

# NEGÓCIOS INTELIGENTES

O papel da IA no futuro da gestão



# Sumário

## Introdução

### Capítulo 1

Onde estamos? A maturidade digital nas empresas brasileiras

### Capítulo 2

O novo ERP

### Capítulo 3

A armadilha da inércia: o custo invisível da desatualização tecnológica e os desafios para escalar

### Capítulo 4

Visão de futuro: as novas fronteiras da gestão



## Introdução

A inteligência artificial (IA) e a digitalização se consolidam como forças centrais na transformação dos negócios, redefinindo estratégias, operações e competências. Mais do que uma tendência, tornaram-se fatores críticos de competitividade para impulsionar a eficiência, a inovação e abrir novas oportunidades de mercado. Isso exige das empresas uma abordagem estratégica para capturar valor e se posicionar à frente da concorrência.

Segundo a McKinsey, organizações que investem em soluções digitais avançadas têm 2,5 vezes mais chances de apresentar desempenho financeiro superior e registram ganhos de até 30% na eficiência dos processos de governança. Já a PwC destaca que 62% das organizações que investiram em automação e big data alcançaram avanços significativos em gestão.

Esse cenário reposiciona o Enterprise Resource Planning (ERP), há décadas usado como base da operação das empresas, como protagonista na agenda da transformação digital. Turbinado pela IA – e agora também pela IA generativa e pela IA agêntica –, deixa de ser um sistema rígido e previsível para se transformar em uma plataforma inteligente, flexível, escalável e estratégica.

Em 2024, o mercado global de ERP cresceu 11,3%, atingindo US\$ 66 bilhões em 2023, [segundo o Gartner](#). No entanto, 75% das iniciativas não estão alinhadas ao negócio.

Desenvolver uma estratégia de ERP conectada aos objetivos da empresa passa por garantir o alinhamento entre a adoção de IA generativa, cloud e SaaS para potencializar os resultados, aumentar a eficiência, elevar a produtividade e gerar insights estratégicos, [segundo o Gartner](#).

Neste paper, uma coprodução de **MIT Sloan Management Review Brasil** e Sankhya elaborado pela repórter Denise Turco, abordamos um panorama sobre o novo papel do ERP na era da IA e como esse sistema está sendo redesenhado e integrado às tecnologias emergentes para se transformar em uma plataforma digital de inovação, evoluindo para um novo patamar.

Boa leitura!

**Christye Cantero**

Editora de conteúdos cobranded na  
**MIT Sloan Management Review Brasil**



CAPÍTULO 1

**Onde estamos?**

**A maturidade digital  
nas empresas brasileiras**



## 99% das médias e grandes empresas que atuam no Brasil, em diversos setores, declaram ter uso parcial ou total de um sistema ERP

Fonte: FGVcia

Soluções de gestão integradas à IA são essenciais para conectar dados, apoiar decisões e impulsionar o crescimento. As organizações já estão cientes disso, mas ainda há espaço para avançar em seu estágio de maturidade digital.

Os dados de um [estudo feito pelo IDC e pela Intel sobre a maturidade da IA nas Américas](#) – realizado em maio de 2025 com 400 organizações no Brasil, México, Canadá e Estados Unidos –, mostram que 53,4% das empresas de médio e grande porte no Brasil já perceberam resultados claros e mensuráveis com o uso da IA no último ano. Além disso, o levantamento aponta que 59% das companhias trabalham com IA generativa, 55% com IA tradicional e 15% com IA agêntica. [Segundo o IDC](#), os investimentos em IA nas Américas devem crescer 32,9% ao ano entre 2023 e 2028, chegando a US\$ 477,8 bilhões.

Em relação à liderança, a percepção é positiva sobre o potencial da tecnologia. A pesquisa [“As empresas brasileiras e a prontidão em IA”](#), da **MIT Sloan Management Review Brasil** em parceria com o Instituto Locomotiva, aponta que 96% dos gestores reconhecem o impacto da IA na produtividade, 94% acreditam que ela contribui

para a lucratividade e 99% acham que a IA aprimora a qualidade dos serviços. No entanto, apenas 41% afirmam que suas empresas utilizam IA de modo recorrente, enquanto 50% ainda fazem uso pontual.

