ESCOLA DE ENGENHARIA DE PIRACICABA - EEP

Revista Científica
ENSINO E PESQUISA EM ENGENHARIAS E NEGÓCIOS (REPEN)

DA FERRAMENTA À CAPACIDADE: A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO VETOR ESTRATÉGICO DE MARKETING NA ERA GENERATIVA

Uma revisão bibliográfica e exploratória sobre capacidades organizacionais, criação de valor e governança algorítmica

FROM TOOL TO CAPABILITY: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A STRATEGIC MARKETING VECTOR IN THE GENERATIVE ERA

A bibliographic and exploratory review on organizational capabilities, value creation and algorithmic governance

Marcelo Socorro Zambon[1]
https://orcid.org/0009-0000-7048-0175
Selma Lúcia Doná[2]
https://orcid.org/0009-0001-5379-3927

RESUMO

A inteligência artificial (IA) deixou de ser um instrumento periférico de automação para se converter em elemento constitutivo da estratégia de marketing contemporânea. Este artigo tem por objetivo mapear, sistematizar e interpretar criticamente a produção científica sobre o uso da IA como ferramenta estratégica de marketing, com ênfase na transição da IA preditiva para a IA generativa e nas implicações éticas, regulatórias e organizacionais dessa transição. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza exploratória, operacionalizada por meio de revisão bibliográfica narrativa estruturada, orientada por protocolos consolidados de revisão de literatura, com transparência de reporte inspirada no PRISMA 2020. O corpus final reuniu 67 fontes, entre artigos de periódicos internacionais de alto impacto, documentos normativos e relatórios institucionais. Os achados foram organizados em oito eixos analíticos: inteligência de mercado; formulação estratégica; execução do composto mercadológico; ruptura generativa; resposta do consumidor; capacidades organizacionais; ética e regulação; e contexto brasileiro e de mercados emergentes. Os resultados evidenciam que o valor competitivo da IA não decorre da tecnologia em si crescentemente commoditizada , mas de sua incorporação como capacidade organizacional socialmente complexa, o que se alinha à Visão Baseada em Recursos e à teoria das capacidades dinâmicas. Propõe-se, como contribuição teórica, o Modelo Integrado de Maturidade Estratégica em IA de Marketing (MIME-IA), articulado em quatro estágios instrumental, analítico, generativo e orquestrador e sustentado por três pilares transversais: dados, pessoas e governança. Identifica-se, ainda, um descompasso persistente entre a difusão acelerada de ferramentas e a maturidade estratégica e ética das organizações, particularmente agudo em economias emergentes. O artigo encerra com agenda de pesquisa composta por vinte questões distribuídas nos oito eixos.

[1] Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)
[2] Mestre em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)

Palavras-chave: Inteligência artificial. Estratégia de marketing. IA generativa. Capacidades dinâmicas. Governança algorítmica.

ABSTRACT
Artificial intelligence (AI) has ceased to be a peripheral automation instrument and has become a constitutive element of contemporary marketing strategy. This article aims to map, systematize and critically interpret the scientific production on the use of AI as a strategic marketing tool, emphasizing the transition from predictive to generative AI and the ethical, regulatory and organizational implications of this shift. A qualitative, exploratory approach was adopted, operationalized through a structured narrative literature review guided by consolidated literature review protocols, with reporting transparency inspired by PRISMA 2020. The final corpus comprised 67 sources, including articles from high-impact international journals, normative documents and institutional reports. Findings were organized into eight analytical axes: market intelligence; strategy formulation; marketing mix execution; generative disruption; consumer response; organizational capabilities; ethics and regulation; and the Brazilian and emerging-market context. Results show that the competitive value of AI does not derive from the technology itself increasingly commoditized but from its incorporation as a socially complex organizational capability, consistent with the Resource-Based View and dynamic capabilities theory. As a theoretical contribution, the article proposes the Integrated Model of Strategic Maturity in Marketing AI (MIME-IA), structured in four stages instrumental, analytical, generative and orchestrating supported by three cross-cutting pillars: data, people and governance. A persistent mismatch is identified between the accelerated diffusion of tools and the strategic and ethical maturity of organizations, particularly acute in emerging economies. The article concludes with a research agenda comprising twenty questions distributed across the eight axes.

Keywords: Artificial intelligence. Marketing strategy. Generative AI. Dynamic capabilities. Algorithmic governance.

1 INTRODUÇÃO

Poucas transformações tecnológicas reconfiguraram a prática do marketing com a velocidade e a amplitude observadas na difusão da inteligência artificial ao longo da última década. O que se iniciou como um conjunto de aplicações estatísticas voltadas à segmentação de bases de clientes e à otimização de mídia digital converteu-se, em menos de dez anos, em uma infraestrutura cognitiva que permeia a integralidade do processo mercadológico da identificação de oportunidades latentes de mercado à produção autônoma de peças criativas, da precificação em tempo real ao atendimento conversacional em escala. Trata-se, portanto, de um deslocamento que ultrapassa a dimensão instrumental e alcança o próprio núcleo da formulação estratégica.

A literatura acadêmica acompanhou esse movimento com intensidade crescente. Huang e Rust (2018) inauguraram uma linhagem teórica influente ao propor que a IA deve ser compreendida não como entidade monolítica, mas como um conjunto de inteligências mecânica, analítica, intuitiva e empática cuja adoção segue sequência previsível e cuja substituição de trabalho humano ocorre no nível da tarefa, e não do emprego. Davenport *et al.* (2020) ampliaram o argumento ao demonstrar que a IA transformaria simultaneamente modelos de negócio, processos de marketing e comportamentos do consumidor, exigindo dos gestores uma reavaliação das fronteiras entre atividades automatizáveis e atividades intrinsecamente humanas. Huang e Rust

(2021), em contribuição posterior, ofereceram o arcabouço estratégico que se tornaria referência dominante no campo, alocando as diferentes inteligências artificiais às fases de pesquisa, estratégia e ação de marketing.

Esse acúmulo teórico, contudo, foi construído sobre um paradigma tecnológico específico: o da IA preditiva e discriminativa, cuja função primordial consiste em classificar, prever e otimizar a partir de padrões extraídos de dados históricos. A emergência pública dos grandes modelos de linguagem (*large language models*, LLMs) e dos sistemas generativos multimodais, a partir do final de 2022, introduziu uma descontinuidade qualitativa que a literatura ainda processa. Peres *et al.* (2023) foram dos primeiros a sinalizar, em editorial seminal, que a IA generativa não representa mera extensão incremental das capacidades analíticas anteriores, mas altera as premissas sobre autoria, criatividade, escala de produção e natureza da interação entre marca e consumidor. Hartmann, Exner e Domdey (2025), em evidência empírica robusta envolvendo mais de dez mil imagens sintéticas e um estudo de campo com mais de 173 mil impressões publicitárias, demonstraram que conteúdos visuais gerados por IA podem superar os produzidos por humanos em qualidade percebida e desempenho de cliques achado que desestabiliza pressupostos consolidados sobre a exclusividade humana no domínio criativo.

Paralelamente, consolidou-se um corpo de evidências sobre os limites e as ambivalências da resposta do consumidor. Luo *et al.* (2019) documentaram, em experimento de campo com mais de seis mil clientes, que a divulgação da identidade artificial de um agente conversacional reduz drasticamente a propensão à compra, ainda que o desempenho do agente seja equivalente ao de vendedores humanos proficientes. Longoni e Cian (2022) estabeleceram o efeito *word-of-machine*, segundo o qual recomendações algorítmicas são preferidas em contextos utilitários e rejeitadas em contextos hedônicos. Puntoni *et al.* (2021) propuseram leitura experiencial que revela a ambivalência estrutural das respostas do consumidor à IA, simultaneamente valorizada por sua eficiência e temida por seu poder classificatório. Tais achados sugerem que a eficácia estratégica da IA em marketing não é função linear de sua capacidade técnica, mas depende criticamente de decisões de desenho, transparência e enquadramento.

A esse quadro sobrepõe-se uma camada regulatória em rápida consolidação. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais brasileira (BRASIL, 2018) estabeleceu bases legais e direitos do titular que condicionam diretamente práticas centrais do marketing orientado a dados, notadamente o tratamento fundado em legítimo interesse e a revisão de decisões automatizadas. Na União Europeia, o Regulamento (UE) 2024/1689 o chamado *AI Act* introduziu vedações expressas a técnicas manipulativas e subliminares e obrigações de transparência para sistemas que interagem com pessoas naturais (UNIÃO EUROPEIA, 2024). No Brasil, o Projeto de Lei nº 2.338/2023, aprovado pelo Senado Federal em dezembro de 2024 e ainda em tramitação na Câmara dos Deputados, propõe arquitetura regulatória baseada em níveis de risco cujos efeitos sobre a prática mercadológica são potencialmente amplos (BRASIL, 2023).

É nesse ponto de convergência entre maturidade teórica de um paradigma, ruptura de outro e adensamento regulatório que se situa o problema de pesquisa deste artigo. Observa-se, na literatura, uma

fragmentação analítica: contribuições sobre IA preditiva e sobre IA generativa desenvolvem-se em circuitos relativamente autônomos; estudos sobre resposta do consumidor raramente dialogam com estudos sobre capacidades organizacionais; e a dimensão ético-regulatória é frequentemente tratada como apêndice normativo, e não como variável constitutiva da estratégia. Adicionalmente, a produção acadêmica permanece fortemente ancorada em contextos de economias avançadas, com escassa incorporação das especificidades institucionais, econômicas e culturais de mercados emergentes lacuna particularmente relevante para o caso brasileiro, onde a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe registra que a região concentra apenas 1,12% do investimento global em IA, apesar de responder por 6,6% do produto interno bruto mundial (CEPAL, 2025).

Diante disso, formula-se a seguinte questão norteadora: de que modo a literatura científica caracteriza a inteligência artificial como ferramenta estratégica de marketing, e quais condições organizacionais, éticas e institucionais determinam sua conversão em vantagem competitiva sustentável?

