligência Artificial válida-se como um motor de eficiência administrativa indispensável para mitigar falhas e unificar a comunicação setorial, evidenciando que o recurso não atua na substituição do administrador, mas no fortalecimento de suas competências e no alívio da sobrecarga das equipes operacionais de e-commerce.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Transformação Digital; Marketplaces; Automação de Processos; Análise de Dados.

1. Introdução

A Inteligência Artificial (IA) define-se pela capacidade de dispositivos e softwares disfarçarem competências cognitivas humanas, como o aprendizado e a resolução de problemas a partir da análise de dados. Este conceito, idealizado por Alan Turing na década de 1950, progrediu da automação básica para mecanismos sofisticados de processamento de dados em tempo real. Atualmente, a IA configura-se como um componente vital da digitalização, elevando o desempenho e a competitividade de diversas organizações (PIMENTEL, 2024).

No campo administrativo, especialmente em empresas comerciais, essa tecnologia atua como um recurso fundamental na qualificação da tomada de decisão. Ao processar fluxos intensos de informação, sistemas inteligentes conseguem detectar tendências e automatizar rotinas operacionais, o que ameniza erros humanos e agiliza as entregas (HOFF, 2024). Soluções de gestão como o Zeev BPMS exemplificam como a IA aprimora o controle logístico, o suporte ao cliente e o desenho de estratégias. A adoção conjunta de plataformas low-code e algoritmos de aprendizado de máquina tem proporcionado um aumento significativo da produtividade, garantindo maior agilidade operacional e permitindo que os gestores concentrem seus esforços em atividades de maior impacto estratégico.

A ascensão de grandes plataformas de marketplace, como Amazon, Mercado Livre e Magazine Luiza, consolidou a Inteligência Artificial como o motor central dos modelos de negócio modernos. Nesses ecossistemas, a gestão administrativa é indispensável para a automação inteligente, que coordena desde o ajuste dinâmico de preços até a antecipação da demanda. Algoritmos preditivos e de recomendação personalizam a jornada do consumidor, estreitando o vínculo entre vendedores e compradores, além de refinar as estratégias de marketing e o relacionamento com fornecedores.

Os resultados práticos dessa transformação são comprovadas por dados de mercado. Segundo levantamento da consultoria McKinsey, a utilização da IA impulsionou o faturamento em 63% das empresas analisadas, além de promover a redução de gastos operacionais em 44% dos casos (FORBES, 2019). No varejo digital, esses ganhos refletem em cadeias de suprimentos mais eficientes e processos decisórios baseados em evidências. Conclui-se que a Inteligência Artificial não atua como substituta do administrador, mas como uma ferramenta de potencialização de suas habilidades. Ela permite que a gestão seja estritamente guiada por dados, garantindo que as empresas comerciais permaneçam resilientes e competitivas no cenário digital contemporâneo.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Transformação Digital; Marketplaces; Automação de Processos; Análise de Dados.

1.1 Problemática

Embora a incorporação da Inteligência Artificial (IA) no cenário corporativo brasileiro esteja em ascensão, diversas organizações comerciais ainda encontram barreiras para integrá-la de maneira estratégica em suas rotinas administrativas. Fatores como o elevado investimento inicial, a carência de mão de obra especializada, a incompatibilidade entre sistemas herdados e a resistência cultural interna limitam o aproveitamento pleno dessa tecnologia. Nesse cenário, delinea-se o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a Inteligência Artificial pode ser aplicada para potencializar a agilidade e a eficiência nos processos administrativos de marketplaces, de modo a transpor os principais bloqueios de implementação?

1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como propósito analisar a contribuição da Inteligência Artificial na otimização da agilidade dos processos administrativos em marketplaces que operam no Brasil. A investigação busca compreender os elementos que atuam como facilitadores ou como barreiras para a aceleração operacional, permitindo um diagnóstico sobre a eficácia da integração tecnológica nesse modelo de negócio.

1.2.2 Específicos

1. Levantar as atuais metodologias de aplicação da Inteligência Artificial nas rotinas administrativas de marketplaces que atuam no território nacional;
2. Categorizar as vantagens competitivas decorrentes da integração da IA, com foco no aumento da produtividade, na velocidade das operações e na otimização de recursos financeiros;
3. Diagnosticar os obstáculos e impedimentos estruturais ou culturais que as organizações comerciais enfrentam durante a implementação de soluções inteligentes;
4. Avaliar a integração entre o uso da tecnologia e o refinamento das estratégias de gestão e vendas dentro dos ecossistemas de marketplace;
5. Desenvolver diretrizes estratégicas que auxiliem na maximização do uso da Inteligência Artificial na gestão dessas plataformas, buscando o aperfeiçoamento contínuo dos fluxos internos.

1.3 Justificativa

A evolução tecnológica e o aumento da competitividade mercadológica impõem às organizações comerciais a necessidade de implementar soluções voltadas à otimização processual e ao refinamento das decisões gerenciais. Nesse contexto, a Inteligência Artificial sobressai como um recurso estratégico fundamental, capaz de promover a automação de rotinas, a contenção de gastos operacionais e a elevação da performance administrativa.

A consolidação dos modelos de marketplace intensifica essa tendência, uma vez que tais plataformas incorporam sistemas inteligentes em funções vitais, como o controle logístico, a interpretação de grandes volumes de dados e a customização

da experiência do usuário. Consequentemente, a análise sobre a aplicação da IA na gestão dessas empresas torna-se essencial para mensurar os ganhos de produtividade e os diferenciais competitivos gerados. Além disso, tal investigação oferece contribuição e prática para a modernização das estruturas administrativas e para o estímulo à inovação no cenário corporativo nacional.

1.4 Hipóteses

- Plataformas de marketplace que integram a Inteligência Artificial em suas operações administrativas demonstram níveis superiores de celeridade e produtividade operacional quando comparadas a organizações que não fazem uso de tais recursos tecnológicos. Acredita-se que a automação e a análise de dados proporcionadas pela IA criam um diferencial de performance significativo na gestão de fluxos internos.
- Por outro lado, supõe-se que o principal entrave para a aplicabilidade plena da Inteligência Artificial resida na carência de competências técnicas dos colaboradores e na incipiente maturidade digital das estruturas organizacionais. Essa limitação impediria que as ferramentas inteligentes entregassem todo o valor estratégico esperado para a administração do negócio.
- Ademais, a eficácia na implementação da IA parece estar diretamente condicionada à existência de estratégias robustas de integração sistêmica, programas de gestão de mudanças e capacitações contínuas direcionadas ao corpo funcional. Dessa forma, o sucesso tecnológico seria dependente de uma cultura organizacional que favoreça a adaptação e o desenvolvimento de novas habilidades digitais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Embasamento Teórico

2.1.1 Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial (IA) consolidou-se como um dos alicerces da ciência contemporânea, gerando impactos profundos nas dimensões econômica, social e tecnológica. Esse avanço é resultado direto da evolução conjunta no processamento de grandes volumes de dados e nas ciências cognitivas. De acordo com a Sociedade Brasileira de Computação (SBC, [s.d.]), as bases da IA foram estabelecidas na década de 1950, quando surgiram as primeiras investigações sobre a capacidade de sistemas computacionais mimetizarem faculdades humanas, especificamente o raciocínio lógico e a aprendizagem.

O desenvolvimento histórico da área teve um ponto de inflexão na Conferência de Dartmouth, em 1956, ocasião em que John McCarthy cunhou o termo ao descrever a execução de atividades por máquinas que, se realizadas por seres humanos, demandam inteligência. Complementando essa visão, Russell e Norvig (2010) argumentam que a IA não se limita à simulação do comportamento humano, mas foca, primordialmente, no desenvolvimento de sistemas que operam racionalmente para o alcance de metas predefinidas.

Na perspectiva atual, Martha Gabriel (2024) categoriza a tecnologia em três frentes distintas: a IA preditiva, voltada à antecipação de tendências por meio de séries históricas; a IA discriminativa, aplicada na organização e segmentação de dados; e a IA generativa, que se destaca pela criação autônoma de novos conteúdos. A autora ressalta que essas ferramentas atuam como extensões da competência individual, conferindo uma vantagem competitiva decisiva aos profissionais que as dominam frente aos que não as utilizam (GABRIEL, 2024).

