

NEWSLETTER SEMANAL · ESTRATÉGIA & TECNOLOGIA

Darwin, IA e a nova seleção natural das empresas

Por que a pergunta “vamos adotar IA?” já nasceu respondida, e qual deveria estar na mesa do conselho.



Em 1965, uma empresa que entrava no S&P 500 podia esperar permanecer no índice por 33 anos, em média. Hoje essa expectativa caiu para menos da metade, e as projeções da Innosight apontam para algo entre doze e quinze anos ainda nesta década. Dito de outro modo: metade das empresas que compõem o índice hoje provavelmente não estará nele daqui a dez anos. Guarde esse número, porque vamos voltar a ele.

A tese mais desconfortável do século XIX

Quando Charles Darwin publicou A Origem das Espécies, em 1859, ele inaugurou uma das rupturas intelectuais mais profundas da história moderna. Sua tese central, a seleção natural, é desconfortavelmente simples: as espécies que persistem não são

as mais fortes nem as mais inteligentes, mas aquelas cujas características melhor respondem às mudanças do ambiente em que vivem.

Vale aqui um parêntese de honestidade intelectual, porque rigor importa mais do que retórica. Aquela frase célebre que costuma aparecer atribuída a Darwin, a que diz que não sobrevive o mais forte, mas o que melhor se adapta, nunca foi escrita por ele. Trata-se de uma paráfrase criada em 1963 pelo professor de gestão Leon Megginson, e o detalhe é revelador: foi o mundo corporativo, e não a biologia, que sentiu necessidade de condensar Darwin numa máxima gerencial. A ideia, ainda assim, permanece fiel ao original, e é ela que nos interessa.

A natureza opera sem sentimentalismo. Espécies inteiras desapareceram por não responderem a tempo a alterações climáticas, à chegada de novos predadores ou à competição por recursos escassos. O processo parece cruel porque ignora mérito histórico, tradição ou boa intenção, e faz uma única pergunta: você se adaptou? Foi exatamente essa lógica implacável que permitiu à vida evoluir por bilhões de anos, refinando capacidades e criando complexidade onde antes havia apenas organismos rudimentares.

A tentação natural é imaginar que essa regra pertence à biologia e aos museus de história natural, quando na verdade ela também governa o mundo corporativo. Aquele dado da abertura, sobre a longevidade cadente das empresas no S&P 500, nada mais é do que a seleção natural operando em tempo real sobre organizações. Kodak, Blockbuster e Nokia não faliram por falta de força, de caixa ou de talento; a Kodak, aliás, inventou a câmera digital que viria a destruí-la. Elas desapareceram, ou encolheram até a irrelevância, porque o intervalo entre a mudança do ambiente e a resposta interna foi longo demais. E o ambiente, como sabemos, não espera deliberação.

O evento de seleção da nossa geração

O ambiente competitivo vive hoje o mais significativo evento de seleção desde a chegada da internet, e esse evento atende pelo nome de inteligência artificial. Não se trata de modismo, mas de uma reconfiguração estrutural de três variáveis que definem qualquer negócio: o custo de operar, a velocidade com que se decide e a forma como se desenham produtos e serviços.

Os dados mais recentes da pesquisa global da McKinsey sobre o estado da IA ajudam a dimensionar o momento e trazem um paradoxo que merece atenção. De um lado, a adoção tornou-se praticamente universal, com 88% das organizações pesquisadas já usando IA em pelo menos uma função de negócio, e o uso de IA generativa saltando de 33% em 2023 para quase 80% em 2025. De outro, apenas cerca de 6% das empresas se qualificam como high performers, aquelas que atribuem 5% ou mais do

seu EBIT à tecnologia, e somente 7% afirmam ter escalado IA por toda a organização.

Esses números, lidos com calma, reescrevem a pergunta estratégica. Se quase todo mundo usa IA, usar deixou de ser diferencial. E quando a McKinsey investigou o que separa os 6% do resto, a resposta foi ainda mais interessante: entre 25 atributos organizacionais testados, o fator com maior correlação com impacto financeiro real não foi orçamento, nem talento técnico, nem escolha de fornecedor, mas o redesenho fundamental dos fluxos de trabalho. E apenas 21% das empresas que usam IA generativa redesenharam algum processo de fato. A imensa maioria está apenas sobrepondo a tecnologia a processos antigos, algo que os pesquisadores começam a chamar, com precisão cirúrgica, de teatro de IA: o ritual da adoção sem a substância da transformação.

