

As 5 camadas pra medir impacto de IA

A McKinsey mediu que 60% das empresas implantando IA não conseguem mostrar impacto no resultado. Este é o mapa de onde medir, quem é o dono de cada número, e onde a maioria para cedo demais.

Como usar esta folha

Imprime e responde as cinco perguntas sobre **um** projeto de IA seu, não sobre a empresa inteira. Se você não consegue responder uma delas com número, achou onde a medição está furada.

A ordem importa: a camada 5 é a base técnica, a camada 1 é o dinheiro. A maioria das empresas mede as camadas 5 e 4 e espera que a 1 apareça sozinha. Não aparece.

As cinco camadas

05 Performance técnica: o modelo funciona?

Com que frequência ele erra. Quanto tempo demora pra responder. Quanto custa por uso. Se a qualidade caiu com o tempo.

DONO: QUEM CUIDA DA FERRAMENTA

04 Adoção: as pessoas usam de verdade?

Quantas pessoas abrem a ferramenta por semana. Em que ponto do trabalho ela entra. Quantas vezes a sugestão é aceita e quantas é descartada.

DONO: PRODUTO E OPERAÇÃO

03 Processo: o trabalho melhorou?

Tempo de ciclo. Taxa de retrabalho. Custo por atendimento. Quanto se resolve no primeiro contato.

DONO: O DONO DO PROCESSO, PONTA A PONTA

02 Resultado da área: a meta foi batida?

Satisfação do cliente. Entrega no prazo. Retenção. Indicação.

DONO: QUEM RESPONDE PELA ÁREA

01 Financeiro: a empresa ganha diferente?

Custo que caiu. Receita que subiu. Margem que abriu. Custo total do projeto, incluindo o tempo das pessoas.

DONO: FINANCEIRO

O ERRO MAIS COMUM

Medir na camada 4 e comemorar. "Está funcionando e o time está usando" não paga conta. Sem uma linha visível ligando a camada 5 até a camada 1, o projeto vira custo na planilha, e custo sem número do lado é a primeira coisa que sai no corte.

A armadilha do piloto

Empresa que lança teste atrás de teste e nenhum vira operação. A causa quase nunca é a tecnologia: é que **ninguém escreveu o que o piloto precisava provar** pra virar projeto de verdade.

Sem esse critério definido antes, o piloto nunca prova o suficiente, porque não existe "suficiente" definido. Ele fica rodando de leve, sem morrer e sem crescer.

A frase que resolve, escrita antes de começar

CAMPO

PREENCHA

Em quanto tempo _____ semanas

Qual número muda de _____ para _____

Quantas pessoas usando _____ % do time, _____ vezes por semana

Quem decide na data _____

Bateu, escala. Não bateu, encerra e aprende. As duas saídas são boas. Ruim é ficar no meio pra sempre.

O mínimo pra empresa pequena

Não precisa de comitê nem de painel. Precisa de três coisas:

☐ Uma data fixa pra olhar

Uma vez por mês, meia hora, sempre no mesmo dia do mês.

☐ Um lugar só com os números

Quanto custou, quantos usam, o que mudou no processo. Uma planilha resolve. O que não pode é o número estar na cabeça de três pessoas diferentes.

☐ Um dono do processo, não da ferramenta

Sem esse dono, o projeto fica no limbo entre "o pessoal de tecnologia" e "o pessoal da operação", e some.

QUANDO ESTE FRAMEWORK NÃO SERVE

Projeto experimental cujo objetivo é aprender, não provar retorno. E iniciativa com menos de três meses, cedo demais pra medir impacto financeiro real sem se enganar.

Fonte: McKinsey QuantumBlack, abril de 2026. "From promise to impact: How companies can measure and realize the full value of AI". Autores: Johannes-Tobias Lorenz, Joshan Cherian Abraham, Robert Levin.