Sob o aspecto da complexidade, Otten (2024) segmenta a tecnologia em diferentes estágios evolutivos. A inteligência estreita (ANI) representa o patamar atual de mercado, com foco em tarefas específicas, enquanto a inteligência geral (AGI) busca a equivalência cognitiva plena e a superinteligência (ASI) permanece como uma projeção teórica de superioridade intelectual artificial. Paralelamente, a ascensão do machine learning e do deep learning, impulsionada pelo big data a partir do início do século XXI, permitiu que os sistemas evoluíssem para o aprendizado autônomo, reduzindo a necessidade de codificação manual e viabilizando saltos significativos no processamento de linguagem natural e na visão computacional (GOODFELLOW; BENGIO; COURVILLE, 2016; RUSSELL; NORVIG, 2010).

2.1.2 Inteligência Artificial na Administração

No âmbito da administração contemporânea, a inteligência artificial configura-se como um motor essencial para a otimização da performance operacional. De acordo com Davenport e Ronanki (2018), o valor central da

tecnologia na gestão ultrapassa a automação convencional, concentrando-se na habilidade de embasar decisões em conjuntos de dados altamente complexos. Tal recurso amplia as fronteiras da racionalidade humana — conceito explorado anteriormente por Simon (1977) — ao possibilitar o processamento de fluxos informacionais em tempo real que seriam inalcançáveis para a capacidade analítica individual.

A transposição prática dessa tecnologia para o cotidiano corporativo envolve desde a desburocratização de tarefas rotineiras até a elaboração de modelos preditivos de mercado. Estudos recentes sugerem que a integração de sistemas inteligentes confere maior uniformidade às decisões organizacionais e promove uma queda acentuada nos índices de falhas operacionais (QUEIROZ et al., 2024). Conforme observado por Marques e Santos (2023), o diferencial competitivo das empresas modernas reside justamente na capacidade de transformar dados brutos em orientações estratégicas concretas.

Ademais, a automação avançada, sustentada por modelos de IA generativa e pelo Processamento Inteligente de Documentos (IDP), permite que os fluxos de trabalho apresentem uma adaptação dinâmica às nuances do ambiente organizacional (JEONG et al., 2025). Essa autonomia operacional desonera as lideranças, permitindo que os gestores direcionem seus esforços para o desenvolvimento de competências analíticas e habilidades interpessoais. Sob a perspectiva de Chiavenato (2014), a IA reforça a concepção da organização como um sistema aberto, monitorando constantemente as variáveis externas para reduzir incertezas e consolidar o que Lévy (1999) define como inteligência coletiva.

2.1.3 Marketplace

No cenário do comércio eletrônico, os marketplaces reconfiguraram a dinâmica de mercado ao estabelecerem ecossistemas digitais que agregam múltiplos fornecedores em uma interface unificada. Na visão de Kotler e Keller (2012), essa estrutura potencializa a conveniência e a percepção de valor por parte do consumidor. Vaz (2021) traça um paralelo entre essas plataformas e centros comerciais virtuais, nos quais a base tecnológica do administrador é disponibilizada aos lojistas parceiros (*sellers*), o que resulta na diminuição dos custos iniciais e na aceleração da capacidade de expansão do negócio.

A viabilidade operacional desses ambientes está atrelada a uma distribuição precisa de incumbências: o lojista assume a gestão do inventário, enquanto o operador da plataforma responsabiliza-se pela manutenção tecnológica e pela geração de fluxo de usuários (TURBAN; KING; LANG, 2015). Nesse âmbito, a inteligência artificial emerge como o principal elemento de diferenciação estratégica, possibilitando o mapeamento de comportamentos de consumo para a entrega de sugestões personalizadas e o ajuste dinâmico de preços (ANDRADE, 2022). Conforme defendido por Kaplan e Haenlein (2019), a aptidão da IA em reproduzir processos cognitivos é essencial para organizações que visam a máxima celeridade no atendimento de pedidos e na eficiência da cadeia logística.

2.1.4 Inteligência Artificial nos Marketplaces

A incorporação da inteligência artificial no setor de marketplaces estrutura-se em três eixos fundamentais: a automação, a personalização e a segurança cibernética. De acordo com a ANYMARKET (2023), essa tecnologia agiliza a elaboração de anúncios e refina o SEO interno das plataformas, assegurando que as mercadorias sejam direcionadas ao público-alvo com maior precisão. A precificação dinâmica constitui outra aplicação vital, permitindo o ajuste de valores em tempo real conforme as variações da concorrência e da demanda, estratégia que sustenta a rentabilidade e o vigor competitivo da marca (GS1 BRASIL, 2023).

A jornada do usuário é qualificada por meio de algoritmos de recomendação que estruturam a vitrine digital com base no histórico de navegação, o que eleva substancialmente os índices de conversão (E-COMMERCE BRASIL, 2023). No suporte ao consumidor, o Processamento de Linguagem Natural (PLN) capacita chatbots a solucionarem questões complexas de forma imediata, otimizando o atendimento (MOURA, 2023). No suporte operacional, sistemas inteligentes de gestão de estoques atuam na prevenção de rupturas e no aprimoramento da logística, enquanto mecanismos antifraude realizam a análise de riscos em milissegundos para garantir a integridade das transações financeiras (SIQUEIRA, 2021).

2.1.5 A Aplicação do Recurso na Agilização dos Processos Administrativos em Marketplace

A interseção entre a inteligência artificial e a gestão de marketplaces simboliza o estágio mais avançado da administração baseada em evidências de dados. Batista (2023) sustenta que essa tecnologia constitui a principal ferramenta para organizações que demandam respostas em tempo real. A delegação de atividades rotineiras a sistemas de Automação de Processos Robóticos (RPA) possibilita que o capital humano se dedique prioritariamente ao planejamento estratégico (SILVA; BRANDÃO, 2021).

Grandes players do mercado, a exemplo do Mercado Livre e da Shopee, empregam a IA para monitorar fluxos massivos de transações e mitigar vulnerabilidades financeiras. A convergência informativa entre as áreas financeira, logística e de suprimentos extingue ruídos de comunicação e assegura a continuidade dos processos administrativos (MIRANDA; COSTA, 2021). Apesar de o cenário nacional ainda lidar com obstáculos como a escassez de especialistas, levantamentos do SEBRAE (2024) indicam que mesmo empreendimentos de pequeno porte que implementam tais soluções já registram avanços na eficiência operacional. Conclui-se que a IA não atua na substituição do papel do administrador, mas sim no fortalecimento de suas competências, refinando a assertividade das decisões no ecossistema digital (TELES, 2024).

3. Metodologia

A estrutura metodológica deste trabalho é fundamentada nas diretrizes de Lakatos e Marconi (2021), que estabelecem o rigor científico por meio da sistematização das respostas aos questionamentos fundamentais: "como?", "com quê?", "onde?" e "quanto?".

3.1 Pesquisa Bibliográfica + Pesquisa de Campo (Descritiva)

Este estudo caracteriza-se por sua natureza aplicada, utilizando uma abordagem mista que integra as perspectivas quantitativa e qualitativa. O delineamento da pesquisa sustenta-se em objetivos exploratórios e descritivos, considerados apropriados para a investigação da Inteligência Artificial aplicada à gestão de marketplaces. O percurso metodológico está estruturado em duas etapas interdependentes:

- A pesquisa bibliográfica compreende o levantamento fundamentado em obras literárias, periódicos científicos, teses e normativas vigentes, com buscas realizadas em bases de dados como Scielo, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES. Esta fase visa consolidar o suporte teórico a respeito da IA, dos mecanismos de automação e da administração estratégica.
- A pesquisa de campo, de caráter descritivo, concentra-se na obtenção de dados empíricos para identificar e documentar a aplicação real da tecnologia nos fluxos administrativos, mantendo a neutralidade em relação às variáveis estudadas. O tratamento dos dados pauta-se pelo método hipotético-dedutivo, estabelecendo o confronto entre o referencial bibliográfico e as evidências extraídas da prática organizacional.