Em termos darwinianos, é a diferença entre desenvolver uma característica adaptativa real e apenas mudar de cor para parecer adaptado. A natureza, como sabemos, não se deixa enganar por mimetismo de fachada.

O erro categorial do herbívoro deliberante

Na semana passada participei de um evento em que, em dado momento, a discussão girava em torno de uma pergunta: com que velocidade adotar IA generativa nas empresas? A conversa era sofisticada e os argumentos, legítimos, mas havia algo estruturalmente errado já na formulação. O executivo que ainda debate se vai adotar IA comete o mesmo erro categorial do herbívoro que discute se vale a pena reagir à chegada de um novo predador. A deliberação não muda o ambiente; ela apenas alonga o intervalo entre a transformação externa e a resposta interna, e é precisamente nesse intervalo que se aloja o risco existencial da companhia. O predador não participa da reunião, ele apenas caça.

Aqui cabe um contraponto, porque não quero cair no alarmismo fácil que domina esse debate. Adaptação não é sinônimo de velocidade cega. Na biologia, mutações aceleradas e mal direcionadas costumam ser letais, e o equivalente corporativo é conhecido: empresas que compraram tecnologia sem estratégia, automatizaram processos ruins e agora colhem custo sem valor. Os próprios dados da McKinsey confirmam que a maioria dos pilotos morre por falta de governança, dados de qualidade e clareza de propósito. Adotar rápido e mal não é adaptação, é pânico com orçamento.

O que a evolução ensina é mais sutil: a adaptação vencedora combina velocidade de resposta com precisão de direção. No contexto da IA, isso se traduz em três movimentos concretos. O primeiro é tratar a tecnologia como catalisador de redesenho de processos, e não como camada de conveniência sobre o que já existe. O

segundo é colocar a liderança sênior como dona do tema, e não como plateia de comitês, algo que a pesquisa aponta como o traço mais distintivo dos high performers, cujos líderes têm três vezes mais probabilidade de demonstrar envolvimento ativo nas iniciativas de IA. O terceiro é aceitar que a curva de aprendizado organizacional é o verdadeiro ativo em disputa, porque quem começa a aprender agora acumula uma vantagem que o retardatário não compra depois, nem com cheque generoso.

Onde eu me posiciono

Minha convicção, apresentada sem dogmatismo, é que estamos diante de uma assimetria de risco que a maioria dos conselhos ainda não precificou. Adotar IA com profundidade não garante sobrevivência, e a história corporativa está cheia de pioneiros que erraram a execução. Mas não adotar, ou adotar apenas no nível do teatro, é garantia razoável do contrário. A seleção natural continua operando, agora em ciclos de meses e não de milênios, e, como sempre, ela não avisa antes.

Há um consolo darwiniano nessa história, e ele é genuíno. A seleção natural não é apenas destruição; é o mesmo mecanismo que produziu toda a complexidade e a beleza da vida. As empresas que atravessarem este evento de seleção não sairão apenas vivas, sairão estruturalmente melhores: mais rápidas na decisão, mais precisas na alocação de capital, mais capazes de aprender com o próprio erro. O prêmio da adaptação nunca foi a mera sobrevivência. Foi a evolução.

A pergunta da semana

A pergunta que proponho aos colegas executivos, portanto, não é se vocês estão adotando IA, porque essa o ambiente já respondeu por nós. A pergunta real tem duas camadas: com que profundidade e com que velocidade? E, dentro da sua organização, onde está o gargalo verdadeiro, na tecnologia, na cultura ou na liderança? Minha aposta, informada pelos dados e pela experiência, é que raramente o gargalo é tecnológico. Mas quero ouvir a sua leitura, porque as melhores respostas alimentam a edição da próxima semana.

Até lá.

Wellington Souza

RetailMind

contato@retailmindww.com

Referências

Darwin, Charles. A Origem das Espécies (On the Origin of Species by Means of Natural Selection). Londres: John Murray, 1859.

Sobre a atribuição incorreta da citação: Darwin Correspondence Project, University of Cambridge. A paráfrase é de Leon Megginson, "Lessons from Europe for American Business", Southwestern Social Science Quarterly, 1963.

Innosight. Corporate Longevity Forecast (edições 2016, 2018 e 2021). Permanência média das empresas no S&P 500: de 33 anos em 1965 para projeção de 12 a 20 anos nesta década. [innosight.com](https://www.innosight.com).

McKinsey & Company. The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation. Pesquisa global com 1.993 respondentes em 105 países, novembro de 2025.

McKinsey & Company. The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value. Março de 2025. Sobre o redesenho de fluxos de trabalho como fator de maior correlação com impacto em EBIT.