O objetivo geral consiste em mapear, sistematizar e interpretar criticamente a produção científica sobre o uso estratégico da IA em marketing, propondo um modelo integrador que articule as dimensões tecnológica, organizacional e institucional. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) reconstituir a trajetória conceitual do campo e suas lentes teóricas dominantes; (ii) identificar e caracterizar os eixos temáticos que estruturam a produção recente; (iii) analisar a descontinuidade introduzida pela IA generativa; (iv) examinar as condições organizacionais e de governança que mediam a apropriação de valor; (v) situar a discussão no contexto brasileiro e de mercados emergentes; e (vi) formular agenda de pesquisa.

A contribuição pretendida é tripla. No plano teórico, o artigo propõe o Modelo Integrado de Maturidade Estratégica em IA de Marketing (MIME-IA), que articula quatro estágios evolutivos a três pilares habilitadores, oferecendo alternativa à fragmentação analítica identificada. No plano metodológico, adota-se protocolo de revisão exploratória com reporte transparente, prática ainda pouco consolidada em revisões narrativas na área de marketing. No plano gerencial e de políticas públicas, sistematizam-se implicações para gestores e reguladores em contextos de capacidade institucional intermediária.

O artigo organiza-se em sete seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos. A seção 4 expõe e discute os resultados organizados em oito eixos analíticos. A seção 5 apresenta o modelo integrador proposto. A seção 6 formula a agenda de pesquisa. A seção 7 apresenta as considerações finais, implicações e limitações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Delimitação conceitual: o que é inteligência artificial em marketing

A ausência de consenso definicional constitui, ela própria, um dado relevante para a compreensão do campo. Huang e Rust (2018, p. 155) adotam formulação funcional e deliberadamente ampla, definindo a IA

como "máquinas que exibem aspectos da inteligência humana", o que permite acomodar desde sistemas baseados em regras até arquiteturas de aprendizado profundo. Davenport *et al.* (2020) preferem caracterização por capacidade, entendendo a IA como a habilidade de sistemas computacionais de executar tarefas tradicionalmente associadas à cognição humana aprender, raciocinar, perceber e interagir. Dwivedi *et al.* (2021), em contribuição multidisciplinar que reúne perspectivas de trinta e nove especialistas, sublinham que a plasticidade definicional do termo é simultaneamente vantagem retórica e obstáculo à acumulação científica, uma vez que permite agrupar sob um mesmo rótulo tecnologias com propriedades econômicas radicalmente distintas.

Para os fins deste artigo, adota-se distinção operacional em três camadas. A IA analítica ou preditiva compreende sistemas cuja função é classificar, prever ou otimizar a partir de padrões extraídos de dados históricos abarcando modelos de propensão, sistemas de recomendação, precificação dinâmica e otimização programática de mídia. A IA generativa compreende sistemas capazes de produzir conteúdo novo textual, visual, sonoro ou multimodal a partir de distribuições aprendidas, incluindo os grandes modelos de linguagem e os modelos de difusão. A IA agêntica compreende sistemas que encadeiam raciocínio, uso de ferramentas e execução autônoma de sequências de ações em direção a objetivos, categoria emergente cuja incorporação organizacional é documentada pela McKinsey & Company (2025) como fronteira corrente de adoção. Essa estratificação é analiticamente necessária porque cada camada mobiliza lógicas distintas de criação e apropriação de valor, como se demonstrará adiante.

2.2 A tipologia das inteligências e a arquitetura estratégica de Huang e Rust

O arcabouço mais influente do campo foi construído em três movimentos sucessivos. No primeiro, Huang e Rust (2018) propuseram a distinção entre inteligência mecânica (execução de tarefas repetitivas e padronizadas), analítica (processamento de informação e raciocínio lógico), intuitiva (pensamento criativo e adaptativo em contextos novos) e empática (reconhecimento e resposta a estados emocionais). A tese central sustenta que a adoção organizacional segue essa sequência, e que a substituição do trabalho humano ocorre tarefa a tarefa, o que redefine a questão da automação de um problema de deslocamento ocupacional para um problema de redesenho de processos.

No segundo movimento, Huang e Rust (2021) traduziram a tipologia em arquitetura estratégica, propondo alocação sistemática das inteligências às fases do processo de marketing: a IA mecânica sustenta a coleta de dados na fase de pesquisa, a padronização de segmentos na fase estratégica e a personalização em escala na fase de ação; a IA de pensamento (*thinking AI*) sustenta a análise de mercado, a segmentação e o posicionamento baseados em dados, e a otimização do composto; a IA de sentimento (*feeling AI*) sustenta a compreensão de emoções do consumidor, o posicionamento relacional e a interação empática. Trata-se de contribuição que confere ao campo sua primeira gramática estratégica coerente.

No terceiro movimento, Huang e Rust (2022) deslocaram o eixo da substituição para a colaboração, argumentando que a configuração superior não é aquela que maximiza a autonomia da máquina, mas aquela que aloca à IA de nível inferior as tarefas rotineiras, liberando a inteligência humana para responsabilidades de ordem superior. Essa inflexão é teoricamente significativa: reposiciona o problema estratégico do "quanto automatizar" para o "como combinar", antecipando o debate que a IA generativa tornaria central. A evidência empírica recente de Arora, Chakraborty e Nishimura (2025), demonstrando que híbridos humano-LLM produzem dados qualitativos mais ricos que humanos isoladamente em pesquisa de marketing, oferece sustentação a essa tese.

2.3 Lentes teóricas para a apropriação estratégica de valor

A questão central de qualquer análise estratégica não é se uma tecnologia gera valor, mas quem o apropria e por quanto tempo. Três tradições teóricas oferecem instrumentos analíticos para essa investigação.

A Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) estabelece que a vantagem competitiva sustentada requer recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. A aplicação dessa lente ao caso da IA produz conclusão contraintuitiva e teoricamente produtiva: à medida que modelos de fronteira se tornam acessíveis via interfaces de programação de aplicações a custo marginal decrescente, a tecnologia em si perde raridade e imitabilidade, deixando de constituir fonte de vantagem. O que permanece raro e inimitável são os ativos complementares qualidade e proprietariedade dos dados, arquitetura de integração, competências analíticas da equipe e, sobretudo, as rotinas organizacionais socialmente complexas que articulam esses elementos. Mikalef e Gupta (2021) fornecem sustentação empírica a esse argumento ao conceituar e validar a capacidade de IA como construto de segunda ordem composto por recursos tangíveis, humanos e intangíveis, demonstrando seu efeito sobre criatividade organizacional e desempenho da firma.

A **teoria das capacidades dinâmicas** (TEECE, 2007) adiciona a dimensão temporal, desagregando a capacidade de sustentar desempenho superior em ambientes voláteis nas microfundações de *sensing* (identificação de oportunidades e ameaças), *seizing* (mobilização de recursos para capturá-las) e *reconfiguring* (recombinação contínua da base de recursos). A pertinência dessa lente ao objeto deste artigo é direta: em um domínio no qual a fronteira tecnológica se desloca em ciclos de meses, a vantagem competitiva não pode residir na posse de um modelo específico, mas na velocidade e na qualidade do ciclo de reconfiguração.

A **teoria da orientação para o mercado** (DAY, 1994) completa o arcabouço ao identificar as capacidades distintivas de *market sensing* e *customer linking* como núcleo das organizações dirigidas pelo mercado. A IA opera, nessa leitura, como amplificador de ambas: expande radicalmente o alcance e a granularidade da sensoriação de mercado e viabiliza vinculação personalizada em escala anteriormente inviável (KUMAR *et al.*, 2019). Vial (2019), em síntese de 282 trabalhos sobre transformação digital, oferece o encadeamento processual que articula essas lentes disrupções tecnológicas provocam respostas estratégicas que exigem mudanças estruturais, das quais decorrem impactos de valor mediados por barreiras organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se, quanto à abordagem, como qualitativa; quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva; e quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica e documental. A opção pela revisão exploratória e não pela revisão sistemática em sentido estrito decorre da natureza do fenômeno investigado. Snyder (2019) distingue três modalidades de revisão e argumenta que a revisão semissistemática ou narrativa estruturada é a mais adequada quando o objeto é amplo, conceitualmente heterogêneo e distribuído por múltiplas disciplinas, condições que se verificam integralmente no caso da IA em marketing. Arksey e O'Malley (2005), ao formularem o arcabouço das *scoping reviews*, reforçam que a finalidade de mapear a extensão, o alcance e a natureza de um campo emergente difere da finalidade de sintetizar evidência sobre uma questão estreita e bem delimitada.

Adotou-se, contudo, protocolo estruturado que incorpora as três fases propostas por Tranfield, Denyer e Smart (2003) planejamento, condução e reporte , a lógica tripartite do SPAR-4-SLR (PAUL *et al.*, 2021), organizada em *assembling*, *arranging* e *assessing*, e os princípios de transparência de reporte do PRISMA 2020 (PAGE *et al.*, 2021). A organização analítica dos achados seguiu a orientação conceitual e não cronológica ou por autoria recomendada por Webster e Watson (2002). Optou-se por não conduzir análise bibliométrica formal, cujos procedimentos e condições de pertinência são sistematizados por Donthu *et al.* (2021), uma vez que o objetivo do estudo é interpretativo e integrador, e não descritivo do desempenho da produção científica.

3.2 Protocolo de revisão

O Quadro 1 sintetiza o protocolo adotado.

Quadro 1 Protocolo da revisão bibliográfica exploratória

Elemento	Especificação
Questão norteadora	De que modo a literatura caracteriza a IA como ferramenta estratégica de marketing e quais condições determinam sua conversão em vantagem competitiva?
Bases consultadas	Web of Science, Scopus, Science Direct, SpringerLink, SAGE Journals, Wiley Online Library, Oxford Academic, Google Scholar, SciELO, Portal de Periódicos CAPES
Fontes documentais	Planalto, Senado Federal, Câmara dos Deputados, ANPD, EUR-Lex, Comissão Europeia, CGI.br/Cetic.br, IBGE, CEPAL
Descritores	("artificial intelligence" OR "machine learning" OR "generative AI" OR "large language models") AND ("marketing strategy" OR "marketing capability" OR "consumer behavior" OR "advertising"); equivalentes em português
Recorte temporal	1991–2026, com concentração deliberada em 2018–2026
Critérios de inclusão	Artigos revisados por pares em periódicos de alto impacto; contribuição teórica ou empírica direta ao objeto; documentos normativos vigentes ou em tramitação; relatórios institucionais com metodologia pública

Elemento	Especificação
Critérios de exclusão	Trabalhos exclusivamente técnico-computacionais sem interface gerencial; publicações sem revisão por pares; materiais promocionais de fornecedores; registros não verificáveis em fonte primária
Procedimento de validação	Verificação individual de cada registro bibliográfico em página oficial de editora, repositório institucional ou base de metadados, com conferência de autoria, volume, fascículo, paginação e DOI
Corpus final	67 fontes

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

3.3 Composição e caracterização do corpus

O corpus final é composto por 67 fontes, assim distribuídas: 54 artigos publicados em periódicos internacionais revisados por pares, 6 documentos normativos de natureza jurídico-regulatória e 7 relatórios de pesquisa produzidos por organismos públicos, multilaterais ou por institutos de pesquisa de mercado com metodologia publicamente documentada.