3.2 Com quê? (Ferramentas e Técnicas)

Para recolher as informações da pesquisa, foram escolhidas ferramentas que permitem cruzar diferentes pontos de vista, o que torna os resultados mais confiáveis:

- O questionário estruturado foi criado no Google Forms, com perguntas diretas e fáceis de entender. Como cada pessoa responde sozinha, ela fica mais à vontade para dar sua opinião, e isso facilita a comparação dos resultados no final.
- As entrevistas semi estruturadas seguem um roteiro, mas permitem conversas mais abertas. O objetivo aqui é entender a fundo a visão das pessoas sobre o que funciona bem, quais são as dificuldades e as vantagens que a tecnologia traz para o dia a dia.
- A observação não participante acontece quando o pesquisador acompanha o uso das ferramentas e os processos de trabalho nas plataformas digitais sem

interferir neles. Isso serve para ver, de forma neutra e técnica, como a inteligência artificial é usada na prática dentro das empresas.

3.3 Onde e Quando? (Universo e Campo de Estudo)

O foco desta pesquisa são as empresas de tecnologia e comércio eletrônico que utilizam o modelo de marketplace. O estudo é realizado de forma totalmente digital e remota, ocorrendo durante o período de elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). A investigação prioriza organizações que têm como objetivo tornar sua gestão mais ágil por meio do processo de transformação digital.

3.4 Quanto? (Amostra e Delimitação)

O público-alvo desta pesquisa é formado por profissionais que trabalham diretamente na gestão e no dia a dia de marketplaces. A escolha do grupo (amostra) foi feita por conveniência, contando com a participação de até 10 pessoas, entre gestores, analistas de administração e especialistas em tecnologia. O principal critério para selecionar os participantes é que eles tenham experiência prática com ferramentas de IA e atuem nos processos administrativos, sem restrição de idade.

3.5 Onde e Como? (Processos de Gestão e Qualidade)

Nesta fase, descreve-se como os dados serão organizados e analisados, além dos critérios utilizados para garantir a seriedade e a validade científica do trabalho. O objetivo principal é transformar as informações coletadas em conhecimento estruturado, assegurando que todo o caminho, entre a coleta de dados e a conclusão final, seja transparente e possa ser seguido por outros pesquisadores.

3.5.1 Processamento e Análise de Dados

A organização das informações coletadas será feita por meio da triangulação, técnica que consiste em comparar a teoria encontrada nos livros com os resultados práticos da pesquisa de campo. O tratamento desses dados será dividido em duas partes:

Na análise quantitativa, as respostas do questionário serão organizadas com o auxílio de planilhas eletrônicas para a criação de gráficos e tabelas. Isso ajudará a identificar com clareza a frequência de uso das ferramentas, o nível de automação das empresas e como os profissionais percebem a eficiência no dia a dia do marketplace.

Já na análise qualitativa, o conteúdo das entrevistas e das observações passará por um processo de categorização. As falas e registros serão divididos por temas e códigos, facilitando a interpretação das opiniões dos gestores e

especialistas. Esse método permite transformar relatos subjetivos em conclusões fundamentadas sobre os desafios e benefícios reais da tecnologia.

3.5.2 Critérios de Qualidade e Confiabilidade

Para garantir que os resultados sejam precisos e evitar distorções, o estudo contará com alguns cuidados de controle de qualidade. A qualidade do questionário, por exemplo, será testada antes da aplicação oficial: alguns especialistas da área farão uma revisão prévia (pré-teste) para conferir se todas as perguntas estão claras e fáceis de entender.

Além disso, tudo o que for observado durante o uso das ferramentas digitais e dos processos de trabalho será registrado em um diário de campo técnico. Esse registro detalhado serve para garantir que as informações sobre como a IA funciona na prática sejam anotadas de forma neutra, técnica e sem opiniões pessoais do pesquisador.

3.5.3 Aspectos Éticos

Respeitando todas as normas éticas de pesquisa, o anonimato dos participantes e o segredo das informações estratégicas das empresas serão totalmente garantidos. Todos os voluntários serão avisados de que a participação é livre e que os dados coletados serão usados apenas para fins acadêmicos. Além disso, o trabalho segue as regras de proteção de dados e de integridade científica, garantindo que as informações sejam tratadas com total responsabilidade.

4. Pesquisa e Análise dos Dados Coletados

A presente seção apresenta os dados obtidos através da pesquisa de campo, realizada com profissionais e empresas que atuam no ecossistema de marketplaces. O estudo concentrou-se na percepção dos usuários quanto ao impacto da Inteligência Artificial (IA) na agilidade, tempo e produtividade operacional.

4.1. Impacto na Velocidade e Economia de Tempo

A totalidade dos respondentes confirmou o uso cotidiano de ferramentas de IA em suas operações. Ao avaliar o impacto geral na velocidade das tarefas administrativas, houve um consenso de que a adoção dessas tecnologias aumentou significativamente a rapidez dos processos, com todos os participantes indicando que o impacto aumentou muito.

Em relação à economia de tempo nas tarefas diárias:

- Percepção de Agilidade: 100% dos respondentes afirmaram que a IA auxilia na economia de tempo e contribui diretamente para a agilidade dos processos operacionais.
- Redução Mensurável: A percepção de redução de tempo variou entre os participantes. Enquanto 33% dos respondentes identificaram uma redução superior a 50%, a maioria (50%) situou esse ganho na faixa de 30% a 45%, e uma parcela menor (17%) percebeu uma redução de 10% a 30%.

4.2. Otimização de Processos Específicos

A pesquisa buscou identificar quais áreas do marketplace foram mais beneficiadas pelo uso da IA em termos de ganho de tempo. Os resultados demonstram que a tecnologia atua de forma transversal:

- Atendimento ao Cliente: Identificado por 100% dos participantes como um processo otimizado.
- Vendas e Estoque: Ambos os setores foram citados por 66% dos respondentes como áreas de alto impacto.
- Precificação: Aproximadamente 50% dos usuários notaram otimização neste setor através da IA.

4.3. Eficiência Administrativa e Sobrecarga de Equipe

Um dos achados mais relevantes diz respeito à capacidade operacional das equipes. A maioria dos participantes (83%) relatou que o uso da IA permite a realização de tarefas que antes eram consideradas impossíveis dentro do tempo disponível.

Além disso, a integração setorial e a tomada de decisão foram pontos de destaque:

- **Integração:** 100% dos respondentes concordam que a IA facilita a integração de diferentes setores, como logística e financeiro, em um único ecossistema.
- **Tomada de Decisão:** A agilidade na tomada de decisões rápidas no ambiente de marketplace foi confirmada por todos os participantes.
- **Redução de Sobrecarga:** Unanimemente, os pesquisados perceberam que a agilidade proporcionada pela tecnologia resultou em uma redução direta na sobrecarga de trabalho das equipes operacionais.

Os dados indicam que a Inteligência Artificial não atua apenas como uma ferramenta acessória, mas como um motor de eficiência administrativa nos marketplaces. A redução drástica no tempo de execução de tarefas, somada à capacidade de integrar setores e aliviar a pressão sobre os colaboradores, posiciona a IA como um recurso estratégico indispensável para a competitividade organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs-se a analisar a contribuição da Inteligência Artificial na otimização e na agilização dos processos administrativos dentro do ecossistema de marketplaces no Brasil. Diante da evolução conceitual iniciada por Alan Turing na década de 1950 até os atuais modelos de Machine Learning e IA Generativa, a tecnologia consolidou-se como um motor central de transformação digital. A análise conjunta do referencial teórico e dos dados coletados permitiu validar as hipóteses levantadas e, fundamentalmente, responder à problemática que norteou este Trabalho de Conclusão de Curso.