No mercado nacional, o baixo uso de IA também é um dado que chama a atenção na 36ª edição da “Pesquisa anual sobre o uso de TI nas empresas”, realizada com 2.672 organizações de médio e grande porte pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (FGVcia) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV). “Embora 80% das empresas tenham declarado utilizar IA, 75% delas usam muito pouco”, observa o professor Fernando Meirelles, coordenador da pesquisa no FGVcia.

Quando o assunto é gestão, os sistemas ERP também avançam alguns passos impulsionados pela IA. Meirelles destaca que os principais projetos de TI nas empresas no Brasil continuam com o foco em IA integrada com inteligência analítica, transformação digital e implementação do “novo” ERP, com foco no alinhamento estratégico.

“Uma mudança significativa nas necessidades dos negócios e dos processos empresariais, nos produtos de sistemas e nas novas tecnologias começou a mudar o cenário e a estabilidade do ERP tradicional. Assim, fica cada vez mais importante ter uma visão atual do ‘novo ciclo’ do ERP, que mudou muito nos últimos anos em estrutura, funcionalidades e papel na transformação digital. Como consequência, esse sistema voltou a subir na prioridade dos investimentos em TI e começa a assumir um novo papel na transformação digital”, afirma Meirelles.

Na visão de Claudio Gualberto, CTO da Sankhya, considerando o universo das médias e grandes empresas, o nível de digitalização é mais alto se comparado às micro e pequenas, porém isso ainda não acontece em relação às soluções de gestão. “De maneira geral, as empresas usam ERPs bem antigos, o que gera dificuldade de manutenção. Por isso, há muito espaço para evoluir”, diz.

Para ele, o mercado como um todo - empresas, fornecedores e consultorias -, ainda tem um posicionamento conservador em relação ao ERP, adiando a renovação desse sistema e priorizando a adoção de outras soluções mais modernas, como um sistema de e-commerce ou de roteirização de carga, por exemplo. Gualberto aposta em uma mudança de cenário com a nova geração de líderes assumindo a administração das organizações e colocando a tecnologia como prioridade.

Atualmente, 99% das médias e grandes empresas que atuam no Brasil, em diversos setores, declaram ter uso parcial ou total de um sistema ERP e 91% afirmam ter uma solução de gestão integrada, segundo a pesquisa da FGV.



CAPÍTULO 2

# O novo ERP



## **“A nova implementação do ERP pode ser considerada o coração da transformação digital na empresa, o centro de um novo tipo de gestão e a espinha dorsal da transformação digital”**

Fernando Meirelles, coordenador da pesquisa sobre o mercado brasileiro de TI do FGVcia

Um ERP integra áreas como finanças, vendas, estoque e RH para gerar maior controle e eficiência operacional. Até pouco tempo atrás, o uso desse sistema dependia de acessos manuais, navegação por módulos, preenchimento de formulários e acionamento manual de funções. Agora a IA está moldando a nova fase dessa solução.

“A ideia é resolver problemas do dia a dia de gestão, de operação, de tomada de decisão estratégica ou tática, usando o IA como um motor cognitivo do ERP”, resume Gualberto.

O analytics também se integra ao ERP, potencializando o uso de dados a favor da gestão. Com isso, é possível criar dashboards com análises e insights (vendas, fluxo de caixa, controle de funcionários etc.) em segundos, com dados estratégicos para tomada de decisão da liderança. Os agentes de IA também são destaque nesse novo ERP – por meio de prompts simples, eles executam tarefas, analisam, sugerem e agem com base nos objetivos da empresa.