No que se refere aos veículos de publicação dos artigos, observa-se concentração em periódicos de estrato superior: *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Marketing*, *Journal of Consumer Research*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Business Research*, *Journal of Service Research*, *Marketing Science*, *Journal of Retailing*, *Psychology & Marketing*, *Journal of Interactive Marketing*, *Journal of Public Policy & Marketing*, *Journal of Advertising Research*, *California Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Information & Management*, entre outros. Essa concentração é resultado deliberado dos critérios de inclusão e constitui, simultaneamente, força e limitação do estudo, conforme discutido na seção 7.

Quanto à distribuição temporal, verifica-se inflexão marcante: 9 artigos anteriores a 2018 fornecem a base teórica de estratégia, método e privacidade; 27 artigos concentram-se no período 2018–2022, correspondente à consolidação do paradigma preditivo; e 18 artigos situam-se entre 2023 e 2026, período de emergência e institucionalização da agenda generativa. Considerado o intervalo curto deste último período, a densidade anual de publicação praticamente triplica em relação ao anterior, o que confirma empiricamente a descontinuidade paradigmática discutida na seção 4.4.

3.4 Estratégia de análise

Procedeu-se à análise de conteúdo de natureza temática, com categorização emergente refinada iterativamente. A leitura integral do corpus permitiu a identificação inicial de dezenove categorias descritivas, posteriormente condensadas, por agrupamento semântico e verificação de coerência interna, em oito eixos analíticos, apresentados no Quadro 2. Cada eixo foi submetido a análise cruzada com as lentes teóricas descritas na seção 2.3, procedimento que sustentou a construção do modelo integrador apresentado na seção 5.

Quadro 2 Eixos analíticos e sua composição

Eixo	Denominação	Foco analítico
1	Inteligência de mercado	IA na coleta, no processamento e na interpretação de dados de mercado
2	Formulação estratégica	IA na segmentação, na definição de alvo e no posicionamento
3	Execução mercadológica	IA no composto de marketing e na jornada do consumidor
4	Ruptura generativa	Descontinuidade introduzida pela IA generativa e agêntica
5	Resposta do consumidor	Aceitação, resistência, confiança e divulgação
6	Capacidades organizacionais	Recursos, competências e barreiras à apropriação de valor
7	Ética, privacidade e regulação	Vieses, proteção de dados e arquitetura normativa
8	Contexto brasileiro e emergente	Especificidades institucionais e de adoção

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Eixo 1 A inteligência artificial na produção de inteligência de mercado

A primeira transformação documentada pela literatura refere-se à fase de pesquisa e sensoriação de mercado, historicamente caracterizada por ciclos longos, custos elevados e amostras limitadas. A aplicação de IA mecânica e analítica a essa fase promoveu deslocamento em três dimensões simultâneas: escala, velocidade e natureza dos dados processados (HUANG; RUST, 2021).

A dimensão da escala manifesta-se na capacidade de processar volumes de dados não estruturados textos de avaliações, transcrições de atendimento, imagens compartilhadas, registros comportamentais de navegação anteriormente inacessíveis à análise sistemática. Verma *et al.* (2021), em revisão sistemática com análise bibliométrica do campo, identificam a mineração de texto e a análise de sentimento como as aplicações mais recorrentes na literatura sobre IA em marketing, precisamente por resolverem o gargalo do processamento de dados qualitativos em volume. O dado brasileiro converge: segundo a pesquisa TIC Empresas 2025, entre as empresas brasileiras usuárias de IA, 38% empregam mineração de texto, ante 33% no ano anterior, sendo essa a aplicação individualmente mais difundida (CGI.BR, 2026).

A dimensão da velocidade altera a temporalidade da decisão mercadológica. Day (1994) havia caracterizado o *market sensing* como capacidade distintiva das organizações orientadas para o mercado; a IA converte essa capacidade de um ciclo periódico em um processo contínuo, aproximando-a do que Teece (2007) denomina microfundação de *sensing*. A implicação estratégica é que a assimetria informacional entre concorrentes deixa de decorrer do acesso à informação crescentemente democratizado e passa a decorrer da velocidade de conversão de informação em decisão.

A dimensão mais recente e teoricamente disruptiva refere-se à natureza do dado. Arora, Chakraborty e Nishimura (2025) demonstram, em contribuição publicada no *Journal of Marketing*, que a colaboração entre pesquisadores humanos e grandes modelos de linguagem produz dados qualitativos de maior riqueza e profundidade do que os obtidos exclusivamente com respondentes humanos, resultado validado por replicação

de estudo anterior junto a empresa de alimentos listada entre as quinhentas maiores dos Estados Unidos. De Freitas, Nave e Puntoni (2025), em contribuição no *Journal of Consumer Research*, sistematizam o uso de IA generativa na ideação, distinguindo os papéis de *designer*, *escritor*, *entrevistador* e *ator*, e concluem que a tecnologia é excelente em melhorias incrementais, ao passo que a inovação disruptiva exige empregá-la como estímulo à criatividade humana, e não como substituta.

Esses achados levantam questão epistemológica que a literatura ainda não resolveu: em que medida respostas sintéticas geradas por modelos treinados em corpora textuais constituem evidência válida sobre preferências de consumidores reais? A questão é particularmente sensível em mercados sub-representados nos dados de treinamento como é o caso do Brasil e da América Latina , onde o risco de projeção de padrões culturais alheios é substantivo.

4.2 Eixo 2 A inteligência artificial na formulação estratégica

Se a aplicação da IA à pesquisa de mercado é relativamente consensual na literatura, sua aplicação à formulação estratégica propriamente dita segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento revela tensões teóricas mais profundas.

Huang e Rust (2021) propõem que a IA de pensamento sustenta a segmentação e o posicionamento baseados em dados, deslocando a lógica da segmentação *a priori*, fundada em variáveis demográficas e psicográficas definidas pelo pesquisador, para a segmentação *a posteriori*, emergente de estruturas latentes identificadas algoritmicamente. Kumar *et al.* (2019) demonstram como essa transição viabiliza o marketing de engajamento personalizado em escala, articulando dados, decisão e execução ao longo do ciclo de relacionamento com o cliente. Davenport *et al.* (2020) acrescentam que o limite lógico dessa trajetória é a segmentação de mercado composta por um único indivíduo, condição na qual a distinção entre segmentação e personalização se dissolve.

Três problemas estratégicos emergem dessa transição, insuficientemente tratados pela literatura predominante.

O primeiro é o problema da interpretabilidade estratégica. Segmentos emergentes de estruturas latentes são frequentemente estatisticamente robustos e semanticamente opacos. A decisão de posicionamento, contudo, exige narrativa comunicável internamente e diferenciação percebida externamente. A opacidade algorítmica, nesse sentido, não é apenas problema de conformidade regulatória como discutido na seção 4.7 , mas obstáculo à própria função estratégica da segmentação.

O segundo é o problema da convergência competitiva. Quando concorrentes operam sobre dados estruturalmente similares, com modelos treinados por técnicas equivalentes e otimizados para métricas convergentes, o resultado tende à homogeneização das estratégias de posicionamento. Trata-se de paradoxo relevante: a tecnologia que promete personalização máxima ao consumidor pode produzir despersonalização máxima das marcas. Cui, van Esch e Phelan (2024) oferecem resposta parcial ao propor a construção de

personas de marca proprietárias mediante grandes modelos de linguagem, argumentando que a especificidade dos ativos simbólicos da marca constitui barreira à imitação argumento consistente com os critérios de raridade e inimitabilidade de Barney (1991).

O terceiro é o problema da miopia da otimização. Sistemas de IA otimizam funções-objetivo especificadas, e as funções-objetivo disponíveis em marketing digital tendem a privilegiar métricas de curto prazo e facilmente mensuráveis taxa de cliques, conversão imediata, custo por aquisição em detrimento de construtos de horizonte longo, como valor de marca, confiança e valor vitalício do cliente. A implicação é que a delegação algorítmica não é estrategicamente neutra: ela desloca sistematicamente o marketing na direção do curto prazo, a menos que a arquitetura de objetivos seja deliberadamente desenhada em sentido contrário.

4.3 Eixo 3 A inteligência artificial na execução mercadológica

A execução constitui o domínio de aplicação mais maduro e empiricamente documentado. Kietzmann, Paschen e Treen (2018) oferecem o mapeamento seminal ao articular os blocos construtivos da IA dados, algoritmos e aprendizado às etapas da jornada do consumidor, demonstrando onde a tecnologia gera valor publicitário. A literatura subsequente aprofundou quatro frentes.

Personalização de conteúdo e oferta. A capacidade de ajustar mensagem, oferta e momento de contato ao perfil individual constitui a promessa central da IA em execução (KUMAR *et al.*, 2019; DAVENPORT *et al.*, 2020). O relatório Salesforce (2026), baseado em 4.450 tomadores de decisão de marketing em quatro regiões, oferece contraponto empírico revelador: 75% dos profissionais declaram já ter adotado IA, mas 84% admitem executar campanhas genéricas e 98% relatam enfrentar barreiras à personalização, sendo a qualidade e a integração dos dados o obstáculo dominante. A distância entre a promessa tecnológica e a realização organizacional é, portanto, substancial achado que sustenta a tese central deste artigo sobre a primazia das capacidades organizacionais.