O problema central desta investigação buscou compreender de que maneira a IA poderia ser aplicada para potencializar a agilidade nos marketplaces, transpondo os bloqueios estruturais e culturais de implementação, como custos elevados, falta de mão de obra especializada e resistência interna. A resolução dessa problemática foi evidenciada pelos resultados da pesquisa de campo e pelas práticas de grandes players como Amazon, Mercado Livre e Magazine Luiza. A IA soluciona gargalos operacionais crônicos ao substituir o processamento manual e burocrático por fluxos automatizados e inteligentes. Em termos práticos, a transição de atividades manuais para sistemas automatizados, como o Zeev BPMS e ferramentas de RPA, mitigou as falhas humanas e padronizou rotinas de precificação e controle de estoque. Além disso, a análise de dados confirmou que a IA unifica e extingue os ruídos de comunicação entre setores vitais como logística, financeiro e atendimento, permitindo respostas em tempo real e ampliando os horizontes da racionalidade humana limitada ao extrair inteligência de grandes volumes de dados para auxiliar os gestores em escolhas rápidas e baseadas em evidências concretas de mercado.

Esses achados validaram a primeira hipótese do estudo, uma vez que a totalidade dos profissionais entrevistados apontou ganhos expressivos em celeridade e produtividade, com metade da amostra registrando uma redução de tempo entre 30% e 45% nas tarefas diárias, e outra parcela expressiva apontando reduções superiores a 50%. Por outro lado, a segunda e a terceira hipóteses também se confirmaram, indicando que a carência de maturidade digital e os custos financeiros continuam sendo os principais entraves para a aplicabilidade plena da ferramenta. A pesquisa demonstrou que transpor esses bloqueios exige,

obrigatoriamente, estratégias robustas de gestão de mudanças, integração sistêmica e programas de capacitação contínua do corpo funcional.

Todos os objetivos específicos foram plenamente satisfeitos. O estudo mapeou o uso transversal da IA, com destaque absoluto para o setor de atendimento ao cliente, apontado por toda a amostra como otimizado através de ferramentas de Processamento de Linguagem Natural. Os setores de vendas, estoque e precificação também figuraram como grandes beneficiados pela inteligência preditiva. Ficou categoricamente demonstrado que a Inteligência Artificial não atua como substituta do administrador, mas sim como um recurso de potencialização de suas habilidades. Ao absorver demandas repetitivas, a tecnologia gerou um duplo benefício, pois eliminou a sobrecarga de trabalho das equipes e permitiu que os gestores dedicassem seus esforços ao planejamento estratégico e às habilidades interpessoais.

Como diretriz estratégica e consideração final deste estudo, conclui-se que o sucesso da IA nos marketplaces não depende unicamente do software adquirido, mas do alinhamento entre a inovação tecnológica e o desenvolvimento do capital humano. Recomenda-se, para investigações futuras, o estudo aprofundado de modelos de negócios e subsídios que viabilizem a democratização dessas ferramentas para pequenas e médias empresas, reduzindo os impactos dos custos iniciais de implementação e garantindo uma evolução mercadológica equitativa no cenário digital brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABCOMM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. Relatório sobre o desempenho do e-commerce e marketplaces no Brasil. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://abcomm.org>. Acesso em: 7 nov. 2025.

AGÊNCIA VULGATA. O que é B2C, B2B, D2C e marketplace? Agência Vulgata, [s.d.]. Disponível em: <https://www.agenciavulgata.com.br/o-que-e-b2c-b2b-d2c-e-marketplace/>. Acesso em: 04 dez. 2025.

ANDRADE, J. Inteligência artificial no varejo: impactos e tendências. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://www.atlas.com.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

ANYMARKET. IA para marketplace: onde usar Inteligência Artificial na operação? Disponível em: <https://marketplace.anymarket.com.br/inteligencia-artificial-e-marketplaces/>. Acesso em: 23 fev. 2026.

ARAUJO, B. A. et al. O impacto das inteligências artificiais na gestão das empresas. *Maiêutica – Tecnologias da Informação*, v. 9, n. 1, 2025. Disponível em: https://revistas.uniasselvi.com.br/index.php/TI_EaD/article/view/3940. Acesso em: 26 nov. 2025.

BECKER, J. L.; BRANDÃO, C. E. Pesquisa propõe gestão de riscos para inteligência artificial nas organizações. *FGV Notícias*, 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-propoe-gestao-riscos-inteligencia-artificial-organizacoes>. Acesso em: 26 nov. 2025.

BRASIL. Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA). Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/>. Acesso em: 30 out. 2025.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Acesso em: 30 out. 2025.

DAVENPORT, T. *Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration*. MIT Press, 2022. Acesso em: 26 nov. 2025.

DAVENPORT, T.; RONANKI, R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>. Acesso em: 26 nov. 2025.

DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1974. Acesso em: 26 nov. 2025.

E-COMMERCE BRASIL. Ferramentas alimentadas por inteligência artificial ganham cada vez mais espaço no e-commerce brasileiro. Disponível em:

<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/ferramentas-inteligencia-artificial-ganha-m-espaco-no-e-commerce-brasileiro>. Acesso em: 23 fev. 2026.

E-COMMERCE BRASIL. Inteligência artificial no e-commerce: como aumentar a eficiência operacional e impulsionar vendas. 24 abr. 2025. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/inteligencia-artificial-no-e-commerce-como-aumentar-a-eficiencia-operacional-e-impulsionar-vendas>. Acesso em: 04 dez. 2025.

EBIT|NIELSEN. WebShoppers 44. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 04 dez. 2025.

EBITS; NIELSENIQ. Webshoppers 2024: Panorama do E-commerce Brasileiro. São Paulo: NielsenIQ, 2024. Disponível em: <https://www.nielseniq.com/global/pt/insights/webshoppers-2024/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

ÉPOCA NEGÓCIOS. A maioria das empresas no Brasil considera IA essencial, mas apenas 14% acreditam tratar o tema de forma adequada. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/>. Acesso em: 30 out. 2025.

FASTCHANNEL. B2C, B2B, B2E, B2G, B2B2C, C2C e marketplace: qual a diferença entre eles? FastChannel, [s.d.]. Disponível em: <https://www.fastchannel.com/blog/b2c-b2b-b2e-b2g-b2b2c-c2c-e-marketplace-qual-diferenca-entre-eles/>. Acesso em: 04 dez. 2025.

FERNANDES, D. C. Inteligência Artificial no Varejo Brasileiro: Análise de Benefícios, Barreiras e Estratégias de Adoção em Pequenas e Médias Empresas. 2025. Disponível em: <https://repositorio.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/4267/1/4.%20Douglas%20Carbonell.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2025.

FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Estudo avalia como a inteligência artificial aumenta o desempenho de empresas. 2024. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticia/estudo-avalia-como-inteligencia-artificial-pode-aumentar-o-desempenho-de-empresas>. Acesso em: 26 nov. 2025.

FLORIDI, L. Ethical AI: guidelines and challenges. Oxford: Oxford University Press, 2021. Disponível em: <https://www.oxford.edu>. Acesso em: 04 dez. 2025.

FLORIDI, L. The Logic of Information: A Theory of Philosophy as Conceptual Design. Oxford: Oxford University Press, 2019. Acesso em: 26 nov. 2025.

FORBES. Para 63% dos executivos, a inteligência artificial aumenta a receita das empresas. São Paulo: Forbes Brasil, 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/12/para-63-dos-executivos-inteligencia-artificial-aumenta-receita-das-empresas/>. Acesso em: 30 out. 2025.

GABRIEL, Martha. A (r)evolução das habilidades para o futuro do trabalho na era da inteligência artificial. São Paulo: Senac, 2024. Acesso em: 15 nov. 2024.

GABRIEL, Martha. Habilidades para o futuro do trabalho na era da inteligência

artificial. São Paulo: Senac, 2024. Acesso em: 30 out. 2025.

GOODFELLOW, I.; BENGIO, Y.; COURVILLE, A. Deep Learning. Cambridge: MIT Press, 2016. Acesso em: 15 nov. 2024.

GONÇALVES, S. S. Percepção dos consumidores sobre o uso da Inteligência Artificial em plataformas de e-commerce no Brasil. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/6506/1/SabrinaSouzaGoncalves.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2025.

GS1 Brasil. Marketplace: como a IA pode ajudar a personalizar as vendas? Disponível em: <https://noticias.gs1br.org/como-a-ia-pode-ajudar-nas-vendas-no-marketplace/>. Acesso em: 23 fev. 2026.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Artificial Intelligence for the Real World. Cambridge: HBR, 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>. Acesso em: 7 nov. 2025.