Em um sistema de gestão, Gualberto explica que é possível ter agentes de IA especializados para os diferentes processos, como captação de pedidos, gestão de estoque, expedição, apoio à área comercial, processos fiscais, folha de pagamento, entre outros. “Dessa forma, o trabalho fica muito mais fluido, e as pessoas não se preocupam com tarefas operacionais, mas podem se dedicar a atividades que envolvem o contato com o cliente”, exemplifica o executivo. “Com o advento dos agentes de IA, é possível encadear automatizações que não seriam possíveis de serem feitas dois anos atrás, por exemplo”, completa.

Segundo Gabriel Marostegam, diretor de dados e inteligência artificial na Avanade, no curto prazo, os avanços seguem cada vez mais para os agentes de IA. “Isso significa que estamos saindo do cenário em que o humano dá uma instrução e a IA responde, para um cenário em que os agentes têm autonomia para realizar tarefas e tomar decisões”, afirma. “Junto com o avanço tecnológico, as empresas precisam estar maduras sobre como elas criam os valores éticos para o agente autônomo, que está muito próximo do ser humano em poder cognitivo”, comenta.

## Valorização do humano

A IA está transformando a maneira como aprendemos, vivemos e trabalhamos. Existe um medo crescente de que a tecnologia substitua as pessoas, mas no mundo dos negócios ela potencializa as habilidades humanas.

Para conseguir extrair o potencial dessas inovações, é preciso capacitar os colaboradores para que compreendam o valor da inteligência artificial, principalmente da IA agêntica e de ferramentas de orquestração, que devem se proliferar não apenas no ERP, mas em diferentes sistemas.

O [estudo realizado](#) por **MIT Sloan Management Review Brasil** e pelo Instituto Locomotiva revela que 74% dos líderes veem a IA como uma aliada das pessoas - um copiloto, não uma ameaça. Além disso, 93% dos líderes acreditam que ela trará mais benefícios do que prejuízos para a liderança organizacional.

“As empresas não podem adotar um discurso errático de que a IA vai substituir todo mundo. As pessoas precisam olhar para a IA como uma ferramenta disruptiva, que muda completamente a forma de trabalho; precisam compreender para que serve a IA, onde e como aplicá-la. As organizações e os líderes são responsáveis por levar esse novo mindset para as equipes”, afirma Gualberto.

## Otimização de processos e crescimento exponencial: o case Smart Química

A Smart Química, sediada em Franca (SP), é uma indústria com atuação consolidada nos segmentos de saneantes e cosméticos. Desde 2020, a empresa tem utilizado o sistema ERP da Sankhya como um pilar central para a modernização e automação de suas rotinas. Recentemente, a empresa integrou o Analytics AI ao seu ERP, potencializando os resultados e preparando-se para a ex-

pansão de negócios para os setores como o de construção civil e agro, e para países da América Latina.

A principal dor resolvida com a implementação do Analytics AI foi a gestão de dados dispersos. Antes, a equipe comercial dependia de processos manuais demorados para extrair e tratar relatórios.

Com a nova solução integrada ao ERP, os resultados foram impactantes. Entre os principais resultados, podemos citar:

- **Agilidade na tomada de decisão:** os dados foram consolidados, e o tempo de análise teve uma redução significativa. A ferramenta passou a fornecer informações em tempo real sobre faturamento, status de pedidos e distribuição regional de vendas, tudo através de gráficos e dashboards acessíveis.
- **Gestão à vista:** A informação se tornou acessível a todos os níveis da empresa. O time de vendas, por exemplo, acompanha a movimentação diária e as necessidades urgentes, garantindo um melhor acompanhamento estratégico.
- **Crescimento do negócio:** Os ganhos de gestão impactaram diretamente o crescimento. Segundo Wayne Colombo, sócio-fundador da Smart Química, desde 2020, o faturamento da empresa triplicou e o número de colaboradores saltou de 14 para 72.

Colombo ressalta a importância da ferramenta: “Hoje, a tomada de decisão é precisa e em tempo real. É fundamental contar com uma ferramenta que viabilize nossa gestão”.