Atendimento e interação conversacional. Wirtz *et al.* (2018) forneceram a agenda inaugural sobre robôs de serviço na linha de frente, comparando suas capacidades às de funcionários humanos e antecipando as implicações éticas e societais. Zhang *et al.* (2026), em estudo que combina 887 transcrições reais de atendimento de uma corretora de investimentos com experimento envolvendo 989 participantes, oferecem a evidência mais precisa disponível: mediante o Modelo de Conteúdo de Estereótipos, demonstram que chatbots superam agentes humanos em interações transacionais orientadas à competência, ao passo que agentes humanos prevalecem em trocas relacionais, nas quais a construção de confiança se dá pela dimensão de calor humano, com efeitos subsequentes sobre satisfação e retenção. A implicação gerencial é que a decisão de alocação entre humano e máquina deve ser função da natureza da interação, e não do custo unitário critério que a prática organizacional frequentemente inverte.

Precificação algorítmica. Vomberg, Homburg e Sarantopoulos (2025) documentam, em cinco estudos de campo e experimentais publicados no *International Journal of Research in Marketing*, que a precificação

dinâmica algorítmica reduz a confiança do consumidor no varejista e amplia o tempo dedicado à busca de preços, ainda que o efeito se atenue à medida que os clientes se habituam à prática. Os autores recomendam comunicação reativa da precificação algorítmica e oferta de garantias de igualação de preço. O achado é estrategicamente relevante porque evidencia que ganhos de otimização de receita no curto prazo podem ser parcialmente compensados por erosão de ativos relacionais no longo prazo manifestação concreta do problema da miopia da otimização identificado na seção anterior.

Automação de mídia. Embora amplamente difundida na prática, a otimização programática de mídia é sub-representada na literatura acadêmica revisada por pares, provavelmente em razão da opacidade proprietária das plataformas que a operam. Trata-se de lacuna relevante, considerando que essa é a aplicação de IA com maior volume de investimento agregado em marketing.

4.4 Eixo 4 A ruptura generativa

A emergência pública dos grandes modelos de linguagem e dos modelos de difusão a partir do final de 2022 introduziu descontinuidade que a literatura reconhece explicitamente. Peres *et al.* (2023), em editorial no *International Journal of Research in Marketing* que se tornou a referência inaugural da área, delimitaram as questões fundamentais sobre implicações da IA generativa para teoria, prática, pesquisa e ensino de marketing.

A natureza da ruptura pode ser caracterizada em três deslocamentos, sintetizados no Quadro 3.

Quadro 3 Deslocamentos da IA preditiva para a IA generativa em marketing

Dimensão	IA preditiva/analítica	IA generativa
Função primária	Classificar, prever, otimizar	Produzir conteúdo novo
Insumo crítico	Dados proprietários estruturados	Instruções, contexto e dados proprietários não estruturados
Localização na cadeia	Retaguarda analítica	Linha de frente criativa e relacional
Barreira à entrada	Alta (dados, infraestrutura, talento)	Baixa (acesso via interface de programação)
Fonte de diferenciação	Qualidade e exclusividade dos dados	Qualidade da orquestração, do julgamento e dos ativos simbólicos
Risco dominante	Viés preditivo e discriminação	Alucinação, homogeneização e diluição de autenticidade
Regime de trabalho	Substituição de tarefas analíticas	Aumento de capacidade criativa e reconfiguração de papéis

Fonte: elaborado pelos autores (2026), a partir de Peres et al. (2023), Kshetri et al. (2024), Grewal et al. (2025) e Cillo e Rubera (2025).

O primeiro deslocamento refere-se à **democratização do acesso e à consequente erosão da vantagem tecnológica**. Enquanto a IA preditiva exigia investimento substantivo em infraestrutura, engenharia de dados e talento especializado, a IA generativa é acessível mediante interfaces de programação a custo marginal reduzido. A implicação, à luz de Barney (1991), é direta: a tecnologia perde simultaneamente raridade e inimitabilidade, e a vantagem competitiva desloca-se integralmente para os ativos complementares. Grewal *et*

al. (2025), no *Journal of the Academy of Marketing Science*, formalizam esse raciocínio ao propor arcabouço de quatro quadrantes que evidencia os compromissos entre a natureza dos insumos generativos e o grau de aumento da capacidade humana, orientando a seleção e a implementação de ferramentas.

O segundo deslocamento refere-se ao desafio à exclusividade humana no domínio criativo. Hartmann, Exner e Domdey (2025) produziram a evidência mais robusta disponível: a partir de 10.320 imagens sintéticas geradas por sete modelos de conversão de texto em imagem e 254.400 avaliações humanas, demonstram que imagens publicitárias geradas por IA podem superar as produzidas por humanos em qualidade, realismo e apelo estético; em estudo de campo com mais de 173 mil impressões, peças geradas por IA alcançaram taxa de cliques até 50% superior à de fotografia profissional de banco de imagens. O achado desestabiliza pressuposto consolidado na literatura de publicidade e exige revisão das teorias de criatividade em marketing.

Esse resultado, contudo, deve ser lido em conjunto com evidências que qualificam seu alcance. Wen e Laporte (2025), no *Journal of Public Policy & Marketing*, demonstram que avaliações geradas por modelos de geração anterior apresentam menor cognição corporificada e menor diversidade lexical que as produzidas por especialistas humanos, ainda que exibam sentimento mais positivo e, criticamente, que avaliadores humanos em geral não detectam a diferença. Com modelos de geração posterior, contudo, publicações geradas por IA superaram as humanas em diversidade lexical percebida e intenção de compra em conteúdo não marcado. A trajetória de melhoria é, portanto, íngreme, mas o achado sobre a não detecção pelos avaliadores levanta questão de política pública relevante: se consumidores não distinguem conteúdo sintético de conteúdo humano, a obrigação de divulgação torna-se condição de autonomia informacional, e não mera formalidade.

O terceiro deslocamento refere-se aos **paradoxos organizacionais e identitários**. Osadchaya *et al.* (2024), a partir de 48 entrevistas com profissionais da indústria publicitária, identificam três paradoxos operacionais de pesquisa, de criatividade e de eficiência e um paradoxo psicológico associado à identidade profissional, recomendando estratégias de enfrentamento por ambidestria ou por contingência. Cillo e Rubera (2025) constroem roteiro de pesquisa que distingue o uso da IA generativa nas fases de desenvolvimento, teste, comunicação e engajamento das consequências do uso repetido sobre a relação entre ativos de mercado e valor da firma. Mariani e Dwivedi (2024), combinando revisão de literatura com estudo Delphi junto a pesquisadores de inovação, identificam dez temas na interseção entre IA generativa e gestão da inovação, incluindo propriedade intelectual, regulação e reestruturação organizacional.

Kshetri *et al.* (2024) mapeiam facilitadores e barreiras à adoção, argumentando que o conteúdo gerado por IA generativa tende a ser mais pessoalmente relevante que o produzido por tecnologias digitais anteriores, com ganhos em personalização, eficiência de produção e geração de oportunidades comerciais. Chan e Choi (2025), em revisão sistemática publicada no *Journal of Business Research*, classificam a literatura em quatro categorias adoção e preocupações do consumidor, aplicações em serviços, usos em publicidade e implementações em inovação e documentam práticas efetivas da indústria.

Um risco sistêmico ainda pouco explorado merece registro: a homogeneização do discurso mercadológico. Se um número crescente de organizações produz conteúdo por meio de um número reduzido de modelos de fundação, treinados em corpora sobrepostos e otimizados por métodos de alinhamento similares, a tendência esperada é a convergência estilística e argumentativa. Nesse cenário, a diferenciação de marca função primordial do marketing passaria a depender paradoxalmente de deliberada resistência à otimização algorítmica.

4.5 Eixo 5 A resposta do consumidor: entre eficiência e desconforto

A literatura sobre resposta do consumidor à IA é, provavelmente, a mais consolidada empiricamente e a que oferece as implicações gerenciais mais imediatas. Puntoni *et al.* (2021) fornecem o arcabouço organizador ao propor perspectiva experiencial estruturada em quatro experiências captura de dados, classificação, delegação e conexão social , cada uma gerando respostas simultaneamente positivas e negativas nos planos sociológico e psicológico. A ambivalência não é ruído a ser eliminado por melhor comunicação: é propriedade estrutural da relação entre consumidores e sistemas algorítmicos.

Quatro achados centrais estruturam o eixo.

A aversão algorítmica e sua assimetria punitiva. Dietvorst, Simmons e Massey (2015) demonstraram que, após observarem um algoritmo errar, indivíduos o abandonam mais rapidamente do que abandonariam um humano igualmente falível, mesmo quando informados da superioridade estatística do algoritmo. A implicação para marketing é significativa: sistemas algorítmicos operam sob padrão de tolerância a erro mais restritivo que sistemas humanos, o que recomenda cautela na exposição de recomendações de baixa confiança.

O efeito da divulgação. Luo *et al.* (2019) produziram o achado de maior impacto prático do campo: em experimento de campo com mais de 6.200 clientes, chatbots não identificados mostraram-se tão eficazes quanto vendedores humanos proficientes e quatro vezes mais eficazes que vendedores inexperientes; a divulgação prévia da identidade artificial, contudo, reduziu a taxa de compra em aproximadamente 79,7%, efeito mediado pela percepção de menor conhecimento e menor empatia. O resultado configura dilema ético-estratégico agudo, que a regulação europeia resolveu normativamente ao impor, no artigo 50 do Regulamento (UE) 2024/1689, a obrigação de informar o interlocutor de que interage com sistema de IA, salvo quando isso for evidente (UNIÃO EUROPEIA, 2024).

A especificidade do domínio. Longoni, Bonezzi e Morewedge (2019) identificaram a negligência da singularidade (*uniqueness neglect*) como mecanismo da resistência à IA em contextos médicos a crença de que o algoritmo é incapaz de acomodar características idiossincráticas do indivíduo , demonstrando que a resistência diminui quando a IA é apresentada como personalizada ou como apoio ao profissional humano. Longoni e Cian (2022) estabeleceram o efeito *word-of-machine*: recomendações de IA são preferidas quando o consumidor prioriza atributos utilitários e rejeitadas quando prioriza atributos hedônicos e experienciais. Castelo *et al.* (2023) convergem ao demonstrar que a resistência a agentes de serviço automatizados decorre

da percepção de menor capacidade de compreender necessidades idiossincráticas, e que essa resistência se reduz quando tal percepção é corrigida.