HOFF, Y. Automação e inteligência artificial na gestão empresarial: desafios e oportunidades. Revista Brasileira de Administração, v. 8, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistabrasileiradeadministracao.com.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

IBM BRASIL. 41% das empresas no Brasil já implementaram ativamente Inteligência Artificial em seus negócios. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://brasil.newsroom.ibm.com/>. Acesso em: 30 out. 2025.

INDUSTRIALL.AI. História da inteligência artificial: entenda como surgiu e suas evoluções até hoje. 2024. Disponível em: <https://industrial.ai/blog/historia-inteligencia-artificial>. Acesso em: 30 out. 2025.

JEONG, C. et al. E2E process automation leveraging generative AI and IDP-based agent. arXiv, 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2505.20733>. Acesso em: 26 nov. 2025.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Siri, Siri, in My Hand: Who's the Fairest in the Land? Business Horizons, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393>. Acesso em: 04 dez. 2025.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. São Paulo: Pearson, 2017. Disponível em: <https://www.pearson.com>. Acesso em: 04 dez. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://www.pearson.com>. Acesso em: 04 dez. 2025.

LAUDON, K.; LAUDON, J. Sistemas de informação gerenciais. São Paulo: Pearson, 2020. Disponível em: <https://www.pearson.com>. Acesso em: 04 dez. 2025.

LÉVY, P. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993. Acesso em: 15 nov. 2024.

LÉVY, P. Cibercultura. São Paulo: Editora 34, 1999. Acesso em: 30 out. 2025.

LIMA, R. Comportamento do consumidor digital. Rio de Janeiro: FGV, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

MARQUES, F.; SANTOS, R. Inteligência artificial e tomada de decisão empresarial. Revista Gestão Inovadora, 2023. Acesso em: 04 dez. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. Global AI Survey. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/12/para-63-dos-executivos>. Acesso em: 26 nov. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. The State of AI in 2024: Expanding Uses, Stronger Impact. New York: McKinsey Global Institute, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-technology/the-state-of-ai-in-2024>. Acesso em: 7 nov. 2025.

MICROSOFT BRASIL. 75% das MPMEs no Brasil estão otimistas sobre o impacto da IA em seus negócios. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://news.microsoft.com/>. Acesso em: 30 out. 2025.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. AI-powered decision making in modern business. Cambridge, 2023. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/ai-powered-decision-making-in-modern-business/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

MOURA, D. Experiência do consumidor e IA no e-commerce. Revista Brasileira de Marketing, 2023. Disponível em: <https://www.revistabrasileiramarкетинg.org>. Acesso em: 04 dez. 2025.

NILSSON, N. J. The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Acesso em: 15 nov. 2024.

OLIVEIRA, T.; MAÇADA, A. Transformação digital nas organizações. Porto Alegre: Bookman, 2020. Disponível em: <https://www.bookman.com.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

OTTEN, N. Tipos de IA: conheça os diferentes tipos de inteligência artificial e como aplicá-los. DocuSign, 2024. Disponível em: <https://www.docusign.com/pt-br/blog/tipos-ai>. Acesso em: 14 nov. 2024.

PEREIRA, T. S.; WEILER, T. K. R. A inteligência artificial e o impacto no comportamento organizacional. Revista Ciência da Sabedoria, 2024. Disponível em: <https://revista.faciencia.com.br/index.php/racs/article/view/76>. Acesso em: 26 nov. 2025.

PIMENTEL, J. Inteligência artificial e eficiência organizacional nas empresas comerciais. Revista de Administração Contemporânea, v. 28, n. 1, 2024. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

QUEIROZ, M. M. et al. Estudo revela impacto da IA na gestão de operações. FGV

Notícias, 2024. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-impacto-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-operacoes-e-cadeias>. Acesso em: 26 nov. 2025.

REIS, A. Inteligência competitiva no e-commerce. São Paulo: SENAC, 2022. Disponível em: <https://www.editorasenac.com.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

RODRIGUES, C. P. et al. O impacto da Inteligência Artificial nas novas dinâmicas de compra no varejo digital brasileiro. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 13, n. 1, p. 1-23, 2025. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/17597>. Acesso em: 04 dez. 2025.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010. Acesso em: 15 nov. 2024.

SALESHACKERS. Conheça os 7 modelos de negócios. SalesHackers, [s.d.]. Disponível em: <https://saleshackers.com.br/blog/conheca-os-7-modelos-de-negocios/>. Acesso em: 04 dez. 2025.

SANTANA, I. T. S. Desafios e impactos da inteligência artificial no comércio eletrônico: uma análise multidimensional. *E-tscientia*, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10703044. Disponível em: <https://esabere.com/index.php/etscientia/article/view/105>. Acesso em: 04 dez. 2025.

SEBRAE. Transformação Digital e Inteligência Artificial nas Micro e Pequenas Empresas. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

SIMON, H. A. Administrative Behavior. New York: Free Press, 1977. Acesso em: 04 dez. 2025.

SIQUEIRA, G. Sistemas inteligentes de detecção de fraudes. Brasília: UNB, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO. Trajetória acadêmica da Inteligência Artificial no Brasil. [S.l.]: SBC, [s.d.]. Disponível em: <https://comissoes.sbc.org.br/ce-ia/files/trajetoria-IA-cap-livro.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2024.

TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M. O futuro do marketing digital no Brasil: integrando Inteligência Artificial em estratégias de varejo online. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 25, n. 3, 2025. DOI: 10.20397/2177-6652/2025.v25i3.3140. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/3140>. Acesso em: 04 dez. 2025.

TURATTI, R. C. O impacto da automação de marketing com Inteligência Artificial no comércio eletrônico. 2025. DOI: 10.56238/isevmjv4n2-009. Disponível em: <https://sevenpubl.com.br/ISJM/article/download/6765/12828/28640>. Acesso em: 04 dez. 2025.

TURBAN, E.; KING, D.; LANG, J. Electronic commerce: a managerial perspective. 2015. Disponível em: <https://www.pearson.com>. Acesso em: 04 dez. 2025.

VAZ, C. Marketing digital de alta performance. São Paulo: DVS Editora, 2021. Disponível em: <https://www.dvseditora.com.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

VILLAR, Alexandre. Loja Kindle — catálogo do autor. Amazon, [s.d.]. Disponível em: https://www.amazon.com.br/Loja-Kindle-Alexandre-Villar/s?rh=n%3A5308307011%2Cp_27%3AAlexandre++Villar. Acesso em: 04 dez. 2025.

VILLAR, Alexandre. Marketplace — Teoria & Prática (e-book). Amazon, [s.d.]. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Marketplace-Teoria-Prática-Alexandre-Villar-ebook/dp/B08YN21JDC>. Acesso em: 04 dez. 2025.

VILLAR, Alexandre. Marketplace: teoria e prática. Soul Editora, [s.d.]. Disponível em: <https://souleditora.com.br/produto/marketplace-teoria-e-pratica/>. Acesso em: 04 dez. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2024. Geneva: WEF, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2024/>. Acesso em: 04 dez. 2025.

ZEEV. Inteligência artificial na gestão de processos: o papel da IA no BPM e como utilizá-la. 2024. Disponível em: <https://zeev.it/blog/inteligencia-artificial-gestao-de-processos/>. Acesso em: 30 out. 2025.

- Anexos:

https://drive.google.com/file/d/12oegQ0C6xlpVg997L1n0swc2ZO4rHjyk/view?usp=drive_link



ANOTAÇÕES DO GRUPO

Exemplo: Empresas como Google e Amazon usam modelos de tomada de decisão baseados em IA, onde os dados ditam o próximo passo, em vez de hierarquias rígidas. Ferramentas de colaboração com tecnologia de IA, como Asana e Slack, também estão transformando a forma como as equipes trabalham juntas.