A modulação pelo desenho. Chen *et al.* (2024), em quatro experimentos ancorados na teoria da percepção de mente, demonstram que consumidores respondem mais favoravelmente a anúncios gerados por IA quando estes empregam apelos agênticos efeito mediado pela autoeficácia de tarefa , ao passo que anúncios humanos com apelos comunais são mais eficazes, mediados pela autoeficácia social; criticamente, atribuir à IA um papel social explícito de "parceiro" ou "servo" atenua ou reverte a reação negativa. Hermann e Puntoni (2024) sistematizam quinze anos de pesquisa sobre respostas do consumidor a predições e decisões algorítmicas e propõem a distinção entre IA generativa de pensamento convergente, voltada a tarefas específicas de domínio, e de pensamento divergente, voltada a problemas abertos.

A síntese desses achados sustenta proposição gerencial contraintuitiva: a eficácia da IA em interações com consumidores é função menos da capacidade técnica do sistema do que das decisões de enquadramento, divulgação e papel social atribuído. Trata-se de domínio no qual o julgamento humano permanece decisivo e no qual, portanto, reside fonte legítima de diferenciação competitiva.

4.6 Eixo 6 Capacidades organizacionais e a lacuna de apropriação

O sexto eixo articula a evidência que sustenta a tese central deste artigo: existe descompasso sistemático e documentado entre a adoção de ferramentas de IA e a apropriação de valor estratégico.

A evidência quantitativa é convergente. A McKinsey & Company (2025), em levantamento com 1.993 participantes em 105 países, registra que 88% das organizações relatam uso regular de IA em ao menos uma função, ante 78% no ano anterior. O relatório Salesforce (2026) registra 75% de adoção declarada entre profissionais de marketing, simultaneamente a 84% de reconhecimento de execução de campanhas genéricas e 98% de identificação de barreiras à personalização. No Brasil, a pesquisa TIC Empresas 2025 registra que 17% das empresas usaram IA em 2025, contra 13% em 2024, com forte assimetria por porte: 50% entre as de grande porte, com 250 ou mais pessoas ocupadas, contra 15% entre as pequenas (CGI.BR, 2026). O próprio Cetic.br qualifica o avanço como "mais uma adaptação de processos de negócio do que uma mudança estrutural" avaliação que sintetiza precisamente o fenômeno aqui discutido.

A explicação teórica dessa lacuna encontra-se na literatura de capacidades. Mikalef e Gupta (2021) demonstram que a capacidade de IA é construto multidimensional que integra recursos tangíveis, humanos e intangíveis, e que apenas sua configuração integrada produz efeitos sobre criatividade organizacional e desempenho. Chatterjee *et al.* (2021), aplicando modelo integrado que combina o Modelo de Aceitação de Tecnologia e o arcabouço Tecnologia-Organização-Ambiente, evidenciam que fatores organizacionais e ambientais superam, em poder explicativo, os atributos técnicos da tecnologia. Cubric (2020), em estudo terciário sobre condicionantes da adoção de IA em negócios e gestão, sistematiza barreiras que se distribuem majoritariamente nas dimensões organizacional e social, e não técnica. Bag *et al.* (2021) acrescentam a

dimensão institucional ao demonstrar o papel de pressões coercitivas, normativas e miméticas na adoção de capacidades analíticas avançadas.

À luz de Teece (2007), a lacuna pode ser reinterpretada como falha de *seizing* e de *reconfiguring*. Organizações demonstram capacidade adequada de *sensing* identificam a oportunidade tecnológica e adquirem ferramentas , mas falham em mobilizar recursos complementares e, sobretudo, em reconfigurar rotinas, estruturas de decisão e sistemas de incentivo. O resultado é a superposição de ferramentas de IA sobre processos concebidos para lógica pré-algorítmica, configuração que produz ganhos marginais de eficiência sem transformação estratégica. Vial (2019) descreve precisamente esse padrão ao identificar as barreiras organizacionais como mediador crítico entre resposta estratégica e impacto de valor na transformação digital.

Depreende-se disso implicação teórica relevante para a agenda de pesquisa: o objeto de investigação prioritário não deve ser a tecnologia, mas a rotina organizacional que a incorpora. É nesse nível socialmente complexo, causalmente ambíguo e dependente de trajetória que residem as condições de inimitabilidade postuladas por Barney (1991).

4.7 Eixo 7 Ética, privacidade e governança algorítmica

A dimensão ético-regulatória, frequentemente tratada como restrição externa à estratégia, revela-se, na análise do corpus, como variável constitutiva da própria possibilidade de apropriação de valor.

Vieses e discriminação algorítmica. Akter *et al.* (2021) sistematizam a problemática do viés algorítmico na inovação orientada a dados, demonstrando que sistemas treinados em dados que refletem desigualdades históricas tendem a reproduzi-las e, frequentemente, a amplificá-las. Em marketing, as manifestações são concretas: exclusão sistemática de segmentos sub-representados de campanhas de crédito ou de ofertas premium; precificação diferenciada correlacionada a atributos protegidos; e alocação desigual de investimento publicitário entre grupos demográficos. Du e Xie (2021) analisam os paradoxos éticos da IA em mercados de consumo, evidenciando que os mesmos mecanismos que geram benefício personalização, antecipação de necessidades, redução de fricção produzem, em outra configuração, vigilância, manipulação e assimetria de poder.

Privacidade e o adensamento normativo. Martin e Murphy (2017) forneceram, ainda no paradigma pré-IA generativa, a sistematização de referência sobre o papel da privacidade de dados em marketing. Boerman, Kruikemeier e Zuiderveen Borgesius (2017) documentaram, em revisão sobre publicidade comportamental *online*, a tensão persistente entre eficácia e aceitabilidade percebida. No Brasil, a Lei nº 13.709/2018 estruturou o regime jurídico aplicável. Duas disposições merecem exame detido pela literatura de marketing.

O artigo 7º, inciso IX, autoriza o tratamento de dados pessoais "quando necessário para atender aos interesses legítimos do controlador ou de terceiro, exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais" (BRASIL, 2018). O artigo 10 condiciona

essa base legal a finalidades legítimas consideradas a partir de situações concretas, impondo, em seus parágrafos, o tratamento apenas dos dados estritamente necessários, o dever de transparência e a possibilidade de a autoridade nacional solicitar relatório de impacto à proteção de dados pessoais. Trata-se da base legal sobre a qual se assenta a maior parte das operações de marketing orientado a dados no país, e cuja aplicação a sistemas de IA permanece juridicamente indeterminada.

O artigo 20 assegura ao titular "o direito a solicitar a revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado de dados pessoais que afetem seus interesses, incluídas as decisões destinadas a definir o seu perfil pessoal, profissional, de consumo e de crédito ou os aspectos de sua personalidade" (BRASIL, 2018). Impõe-se aqui correção a equívoco recorrente na literatura gerencial brasileira: a redação vigente, dada pela Lei nº 13.853/2019, não contém a expressão "por pessoa natural", e o parágrafo terceiro, que disciplinaria a hipótese, foi vetado. Disso decorre que a LGPD não impõe obrigação geral de revisão humana de decisões automatizadas, ainda que preserve, no parágrafo primeiro, o dever de fornecer informações claras sobre critérios e procedimentos adotados, observados os segredos comercial e industrial, e autorize, no parágrafo segundo, a auditoria pela autoridade nacional quanto a aspectos discriminatórios. A precisão nesse ponto é condição de validade de qualquer prescrição gerencial derivada.

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados vem construindo posicionamento por meio de instrumentos orientativos, e não de resolução normativa. Destacam-se a Nota Técnica nº 16/2023, com sugestões legislativas aos projetos de lei sobre IA, e a Tomada de Subsídios sobre Inteligência Artificial e Revisão de Decisões Automatizadas, aberta em novembro de 2024 e cujos resultados, consolidados em 124 contribuições distribuídas em quinze perguntas e quatro blocos temáticos, foram divulgados em maio de 2025 (ANPD, 2025). A autoridade declarou dispor de subsídios para a elaboração de normas, o que sinaliza regulamentação futura ainda não editada.

A arquitetura regulatória internacional. O Regulamento (UE) 2024/1689 entrou em vigor em 1º de agosto de 2024, com aplicação geral prevista para 2 de agosto de 2026, e cronograma escalonado que antecipou para 2 de fevereiro de 2025 as disposições sobre práticas proibidas (UNIÃO EUROPEIA, 2024). Duas vedações do artigo 5º incidem diretamente sobre a prática mercadológica: a alínea (a) proíbe sistemas que empreguem técnicas subliminares além da consciência da pessoa ou técnicas deliberadamente manipulativas ou enganosas com o objetivo ou efeito de distorcer materialmente o comportamento, prejudicando de forma apreciável a capacidade de decisão informada; a alínea (b) proíbe a exploração de vulnerabilidades decorrentes de idade, deficiência ou situação social ou econômica específica. O artigo 50 impõe deveres de transparência para sistemas que interajam diretamente com pessoas naturais e para conteúdo sintético, com divulgação clara e distinguível o mais tardar no momento da primeira interação ou exposição. Registre-se que, em maio de 2026, Conselho e Parlamento europeus alcançaram acordo provisório que posterga obrigações relativas a sistemas de alto risco, o que evidencia a instabilidade do próprio cronograma regulatório (CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 2026).

Ética por desenho. Hermann e Puntoni (2025), no *Journal of Public Policy & Marketing*, oferecem a contribuição mais sistemática disponível ao classificar as aplicações de IA generativa em marketing por tipo de impacto aumento *versus* substituição da capacidade humana e por etapa do ciclo mercadológico, propondo o arcabouço ASSURANCE, composto por oito princípios de desenho e implantação éticos, e identificando lacunas nos arcabouços existentes, sobretudo quanto à creditação de autoria e à sustentabilidade.

A tese que emerge deste eixo é que a conformidade ética e regulatória não constitui custo de transação a ser minimizado, mas condição de sustentabilidade da vantagem competitiva. Sistemas que erodem confiança por opacidade, discriminação ou manipulação destroem o ativo relacional que a personalização pretende construir. Vomberg, Homburg e Sarantopoulos (2025) fornecem demonstração empírica dessa lógica no caso específico da precificação algorítmica.

4.8 Eixo 8 O contexto brasileiro e de mercados emergentes

O oitavo eixo responde a lacuna explicitamente identificada na literatura: a sub-representação de contextos não centrais na produção científica sobre IA em marketing.

Assimetria estrutural de investimento. A CEPAL (2025), na terceira edição do Índice Latino-Americano de Inteligência Artificial, documenta que a América Latina e o Caribe recebem apenas 1,12% do investimento global em IA, apesar de responderem por 6,6% do produto interno bruto mundial. Nenhum país da região supera a média mundial de investimento em IA relativo ao produto interno bruto per capita, sendo a média regional seis vezes inferior. Simultaneamente, a região gera 14% das visitas globais a soluções de IA, contra 11% dos usuários de internet do mundo assimetria reveladora entre consumo e produção de tecnologia. Brasil, Chile e Uruguai figuram como os três países classificados como pioneiros, com pontuação superior a sessenta. Jung e Katz (2026), em documento de projeto da mesma comissão, aprofundam a análise do impacto econômico da IA na região, destacando o atraso em matéria de investimento e de capacidades laborais.

Adoção empresarial no Brasil. Os dados nacionais revelam quadro de dupla velocidade. A pesquisa TIC Empresas 2025 registra 17% de adoção entre as empresas brasileiras em geral, com 50% entre as de grande porte e 15% entre as pequenas (CGI.BR, 2026). Já a Pesquisa de Inovação Semestral do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística registra que, entre as empresas industriais, o uso de IA saltou de 16,9% em 2022 para 41,9% em 2024 (IBGE, 2025). O dado de maior relevância para este artigo encontra-se na distribuição por área de aplicação: entre as empresas industriais usuárias, a comercialização e o marketing constituem a segunda maior área de aplicação, com 75,2%, superada apenas pela administração, com 87,9%, e à frente do desenvolvimento de produtos, com 73,1%, e da produção, com 52,0%. Trata-se de evidência empírica direta da centralidade do marketing como *locus* de aplicação da IA na indústria brasileira achado que contrasta com a escassez de produção acadêmica nacional sobre o tema.

Determinantes contextuais da adoção. Evidência internacional converge nesse sentido: o IBM Global AI Adoption Index registrou, em sua edição mais recente, que 42% das organizações de grande porte

pesquisadas já haviam implantado IA de forma ativa, com dispersão acentuada entre países 59% na Índia e 50% na China , ao passo que a América Latina foi pesquisada como bloco, sem recorte nacional, o que evidencia a própria invisibilidade estatística da região nos principais levantamentos globais (IBM, 2024). Nguyen Van Phuoc (2022), em estudo sobre os fatores críticos que afetam a adoção de aplicações de IA no Vietnã, e Bag *et al.* (2021), ao examinarem o papel de pressões institucionais e recursos na adoção de capacidades analíticas avançadas, fornecem evidência de que os determinantes da adoção em economias emergentes diferem sistematicamente dos observados em economias avançadas, com peso superior de fatores institucionais, de disponibilidade de capital humano qualificado e de pressão competitiva mimética.

Especificidades brasileiras a considerar. A análise do corpus permite identificar quatro particularidades relevantes. Primeira, a lacuna linguística e cultural: modelos de fundação treinados predominantemente em corpora anglófonos apresentam desempenho e adequação cultural inferiores em português brasileiro, com implicações diretas sobre a qualidade de conteúdo gerado e sobre a validade de dados sintéticos. Segunda, a indeterminação regulatória: a coexistência de uma LGPD vigente com regulamentação de IA ainda em tramitação o Projeto de Lei nº 2.338/2023 foi aprovado pelo Senado em dezembro de 2024, remetido à Câmara em março de 2025 e permanece em análise na Comissão Especial em 2026, com proposta do relator de delegar a agências reguladoras a definição dos níveis de risco (BRASIL, 2023) produz ambiente de incerteza que desestimula investimentos de longo prazo. Terceira, a assimetria de porte, documentada pela pesquisa TIC Empresas, que sugere risco de aprofundamento da concentração competitiva. Quarta, a dependência tecnológica, decorrente da assimetria de investimento documentada pela CEPAL, que posiciona as organizações brasileiras predominantemente como adotantes de tecnologia desenvolvida no exterior, com implicações sobre soberania de dados e sobre a distribuição do valor gerado.

5 O MODELO INTEGRADO DE MATURIDADE ESTRATÉGICA EM IA DE MARKETING (MIME-IA)

A análise cruzada dos oito eixos com as lentes teóricas mobilizadas permite propor arcabouço integrador que responde à fragmentação analítica identificada na introdução. O Modelo Integrado de Maturidade Estratégica em IA de Marketing (MIME-IA) articula quatro estágios evolutivos a três pilares habilitadores transversais.

5.1 Os quatro estágios de maturidade

Estágio I Instrumental. A IA é adotada como ferramenta pontual de produtividade individual, sem integração a processos ou a dados corporativos. Predominam usos isolados de assistentes generativos por profissionais de marketing para redação de textos e sumarização. Os ganhos são reais, porém locais, não acumuláveis e integralmente imitáveis. Corresponde à condição descrita pelo Cetic.br como "adaptação de

processos de negócio" (CGI.BR, 2026) e é consistente com o quadro em que 75% de adoção declarada coexiste com 84% de campanhas genéricas (SALESFORCE, 2026). À luz de Barney (1991), este estágio não gera vantagem competitiva alguma.

Estágio II Analítico. A IA é integrada a processos de decisão sobre base de dados proprietária, sustentando segmentação orientada por dados, modelos de propensão, recomendação e otimização de mídia. Corresponde ao paradigma preditivo consolidado na literatura de 2018 a 2022 (HUANG; RUST, 2021; KUMAR *et al.*, 2019). A vantagem competitiva é possível, porém condicionada à exclusividade e à qualidade dos dados; sua sustentabilidade depende da capacidade de manter assimetria informacional em ambiente de crescente disponibilidade de dados de terceiros.

Estágio III Generativo. A IA é incorporada aos processos criativos e relacionais, com produção de conteúdo em escala, interação conversacional e experimentação acelerada. Corresponde ao paradigma inaugurado por Peres *et al.* (2023) e sistematizado por Grewal *et al.* (2025) e Cillo e Rubera (2025). A diferenciação neste estágio não decorre do acesso ao modelo universalizado , mas da qualidade da orquestração, do julgamento humano aplicado à curadoria e da especificidade dos ativos simbólicos da marca (CUI; VAN ESCH; PHELAN, 2024). É o estágio em que o risco de homogeneização se torna agudo.

Estágio IV Orquestrador. A IA é elemento constitutivo do modelo operacional de marketing, com sistemas agênticos executando ciclos completos de sensoriação, decisão, ação e aprendizado sob supervisão humana em pontos de controle deliberadamente desenhados. Corresponde à fronteira documentada pela McKinsey & Company (2025) e ao horizonte de colaboração humano-IA antecipado por Huang e Rust (2022). Neste estágio, a vantagem competitiva é socialmente complexa, causalmente ambígua e dependente de trajetória, satisfazendo plenamente os critérios de inimitabilidade de Barney (1991). Simultaneamente, é o estágio em que os riscos de governança perda de controle, opacidade decisória e responsabilização difusa atingem magnitude máxima.

5.2 Os três pilares habilitadores

A progressão entre estágios não é automática nem determinada pela tecnologia. Ela é condicionada por três pilares transversais, cuja ausência produz o descompasso documentado na seção 4.6.

Pilar de dados. Compreende disponibilidade, qualidade, integração, governança e proprietariedade dos ativos informacionais. É a restrição dominante identificada empiricamente: 98% dos profissionais de marketing relatam barreiras à personalização, majoritariamente de natureza informacional (SALESFORCE, 2026). Em termos de Barney (1991), constitui o recurso que preserva raridade mesmo quando a tecnologia se commoditiza.

Pilar de pessoas. Compreende competências analíticas, letramento algorítmico, capacidade de julgamento crítico sobre resultados sintéticos e reconfiguração de papéis profissionais. Mikalef e Gupta (2021)

demonstram sua centralidade empírica; Osadchaya *et al.* (2024) documentam a dimensão identitária da resistência profissional, frequentemente subestimada em diagnósticos organizacionais.

Pilar de governança. Compreende políticas de uso, mecanismos de transparência, auditoria de vieses, conformidade regulatória e princípios éticos de desenho (HERMANN; PUNTONI, 2025). Diferentemente do que sugere a leitura convencional, este pilar não opera como restrição à progressão, mas como sua condição de possibilidade: sem governança, o avanço aos estágios III e IV amplia a exposição a risco reputacional, sancionatório e de erosão de confiança em magnitude que anula os ganhos de eficiência.

5.3 Proposições derivadas do modelo

Do arcabouço proposto derivam cinco proposições teóricas, formuladas para orientar investigação empírica futura.

P1. A relação entre intensidade de adoção de IA e desempenho de marketing é mediada pelo estágio de maturidade estratégica, e não moderada pelo volume de investimento tecnológico.

P2. Organizações que progridem ao estágio generativo sem consolidação prévia do pilar de dados obtêm ganhos de eficiência de produção sem ganhos correspondentes de eficácia mercadológica.

P3. A vantagem competitiva derivada de IA é decrescente em função da difusão tecnológica e crescente em função da especificidade dos ativos complementares.

P4. A maturidade do pilar de governança correlaciona-se positivamente com a sustentabilidade e não apenas com a magnitude dos retornos de investimentos em IA de marketing.

P5. Em economias emergentes, a assimetria de porte na adoção de IA amplia a concentração de mercado, mediada pela desigualdade de acesso a dados proprietários e a capital humano qualificado.

6 AGENDA DE PESQUISA

A revisão permite identificar lacunas que se organizam em vinte questões distribuídas pelos oito eixos analíticos, sintetizadas no Quadro 4.