<https://www.beyondchiefs.com/en/blogs/ai-leadership-vs-traditional-leadership-how-artificial-intelligence-is-redefining-the-future-of-leadership>

Liderança orientada por IA:

- 1 O conhecimento se torna dinâmico e continuamente atualizado por meio de insights de IA
- 2 Os líderes priorizam a aprendizagem ao longo da vida e a adaptabilidade
- 3 ferramentas de IA fornecem informações em tempo real para uma tomada de decisão mais rápida e informada

🎧 Exemplo: plataformas de aprendizado orientadas por IA, como Coursera, LinkedIn Learning e IBM Watson, estão ajudando os líderes a se manterem à frente das mudanças do setor, atualizando continuamente seus conjuntos de habilidades.

PROJETO DE LEI Nº, DE 2023 - Senado Federal

<https://wesmeysilva.substack.com/p/casos-de-sucesso-sobre-o-uso-da-inteligencia>

Gerencial

O modelo gerencial da administração pública vem sendo discutido nas últimas décadas, a fim de superar o “engessamento” provocado pela burocratização. Trata-se de um modelo normativo (baseado em leis), que concentra esforços no controle dos resultados da máquina pública.

<https://clp.org.br/entendendo-a-administracao-publica-e-seus-modelos-miq2/>

O modo de atuação do modelo gerencial parte da definição clara de quais são os objetivos da administração pública, além de prezar pela autonomia dos gestores e funcionários públicos. Outro ponto importante é a flexibilização e descentralização da gestão, reduzindo os níveis hierárquicos que marcam o modelo burocrático.

A proposta é que o modelo gerencial incentive e internalize na rotina da administração pública procedimentos que levem em consideração a atuação coletiva (diferentes agentes sociais) na elaboração de políticas públicas e a participação social nos processos de tomada de decisão. Além disso, é desejável a competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas a fim de garantir a prestação de serviços com maior qualidade.

Temas Específicos: IA na Administração Pública

1. Aplicações de IA na melhoria dos serviços públicos e atendimento ao cidadão
2. Uso de Inteligência Artificial no combate à corrupção e fraudes em licitações públicas
3. IA e políticas públicas baseadas em dados: como algoritmos podem apoiar gestores públicos
4. Automação e IA na gestão de processos internos da administração pública (ex: protocolo, análise de documentos, atendimento digital)
5. Inteligência Artificial no planejamento urbano e mobilidade nas cidades inteligentes (smart cities)
6. Transparência e accountability: como a IA pode aumentar a confiança da população no setor público
7. Desafios éticos e legais da aplicação da IA na administração pública
8. O impacto da Inteligência Artificial na eficiência da gestão pública e na redução da burocracia

Temas Comparativos (Privado x Público)

1. Diferenças na aplicação da IA na gestão privada e na administração pública
2. Quais setores se beneficiam mais da IA: empresas privadas ou órgãos públicos?
3. O papel da IA na transformação digital da gestão empresarial e governamental
4. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública” — Revista do Serviço Público (Abr/Jun 2023). Explora o uso da IA para melhorar eficiência na gestão pública, com base em análise bibliográfica, documental e entrevistas. [Revista do Serviço Público](#)
5. “Adoção de IA na Administração Pública: do tecnicismo à ...” — Estudo de 2024 que discute a evolução da IA desde os aspectos técnicos até sua adoção na administração pública. [Revista CLAD](#)
6. “Inteligência Artificial na administração pública” — Artigo de 2025 no ResearchGate que apresenta entrevistas com gestores de TI de instituições públicas e analisa impactos sociais da IA. [ResearchGate](#)
7. “Uso da inteligência artificial nas administrações públicas mundiais” — Trabalho de 2025 que debate se a adoção da IA nas administrações públicas globais está evoluindo de forma consistente. [New Science](#)
8. “Uso de Inteligência Artificial (IA) na Administração Pública Brasileira” — TCC (2023) da UNILA focado na aplicação da IA no controle externo, com destaque para o Tribunal de Contas da União (TCU). [Riunila](#)
9. “Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras” — Estudo de 2025 que indica que a adoção da IA já está presente em órgãos federais e estaduais, mas ainda restrita a poucos atores. [SciELO](#)
10. “Inteligência Artificial na gestão pública: desafios e oportunidades” — Artigo de 2024 que apresenta casos de uso da IA em saúde, educação, segurança e atendimento público, discutindo os benefícios e barreiras. [Dialnet](#)
11. “Direito Administrativo e Inovações Tecnológicas: O Uso Da Inteligência Artificial No Setor Público” — Pesquisa de 2025 que aborda os benefícios, desafios jurídicos e a necessidade de regulamentação da IA na administração pública. [IOSR Journals](#)
12. “Regulamentação da IA na administração pública” — Estudo de 2024 sobre diretrizes, ética, transparência e os projetos de lei brasileiros relacionados à IA. [Riunila](#)
13. “Inteligência Artificial no serviço público brasileiro: uma demanda crescente por inovação e responsabilidade” — Artigo de IA de 2025 que destaca como a IA está transformando a administração pública no Brasil. [Publiuseae](#)
14. TCC sobre IA na Gestão de Pessoas — Projeto de 2022 que identifica estudos sobre o uso da IA na área de Recursos Humanos, útil para pensar no recorte de gestão interna. [Repositório UFU](#)

Sugestão de Estrutura para o TCC

1. Introdução e revisão teórica
Utilize os artigos mencionados como base teórica sobre eficiência, transparência, inovação e desafios da IA na administração pública.
2. Marco legal e políticas públicas
Inclua discussões sobre a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA) e os principais projetos de lei (PL 21/2020, PL 2338/2023), abordados nos estudos [Riunila+1](#).
3. Estudos de caso
 - Artigo que envolveu entrevistas com gestores de TI em Manaus [ResearchGate](#).
 - TCC da UNILA sobre o uso de IA no TCU [Riunila](#).

4. Desafios e barreiras

Explore limitações apontadas em diversos estudos — necessidade de regulamentação, capacitação de servidores, vieses algorítmicos e responsabilidade civil [IOSR JournalsNew ScienceRiunilaDialnet.](#)

5. Propostas e recomendações

Com base nos artigos sobre modernização e governança, discuta recomendações práticas para melhorar a adoção responsável da IA na gestão pública. Artigos como os de 2024 e 2025 apresentam perspectivas valiosas [DialnetPubliuseaeSciELO.](#)

Benefícios da IA na administração pública:

Aumento da eficiência, automatizando as tarefas repetitivas e complexas,

aumentando a produtividade e a agilidade; A melhora na tomada de decisões, permitindo analisar grandes volumes de dados para identificar padrões, prever tendências sociais e de infraestrutura, e antecipar crises;

Personalização e qualidade dos serviços, oferecendo atendimento mais rápido, eficiente e personalizado ao cidadão, como no caso de assistentes virtuais que respondem a perguntas e auxiliam na emissão de guias;

redução de custos, a automatização de processos e a otimização da alocação de recursos levam à diminuição dos custos operacionais, como em São José (SC) que viu economia com o uso de assistentes virtuais;

Transparência e inclusão, que a IA pode criar registros de conhecimento institucional, em vez de pessoal, e ferramentas de conversão de texto em voz podem auxiliar na inclusão de pessoas com deficiência.

Inteligência Artificial e Gestão Pública

A inteligência artificial (IA) está revolucionando a gestão pública, respondendo à crescente demanda por serviços eficientes e eficazes, sem a necessidade de maiores gastos. Em um cenário de escassez de recursos e grandiosidade de dados, a IA se destaca como uma solução natural para enfrentar os principais desafios que o setor público enfrenta.