Quadro 4 Agenda de pesquisa futura

Eixo	Questões de pesquisa
1. Inteligência de mercado	(1) Em que condições dados sintéticos gerados por LLMs constituem substituto válido de dados primários? (2) Qual o viés cultural de modelos de fundação aplicados à pesquisa de mercado em contextos linguisticamente sub-representados?
2. Formulação estratégica	(3) Como preservar diferenciação de posicionamento quando concorrentes empregam modelos e dados convergentes? (4) Que arquiteturas de função-objetivo mitigam a miopia de curto prazo da otimização algorítmica?
3. Execução	(5) Qual a fronteira ótima de alocação humano-máquina por natureza de interação e por estágio da jornada? (6) Quais os efeitos de longo prazo da precificação algorítmica sobre valor de marca e valor vitalício do cliente?
4. Ruptura generativa	(7) Sob que condições conteúdo gerado por IA supera conteúdo humano em eficácia sustentada, e não apenas em métricas imediatas? (8) A difusão de modelos de fundação produz homogeneização

Eixo	Questões de pesquisa
	mensurável do discurso mercadológico? (9) Como se redistribuem papéis e competências criativas em agências e departamentos de marketing?
5. Resposta do consumidor	(10) Como evolui a aversão algorítmica à medida que a exposição a sistemas de IA se normaliza? (11) Qual o efeito de regimes obrigatórios de divulgação sobre eficácia mercadológica e confiança agregada? (12) Que mecanismos de desenho revertem a penalização por divulgação sem recorrer à opacidade?
6. Capacidades organizacionais	(13) Que configurações de recursos distinguem organizações que apropriam valor daquelas que apenas adotam ferramentas? (14) Quais microfundações de capacidade dinâmica são específicas ao contexto da IA generativa? (15) Como validar empiricamente os estágios do MIME-IA em amostras setorialmente diversificadas?
7. Ética e regulação	(16) Qual o efeito líquido de regimes regulatórios de risco sobre inovação e sobre confiança do consumidor? (17) Como operacionalizar auditoria de vieses em sistemas generativos de marketing? (18) De que forma a indeterminação sobre revisão de decisões automatizadas na LGPD afeta práticas de personalização no Brasil?
8. Contexto emergente	(19) Quais determinantes explicam a assimetria de adoção por porte em economias emergentes e que políticas a mitigam? (20) Como a dependência tecnológica afeta a distribuição do valor gerado por IA em marketing na América Latina?

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Do ponto de vista metodológico, a agenda recomenda três deslocamentos. Primeiro, a superação da predominância de estudos experimentais de laboratório de horizonte curto por delineamentos longitudinais capazes de capturar efeitos sobre construtos de longo prazo. Segundo, a incorporação de delineamentos multinível que articulem o nível individual do consumidor ao nível organizacional da firma e ao nível institucional do ambiente regulatório. Terceiro, a ampliação da diversidade contextual das amostras, com atenção específica a economias emergentes, conforme recomendação convergente de Mariani, Perez-Vega e Wirtz (2022) e Vlačić *et al.* (2021).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo mapear, sistematizar e interpretar criticamente a produção científica sobre o uso da inteligência artificial como ferramenta estratégica de marketing. A revisão de 67 fontes, organizadas em oito eixos analíticos e interpretadas à luz da Visão Baseada em Recursos, da teoria das capacidades dinâmicas e da teoria da orientação para o mercado, permite formular três conclusões principais.

A primeira conclusão é que a inteligência artificial deixou de ser diferencial competitivo em si mesma. A trajetória documentada da IA analítica, cuja adoção exigia investimento substantivo em infraestrutura e talento, à IA generativa, acessível mediante interfaces de programação a custo marginal reduzido implica erosão progressiva da raridade e da inimitabilidade da tecnologia. À luz de Barney (1991), isso significa que a posse de capacidade tecnológica de IA converte-se rapidamente em condição de paridade competitiva, e não em fonte de vantagem. O diferencial desloca-se integralmente para os ativos complementares: dados proprietários, competências humanas e, sobretudo, rotinas organizacionais socialmente complexas.

A segunda conclusão é que **existe descompasso sistemático e mensurável entre adoção e apropriação de valor**. As evidências convergentes de McKinsey & Company (2025), Salesforce (2026) e CGI.br (2026) documentam difusão acelerada de ferramentas acompanhada de transformação estratégica limitada. A interpretação teórica proposta é que se trata de falha de *seizing* e *reconfiguring* na acepção de Teece (2007): organizações identificam a oportunidade tecnológica e adquirem ferramentas, mas superpõem-nas a processos concebidos para lógica pré-algorítmica. O Modelo Integrado de Maturidade Estratégica em IA de Marketing foi proposto como instrumento de diagnóstico e de orientação dessa progressão.

A terceira conclusão é que **a dimensão ética e regulatória constitui condição de sustentabilidade, e não restrição externa**. As evidências sobre efeito da divulgação (LUO *et al.*, 2019), sobre erosão de confiança pela precificação algorítmica (VOMBERG; HOMBURG; SARANTOPOULOS, 2025) e sobre a ambivalência estrutural da resposta do consumidor (PUNTONI *et al.*, 2021) sustentam que sistemas que comprometem confiança destroem o ativo relacional que a personalização pretende construir. O adensamento normativo do Regulamento (UE) 2024/1689 ao Projeto de Lei nº 2.338/2023 não é, nessa leitura, obstáculo à estratégia, mas parâmetro de desenho.

7.1 Implicações gerenciais

Para gestores, derivam-se cinco orientações. Primeira, diagnosticar honestamente o estágio de maturidade da organização antes de ampliar investimento tecnológico, evitando a armadilha de sobrepor ferramentas do estágio III a capacidades do estágio I. Segunda, priorizar investimento no pilar de dados, identificado empiricamente como restrição dominante. Terceira, alocar a interação humana às trocas relacionais e a interação automatizada às trocas transacionais, conforme a evidência de Zhang *et al.* (2026), invertendo o critério de custo unitário que predomina na prática. Quarta, tratar transparência e divulgação como decisões de desenho estratégico, e não como imposição de conformidade, explorando os mecanismos de mitigação documentados por Chen *et al.* (2024). Quinta, instituir governança algorítmica antes e não depois da escalada de uso, adotando arcabouços de princípios como o proposto por Hermann e Puntoni (2025).

7.2 Implicações para políticas públicas

Para formuladores de políticas, três recomendações emergem da análise. Primeira, a redução da indeterminação regulatória constitui, ela própria, política de estímulo ao investimento: a ambiguidade quanto ao alcance do artigo 20 da LGPD e quanto ao desfecho do Projeto de Lei nº 2.338/2023 desestimula compromissos de longo prazo. Segunda, a assimetria de adoção por porte documentada pela pesquisa TIC Empresas recomenda instrumentos específicos de fomento voltados a pequenas e médias empresas, sob pena de aprofundamento da concentração de mercado. Terceira, a assimetria de investimento regional documentada pela CEPAL (2025) recomenda política de capacitação e de desenvolvimento de ativos de dados nacionais, particularmente em língua portuguesa, como condição de redução da dependência tecnológica.

7.3 Limitações

Este estudo apresenta limitações que devem ser explicitadas. Primeira, a natureza exploratória e narrativa da revisão, ainda que estruturada por protocolo, não confere a exaustividade de uma revisão sistemática com busca protocolar completa e dupla triagem independente; o corpus reflete, portanto, escolhas interpretativas do autor. Segunda, a concentração deliberada em periódicos de estrato superior, embora assegure qualidade das fontes, introduz viés de seleção que sub-representa contribuições publicadas em veículos nacionais e regionais, precisamente aquelas potencialmente mais sensíveis às especificidades brasileiras. Terceira, a velocidade de transformação do objeto implica risco de desatualização acelerada, particularmente quanto aos dados de adoção e ao estágio de tramitação legislativa, referidos ao primeiro semestre de 2026. Quarta, o Modelo Integrado de Maturidade Estratégica em IA de Marketing constitui construção teórica derivada da revisão, carecendo de validação empírica tarefa que se propõe como prioridade da agenda formulada na seção 6.

Reconhecidas essas limitações, sustenta-se que a contribuição do artigo reside menos na descoberta de fatos inéditos do que na articulação de literaturas que se desenvolvem em circuitos relativamente autônomos, e na proposição de arcabouço que permite interrogá-las conjuntamente. Se a tese central estiver correta se o valor estratégico da inteligência artificial residir menos na tecnologia do que nas rotinas organizacionais que a incorporam , então a agenda prioritária do campo não é tecnológica, mas organizacional. E essa é, historicamente, a agenda em que o marketing tem mais a contribuir.

REFERÊNCIAS

AKTER, S. et al. Algorithmic bias in data-driven innovation in the age of AI. **International Journal of Information Management**, v. 60, art. 102387, 2021. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102387.

ARKSEY, H.; O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005. DOI: 10.1080/1364557032000119616.

ARORA, N.; CHAKRABORTY, I.; NISHIMURA, Y. AI-human hybrids for marketing research: leveraging large language models (LLMs) as collaborators. **Journal of Marketing**, v. 89, n. 2, p. 43-70, 2025. DOI: 10.1177/00222429241276529.

AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (ANPD). **TS-06-2024/NT-12-2025 Consolidação das contribuições: tomada de subsídios sobre inteligência artificial e revisão de decisões automatizadas**. Brasília, DF: ANPD, 19 maio 2025.

BAG, S. et al. Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 163, art. 120420, 2021. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120420.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.

BOERMAN, S. C.; KRUIKEMEIER, S.; ZUIDERVEEN BORGESIUS, F. J. Online behavioral advertising: a literature review and research agenda. **Journal of Advertising**, v. 46, n. 3, p. 363-376, 2017. DOI: 10.1080/00913367.2017.1339368.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Seção 1.

BRASIL. **Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019**. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 jul. 2019.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 2.338, de 2023**. Dispõe sobre o uso da inteligência artificial. Autoria: Senador Rodrigo Pacheco. Brasília, DF, 2023. Aprovado pelo Plenário do Senado Federal em 10 dez. 2024; remetido à Câmara dos Deputados em 17 mar. 2025; em tramitação na Comissão Especial.

CASTELO, N.; BOEGERSHAUSEN, J.; HILDEBRAND, C.; HENKEL, A. P. Understanding and improving consumer reactions to service bots. **Journal of Consumer Research**, v. 50, n. 4, p. 848-863, 2023. DOI: 10.1093/jcr/ucad023.

CHAN, H.-L.; CHOI, T.-M. Using generative artificial intelligence (GenAI) in marketing: development and practices. **Journal of Business Research**, v. 191, art. 115276, 2025. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115276.

CHATTERJEE, S. et al. Understanding AI adoption in manufacturing and production firms using an integrated TAM-TOE model. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 170, art. 120880, 2021. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120880.

CHEN, Y.; WANG, H.; RAO HILL, S.; LI, B. Consumer attitudes toward AI-generated ads: appeal types, self-efficacy and AI's social role. **Journal of Business Research**, v. 185, art. 114867, 2024. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114867.

CILLO, P.; RUBERA, G. Generative AI in innovation and marketing processes: a roadmap of research opportunities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 53, n. 3, p. 684-701, 2025. DOI: 10.1007/s11747-024-01044-7.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). **Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) 2025**. 3. ed. Santiago: CEPAL, 2025.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.BR); CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (CETIC.BR). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas brasileiras: TIC Empresas 2025**. 16. ed. São Paulo: CGI.br/Cetic.br, 2026.

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. **Artificial intelligence: Council and Parliament agree to simplify and streamline rules**. Bruxelas: Conselho da União Europeia, 7 maio 2026. Comunicado de imprensa.

CUBRIC, M. Drivers, barriers and social considerations for AI adoption in business and management: a tertiary study. **Technology in Society**, v. 62, art. 101257, 2020. DOI: 10.1016/j.techsoc.2020.101257.

CUI, Y.; VAN ESCH, P.; PHELAN, S. How to build a competitive advantage for your brand using generative AI. **Business Horizons**, v. 67, n. 5, p. 583-594, 2024. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.05.003.

DAVENPORT, T.; GUHA, A.; GREWAL, D.; BRESSGOTT, T. How artificial intelligence will change the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 1, p. 24-42, 2020. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994. DOI: 10.1177/002224299405800404.

DE FREITAS, J.; NAVE, G.; PUNTONI, S. Ideation with generative AI in consumer research and beyond. **Journal of Consumer Research**, v. 52, n. 1, p. 18-31, 2025. DOI: 10.1093/jcr/ucaf012.

DIETVORST, B. J.; SIMMONS, J. P.; MASSEY, C. Algorithm aversion: people erroneously avoid algorithms after seeing them err. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 144, n. 1, p. 114-126, 2015. DOI: 10.1037/xge0000033.

DONTHU, N.; KUMAR, S.; MUKHERJEE, D.; PANDEY, N.; LIM, W. M. How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 133, p. 285-296, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070.

DU, S.; XIE, C. Paradoxes of artificial intelligence in consumer markets: ethical challenges and opportunities. **Journal of Business Research**, v. 129, p. 961-974, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.08.024.

DWIVEDI, Y. K. et al. Artificial Intelligence (AI): multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. **International Journal of Information Management**, v. 57, art. 101994, 2021. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002.

GREWAL, D.; SATORNINO, C. B.; DAVENPORT, T. H.; GUHA, A. How generative AI is shaping the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 53, n. 3, p. 702-722, 2025. DOI: 10.1007/s11747-024-01064-3.

HARTMANN, J.; EXNER, Y.; DOMDEY, S. **The power of generative marketing: can generative AI create superhuman visual marketing content? International Journal of Research in Marketing**, v. 42, n. 1, p. 13-31, 2025. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2024.09.002.

HERMANN, E.; PUNTONI, S. Artificial intelligence and consumer behavior: from predictive to generative AI. **Journal of Business Research**, v. 180, art. 114720, 2024. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114720.

HERMANN, E.; PUNTONI, S. Generative AI in marketing and principles for ethical design and deployment. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 44, n. 3, p. 332-349, 2025. DOI: 10.1177/07439156241309874.

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. Artificial intelligence in service. **Journal of Service Research**, v. 21, n. 2, p. 155-172, 2018. DOI: 10.1177/1094670517752459.

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 49, n. 1, p. 30-50, 2021. DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9.

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. **Journal of Retailing**, v. 98, n. 2, p. 209-223, 2022. DOI: 10.1016/j.jretai.2021.03.001.

IBM. **IBM Global AI Adoption Index 2023**. Armonk: IBM Corporation, jan. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Inovação Semestral PINTEC Semestral 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

JUNG, J.; KATZ, R. **L**. Impacto económico de la inteligencia artificial en América Latina: transformación tecnológica y rezago en materia de inversión y capacidades laborales. Santiago: CEPAL, 2026. (Documentos de Proyectos, LC/TS.2025/37/Rev.2).

KIETZMANN, J.; PASCHEN, J.; TREEN, E. Artificial intelligence in advertising: how marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey. **Journal of Advertising Research**, v. 58, n. 3, p. 263-267, 2018. DOI: 10.2501/JAR-2018-035.

KSHETRI, N.; DWIVEDI, Y. K.; DAVENPORT, T. H.; PANTELI, N. Generative artificial intelligence in marketing: applications, opportunities, challenges, and research agenda. **International Journal of Information Management**, v. 75, art. 102716, 2024. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102716.

KUMAR, V.; RAJAN, B.; VENKATESAN, R.; LECINSKI, J. Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 135-155, 2019. DOI: 10.1177/0008125619859317.

LONGONI, C.; BONEZZI, A.; MOREWEDGE, C. K. Resistance to medical artificial intelligence. **Journal of Consumer Research**, v. 46, n. 4, p. 629-650, 2019. DOI: 10.1093/jcr/ucz013.

LONGONI, C.; CIAN, L. Artificial intelligence in utilitarian vs. hedonic contexts: the "word-of-machine" effect. **Journal of Marketing**, v. 86, n. 1, p. 91-108, 2022. DOI: 10.1177/0022242920957347.

LUO, X.; TONG, S.; FANG, Z.; QU, Z. Frontiers: machines vs. humans: the impact of artificial intelligence chatbot disclosure on customer purchases. **Marketing Science**, v. 38, n. 6, p. 937-947, 2019. DOI: 10.1287/mksc.2019.1192.

MARIANI, M. M.; DWIVEDI, Y. K. Generative artificial intelligence in innovation management: a preview of future research developments. **Journal of Business Research**, v. 175, art. 114542, 2024. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114542.

MARIANI, M. M.; PEREZ-VEGA, R.; WIRTZ, J. AI in marketing, consumer research and psychology: a systematic literature review and research agenda. **Psychology & Marketing**, v. 39, n. 4, p. 755-776, 2022. DOI: 10.1002/mar.21619.

MARTIN, K. D.; MURPHY, P. E. The role of data privacy in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 2, p. 135-155, 2017. DOI: 10.1007/s11747-016-0495-4.

MCKINSEY & COMPANY. **The state of AI in 2025: agents, innovation, and transformation**. [S. l.]: McKinsey & Company, 5 nov. 2025.

MIKALEF, P.; GUPTA, M. Artificial intelligence capability: conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. **Information & Management**, v. 58, n. 3, art. 103434, 2021. DOI: 10.1016/j.im.2021.103434.

NGUYEN VAN PHUOC. The critical factors impacting artificial intelligence applications adoption in Vietnam: a structural equation modeling analysis. **Economies**, v. 10, n. 6, art. 129, 2022. DOI: 10.3390/economies10060129.

OSADCHAYA, E. et al. To ChatGPT, or not to ChatGPT: navigating the paradoxes of generative AI in the advertising industry. **Business Horizons**, v. 67, n. 5, p. 571-581, 2024. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.05.002.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, art. n71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71.

PAUL, J.; LIM, W. M.; O'CASS, A.; HAO, A. W.; BRESCIANI, S. Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). **International Journal of Consumer Studies**, v. 45, n. 4, p. O1-O16, 2021. DOI: 10.1111/ijcs.12695.

PERES, R.; SCHREIER, M.; SCHWEIDEL, D.; SORESCU, A. On ChatGPT and beyond: how generative artificial intelligence may affect research, teaching, and practice. **International Journal of Research in Marketing**, v. 40, n. 2, p. 269-275, 2023. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2023.03.001.

PUNTONI, S.; RECZEK, R. W.; GIESLER, M.; BOTTI, S. Consumers and artificial intelligence: an experiential perspective. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 1, p. 131-151, 2021. DOI: 10.1177/0022242920953847.

SALESFORCE. **State of Marketing Report**. 10. ed. San Francisco: Salesforce, 19 fev. 2026.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. DOI: 10.1002/smj.640.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. DOI: 10.1111/1467-8551.00375.

UNIÃO EUROPEIA. **Regulamento (UE) 2024/1689** do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, que estabelece regras harmonizadas em matéria de inteligência artificial. Jornal Oficial da União Europeia, série L, 12 jul. 2024.

VERMA, S.; SHARMA, R.; DEB, S.; MAITRA, D. Artificial intelligence in marketing: systematic review and future research direction. **International Journal of Information Management Data Insights**, v. 1, n. 1, art. 100002, 2021. DOI: 10.1016/j.jjimei.2020.100002.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

VLAČIĆ, B.; CORBO, L.; COSTA E SILVA, S.; DABIĆ, M. The evolving role of artificial intelligence in marketing: a review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 187-203, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.01.055.

VOMBERG, A.; HOMBURG, C.; SARANTOPOULOS, P. Algorithmic pricing: effects on consumer trust and price search. **International Journal of Research in Marketing**, v. 42, n. 4, p. 1166-1186, 2025. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2024.10.006.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.

WEN, Y.; LAPORTE, S. Experiential narratives in marketing: a comparison of generative AI and human content. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 44, n. 3, p. 392-410, 2025. DOI: 10.1177/07439156241297973.

WIRTZ, J. et al. Brave new world: service robots in the frontline. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 5, p. 907-931, 2018. DOI: 10.1108/JOSM-04-2018-0119.

ZHANG, Y.; ÖZSOMER, A.; GÜRHAN-CANLI, Z.; BAGHIROV, F. Artificial intelligence chatbots versus human agents in customer satisfaction: the role of warmth and competence. **Journal of Interactive Marketing**, v. 61, n. 2, p. 215-229, 2026. DOI: 10.1177/10949968251366265.