Inteligência Artificial e Inovação

A IA é um campo da ciência da computação que busca criar máquinas capazes de realizar tarefas complexas, anteriormente feitas exclusivamente por humanos. Ela pode ser entendida como o desenvolvimento de algoritmos e ferramentas que imitam a capacidade de cognição humana. <https://www.escolavirtual.gov.br/>

Inteligência Artificial e Serviços

A Inteligência Artificial contribui para a Administração Pública Gerencial ao automatizar processos, otimizar decisões e melhorar a eficiência dos serviços. Com ela, é possível reduzir burocracias, aumentar a transparência e oferecer soluções mais rápidas e eficazes à população.

https://site.instituto3ipes.com.br/inteligencia-artificial-na-gestao-publica-como-a-ia-esta-transformando-a-administracao-governamental/?utm_source=

Há um crescente debate sobre a adoção de tecnologias de inteligência artificial (IA) em organizações públicas e os diferentes tipos de tecnologias e técnicas utilizados por elas e seus efeitos nas decisões das burocracias. Poucos estudos analisam, no entanto, as características associadas à adoção pelas organizações públicas desses diferentes tipos de tecnologias e técnicas relacionadas à IA. Além disso, no que se refere ao contexto brasileiro, há uma lacuna de estudos que discutem a adoção da IA no setor público. Nesse contexto, este artigo analisa a adoção de IA por organizações governamentais brasileiras e sua associação com características relacionadas às capacidades em tecnologia da informação (TI) presentes nessas organizações. A partir de uma análise dos microdados da Pesquisa TIC Governo Eletrônico 2021, esse estudo mostra que as organizações governamentais brasileiras têm adotado tecnologias e técnicas em IA, mas esse processo ainda é restrito a um grupo pequeno delas. Além disso, esse processo tem sido heterogêneo entre as entidades federais e estaduais no país, e isso pode estar associado às diferentes capacidades em TI presentes no setor público.

<https://www.scielo.br/j/rap/a/Nc7fkHcBFsJPCqpxfZrdynh/?lang=pt>

<https://agenciasebrae.com.br/dados/inovacao-78-das-startups-brasileiras-ja-utilizam-inteligencia-artificial-em-seus-processos/>

<https://posdigital.pucpr.br/blog/riscos-inteligencia-artificial>

<https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/06/os-15-maiores-riscos-da-inteligencia-artificial/>

<https://ric.cps.sp.gov.br/>

https://more.ufsc.br/homepage/inserir_homepage

A inteligência artificial na administração pública pode ser utilizada como aliada para aproximar o cidadão do estado, tornando seus serviços mais rápidos, acessíveis e eficientes. Geralmente, quem precisa de um órgão público tem dificuldades, onde enfrenta dificuldades como filas e entre outras burocracias para conseguir uma informação clara. A inteligência artificial pode ajudar nessa realidade, simplificando processos e permitindo que as pessoas tenham seus problemas resolvidos com mais agilidade.

Além disso, a inteligência artificial não pode substituir o ser humano, porém ajuda no trabalho dos servidores, auxiliando nas tarefas repetitivas e analisando grandes volumes de dados ou atendimento inicial, liberando os profissionais para atividades que exigem empatia, e tomada de decisão. Dessa forma, o servidor público ganha mais tempo para ver o cidadão como uma pessoa e não apenas como um número em protocolo.

Portanto, a IA também ajuda a fortalecer a gestão pública, pois permite análises mais assertivas, evita o desperdício de recursos e ajuda na criação de políticas públicas. Em outras palavras, a tecnologia se torna um instrumento para a administração pública seja não só mais moderna, mas também mais humanizada para a sociedade.

https://www.cadernosuninter.com/index.php/ESGPPJS/article/view/3292?utm_source

https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6829?utm_source

26-09-2025

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/fevereiro/governo-lanca-cartilha-inteligencia-artificial-generativa-no-servico-publico>

file:///C:/Users/Etec%20de%20Sapopemba/Downloads/INTELIG%C3%84NCIAS+ARTIFICIAIS_+impactos+na+Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf

Hipóteses

1. A IA pode aumentar a eficiência administrativa

Hipótese: A adoção de IA em tarefas burocráticas, automáticas ou repetitivas reduz tempo e custo operacional no setor público.

Base: estudo “A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública”.



2. A IA pode melhorar a fiscalização e o controle interno

Hipótese: Algoritmos podem identificar irregularidades (em licitações, repasses de recursos etc.), reduzir fraudes e aumentar a transparência.

Base: artigos sobre uso de IA nos tribunais de contas, licitações e contratos públicos.



3. A IA traz desafios éticos, de transparência e de vies algorítmico

Hipótese: Sistemas de IA, se mal projetados ou com dados enviesados, podem reproduzir discriminação, falta de justiça ou decisões pouco compreensíveis para cidadãos.

Base: discussões no TCU sobre riscos em projetos de lei de IA; textos sobre os desafios teóricos de incorporar IA à administração pública.



4. A IA requer governança, regulação e capacitação institucional

Hipótese: Sem estrutura regulatória clara, boas práticas de governança de dados e agentes humanos qualificados, a IA poderá gerar mais problemas do que benefícios.

Base: relatórios recomendando literacia de IA, articulação entre setores, governança responsável.



5. A IA pode reforçar desigualdades se o acesso ou infraestruturas forem desiguais

Hipótese: Municípios ou regiões com menor capacidade tecnológica ou menor qualificação digital ficariam mais para trás, ampliando desigualdades de acesso aos serviços públicos baseados em IA.

Base: os debates sobre desafios da IA no Brasil, infraestrutura de dados e inclusão digital.

6. A IA pode transformar a tomada de decisão pública, mas limitar a autonomia humana

Hipótese: Ao delegar decisões ou suporte decisório significativo para sistemas automatizados, corre-se o risco de reduzir a participação humana ou sancionar menos os julgamentos técnicos/políticos, além de criar dependência tecnológica.

Base: artigos que discutem a discricionariedade administrativa e a tensionáveis fronteira entre decisões humanas e automatizadas.

7. A IA poderá promover inovação no setor público, se bem integrada

Hipótese: Pode fomentar novos serviços públicos, digitalização, personalização do atendimento ao cidadão, melhor uso de dados, políticas baseadas em evidência.

Base: perspectivas e impactos da IA na sociedade estudadas em Manaus; estudos de “Como a inteligência artificial pode ajudar a administração pública”

<https://www.scielo.br/rinc/a/WJgdHhvpvyr7XnHhMN39Wz/?format=html&lang=pt>

https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2024/04/07/tcu-ve-riscos-em-projetos-sobre-ia-que-podem-prejudicar-capacidade-de-inovacao.htm?utm_source=.com

Problemática

A implantação da Inteligência Artificial (IA) na Administração Pública Gerencial enfrenta diversos problemas e desafios que, se não forem abordados, podem comprometer o sucesso e a ética das iniciativas. As dificuldades incluem questões

técnicas, financeiras, éticas e de gestão, exacerbadas pelo contexto particular do setor público.

Objetivos específicos da IA na administração pública

1. Automatizar tarefas burocráticas repetitivas

Reduzir esforço humano e tempo gasto em atividades rotineiras como digitação, classificação de documentos, preenchimento de formulários, protocolos etc.

Exemplo: automação de processos no setor de controladoria e auditoria.

2. Melhorar o atendimento ao cidadão

Uso de chatbots ou assistentes virtuais para responder perguntas frequentes, orientar sobre serviços públicos, agilizar agendamentos, etc., inclusive fora do horário de expediente.

3. Apoiar a tomada de decisões públicas baseada em dados

Analisar grandes volumes de dados para identificar padrões, tendências, prever demandas futuras, oferecer subsídios para formulação de políticas públicas. 

4. Prevenção de fraudes, corrupção e irregularidades

Detectar anomalias em licitações, finanças públicas, pagamentos indevidos. Monitoramento e auditoria mais eficiente. 

5. Eficiência operacional e alocação de recursos

Melhorar o uso de recursos públicos (humanos, financeiros, materiais) por meio de previsão e otimização. Por exemplo, manutenção preditiva de infraestrutura, otimização de logística ou transporte. 

6. Personalização de serviços públicos

Adaptar serviços às características regionais ou às necessidades específicas dos cidadãos, tornando-os mais relevantes e efetivos. Ex: priorização de atendimentos, ofertas diferenciadas conforme dados demográficos e socioeconômicos. 

7. Transparência e controle social

Disponibilizar informações de forma clara, acessível e auditável. Usar IA para gerar relatórios públicos, transcrever audiências, acompanhar gastos, o que favorece a fiscalização cidadã.



8. Capacidade preditiva e planejamento antecipado

Antecipar problemas como surtos de saúde, desastres naturais, degradação de infraestrutura ou demanda de serviços públicos. Assim, permitir que o governo aja proativamente.



9. Regulação, ética e governança da IA

Garantir que as aplicações de IA respeitem privacidade, segurança, direitos dos cidadãos, não introduzam viés ou discriminação. Criar marcos legais, órgãos de governança e mecanismos de fiscalização.



10. Capacitação institucional e literacia de dados

Treinar servidores públicos para entender, usar e regular a IA; promover alfabetização em dados (data literacy); garantir que a estrutura institucional suporte usos seguros e eficientes. 

https://escolagp.com.br/inteligencia-artificial-e-suas-aplicacoes-na-administracao-publica/?utm_source=.com

https://evoluta.adm.br/p/como-a-inteligencia-artificial-pode-ajudar-a-administracao-publica/?utm_source=.com

6 de outubro

O Sebrae tem atuado junto com os atores da cadeia de inovação, como o Centro de Excelência em IA (CEIA), para avançar em agendas estruturantes no uso da IA nos pequenos negócios, viabilizando o acesso às novas tecnologias, investindo na inclusão produtiva e fluência em IA, no mapeamento e apoio à implementação de novas oportunidades de negócio, principalmente para os setores intensivos da cadeia produtiva e no fomento à startups. O diretor-técnico do Sebrae Nacional, Bruno Quick, enfatiza que “a Inteligência Artificial é uma agenda com potencial de transformar uma nação. Por isso, diversos países e continentes têm se organizado para tal e o Brasil não está atrás”. O dirigente destaca ainda que o governo federal, por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), lançou no início de agosto o Plano Brasileiro de IA, com investimentos previstos na casa de R\$23 bilhões para os próximos 4 anos e o Sebrae é parte fundamental para o plano. (ASN Nacional, 2024)

Automatizar tarefas burocráticas repetitivas

Reduzir esforço humano e tempo gasto em atividades rotineiras como digitação, classificação de documentos, preenchimento de formulários, protocolos etc.

Exemplo: automação de processos no setor de controladoria e auditoria.

Melhorar o atendimento ao cidadão

Uso de chatbots ou assistentes virtuais para responder perguntas frequentes, orientar sobre serviços públicos, agilizar agendamentos, etc., inclusive fora do horário de expediente.

Apoiar a tomada de decisões públicas baseada em dados

Analisar grandes volumes de dados para identificar padrões, tendências, prever demandas futuras, oferecer subsídios para formulação de políticas públicas. 

Prevenção de fraudes, corrupção e irregularidades

Detectar anomalias em licitações, finanças públicas, pagamentos indevidos. Monitoramento e auditoria mais eficiente. 

Eficiência operacional e alocação de recursos

Melhorar o uso de recursos públicos (humanos, financeiros, materiais) por meio de previsão e otimização. Por exemplo, manutenção preditiva de infraestrutura, otimização de logística ou transporte. 

Transparência e controle social

Disponibilizar informações de forma clara, acessível e auditável. Usar IA para gerar relatórios públicos, transcrever audiências, acompanhar gastos, o que favorece a fiscalização cidadã.

Regulação, ética e governança da IA

Garantir que as aplicações de IA respeitem privacidade, segurança, direitos dos cidadãos, não introduzam viés ou discriminação. Criar marcos legais, órgãos de governança e mecanismos de fiscalização.

<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/inteligencia-artificial-1>

24 10 25

<https://zeev.it/blog/inteligencia-artificial-gestao-de-processos/>

<https://industrial.ai/blog/historia-inteligencia-artificial>

<https://forbes.com.br/negocios/2019/12/para-63-dos-executivos-inteligencia-artificial-aumenta-receita-das-empresas/>

03 11 25

Inteligência Artificial na Administração: A Aplicação desse Recurso na Agilização dos Processos Administrativos em Marketplaces.

Inteligência Artificial na Administração: A Aplicação desse Recurso na Agilização dos Processos em Marketplaces.

14 11 25

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgltcllefindmkaj/<https://comissoes.sbc.org.br/e-ia/files/trajetoria-IA-cap-livro.pdf>

Norbert OttenHead LATAM de Engenharia de Soluções
<https://www.docusign.com/pt-br/blog/tipos-ai>

<https://www.editorasenacsp.com.br/livro/habilidades-futuro-trabalho-era-inteligencia-artificial?srsId=AfmBOooWoycmbHYLvK7FFKJhW0DCCBfBihQrwAkISYRNiHmcgebKwN>

<https://valor.globo.com/conteudo-de-marca/samsung/noticia/2024/04/18/a-ia-deve-estar-cada-vez-mais-presente-em-todos-os-aspectos-de-nossa-vida-diz-martha-gabriel.ghml>

24/11/2025

<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/17597>

<https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/g~et/article/view/3140><https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/3140>



QUESTIONÁRIO

Para o Forms:

Descrição: Prezado(a) participante,

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração. O objetivo deste estudo é analisar como a adoção de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) tem influenciado a agilidade, a qualidade e a eficiência dos processos operacionais e administrativos dentro do ecossistema de marketplaces.

Sua experiência é fundamental para compreendermos os benefícios reais e os principais desafios enfrentados pelas empresas na implementação dessas tecnologias.

Tempo estimado: 5 a 8 minutos.

Confidencialidade: As respostas são totalmente anônimas e os dados serão utilizados exclusivamente para fins estatísticos e acadêmicos, sem a identificação de pessoas ou empresas específicas.

Estrutura: O formulário está concentrado na análise de Agilidade e Tempo, buscando mensurar o impacto direto da tecnologia na produtividade e na redução de sobrecarga das equipes operacionais. (podendo alterar)

1 - Sua empresa (ou você, no exercício de suas funções) utiliza ferramentas de Inteligência Artificial no cotidiano operacional?

☐ Sim (Prossiga para as demais questões)

☐ Não (Encerra o questionário)

2 - De forma geral, como você avalia o impacto da IA na velocidade das tarefas administrativas?

☐ Aumentou muito ☐ Aumentou pouco ☐ Sem mudança ☐ Ficou mais lento

3 - A utilização da Inteligência Artificial ajuda a economizar tempo nas tarefas do dia a dia?

☐ Sim ☐ Não ☐ Parcialmente

4 - Em média, qual a redução de tempo percebida após a implementação da IA?

☐ < 10% ☐ 10-30% ☐ 30-50% ☐ > 50% ☐ Nenhuma redução

5 - A utilização de IA contribuiu para maior agilidade nos processos operacionais?

☐ Sim ☐ Não

6 - Com o uso da IA, o tempo para realizar tarefas específicas diminuiu?

☐ Sim ☐ Não ☐ Permaneceu igual

7 - Quais processos do seu negócio foram mais otimizados (ganho de tempo) com o uso de IA?

☐ Atendimento ☐ Estoque ☐ Precificação ☐ Vendas ☐ Outros

8 - A IA auxilia na tomada de decisões rápidas no marketplace?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não se aplica

9 - A IA contribui para a integração de setores (logística/financeiro) em um só lugar?

☐ Sim ☐ Não

10 - O uso da IA permite realizar tarefas que antes eram impossíveis no tempo disponível?

☐ Sim ☐ Não

11 - Na sua percepção, a agilidade trazida pela IA reduziu a sobrecarga da equipe?

☐ Sim ☐ Não

Agradecemos o seu interesse! Esta pesquisa é voltada especificamente para empresas que já integram a Inteligência Artificial em seus processos. Como a sua resposta foi negativa, sua participação se encerra por aqui. Muito obrigado pela colaboração!

Sua participação foi concluída com sucesso!

Agradecemos imensamente por dedicar seu tempo para contribuir com esta pesquisa acadêmica. Suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento do nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e para uma compreensão mais profunda sobre o papel da Inteligência Artificial na gestão de marketplaces.

Caso tenha interesse em saber mais sobre os resultados finais deste estudo ou tenha alguma dúvida, sinta-se à vontade para entrar em contato com o grupo de pesquisa.

Atenciosamente,

Equipe de Pesquisa – Débora, Jeice, Julia, Lucia, Maria Eduarda e Stephanie.

Cores: #213fac - Azul