CAPÍTULO 3

# **A armadilha da inércia: o custo invisível da desatualização tecnológica e os desafios para escalar**



## O mercado global de SaaS deve atingir US\$ 842,7 bilhões em 2030

Fonte: Mordor Intelligence

No mundo corporativo, é comum ouvir histórias de empresas que não se adaptaram às grandes transformações tecnológicas e acabaram pagando um preço alto por isso – o declínio de seus negócios.

Sistemas desatualizados reduzem a eficiência, atrasam decisões estratégicas e limitam a capacidade de inovação. Falta de integração, uso limitado de IA e retrabalho diminuem a produtividade, aumentam custos ocultos e levam a decisões menos assertivas. O impacto é, muitas vezes, invisível, porém afeta diretamente a competitividade.

Um exemplo é a dependência de sistemas legados ou on-premise, uma armadilha silenciosa, comum até entre gigantes do mercado. Para se ter uma ideia, mais de 70% dos softwares utilizados pelas empresas Fortune 500 foi desenvolvido há 20 anos ou mais, [segundo um relatório da Dell](#).

Embora a [estrutura on-premise](#) permita controle e segurança dos dados em sistemas internos, ela tem um custo elevado de implementação e de despesas contínuas de manutenção e atualização,

além de gerenciamento complexo. A dependência da capacidade física dos servidores restringe o uso dos recursos de TI, limita a escalabilidade dos negócios e aumenta o risco de tornar a infraestrutura rapidamente obsoleta.

“Na prática, vemos empresas usando ERPs de 20 anos atrás, em sistema on-premise, quando a realidade do mercado e da própria companhia era outra. Esses sistemas que ainda estão enclausurados em um grande bloco tendem a morrer por inanição, porque toda a cadeia de valor hoje está altamente integrada e automatizada”, afirma Gualberto.

Nesse cenário, ganha força a migração para soluções em nuvem e SaaS, que já incorporam a IA. “O ERP na nuvem é um tema bastante discutido ultimamente”, afirma Meirelles, da FGVcia, acrescentando que inicialmente eram aplicações web e agora são puramente cloud, se misturando com a evolução do SaaS - software as a service - e até do AaaS - anything as a service.

## Flexibilidade e escalabilidade

Segundo Meirelles, as novas soluções de ERP têm características muito diferentes das antigas, mas continuam exigindo planejamento e conhecimento da integração. Uma estrutura cloud oferece custos reduzidos, escalabilidade flexível, que aumenta ou diminui conforme a demanda, manutenção e atualização simplificadas e feitas pelo provedor de serviço em nuvem, liberando o tempo da equipe de TI para atividades mais estratégicas.

Um estudo da McKinsey mostra que a computação em nuvem pode gerar US\$ 3 trilhões com redução e otimização de custos, ganhos na produtividade e, principalmente, na geração de novos modelos de negócios até 2030. E a IA generativa tem o potencial de acelerar esse ritmo de migração.

O modelo SaaS também torna o ERP mais ágil, escalável, integrado com Analytics AI e alinhado aos objetivos de negócio da empresa. O mercado global de SaaS deve movimentar US\$ 370,4 bilhões, em 2025, com a expectativa de atingir US\$ 842,7 bilhões em 2030, segundo previsão da Mordor Intelligence. O avanço é impulsionado principalmente pela adoção crescente da nuvem e integração com IA.

Outra vantagem é o tempo de implementação. A Sankhya, por exemplo, faz a implementação de um SaaS ERP em três e cinco dias – ao contrário dos processos antigos dos sistemas legados nos quais uma empresa precisava mobilizar um time inteiro e se preparar ao longo de meses.



CAPÍTULO 4

# **Visão de futuro: as novas fronteiras da gestão**



## “Acreditamos que 2026 será o ano da IA no ERP”.

Claudio Gualberto, CTO da Sankhya

Embora, até recentemente, a troca de sistemas de gestão fosse rara nas organizações, de acordo com o estudo da FGVcia, isso tem mudado. Hoje é essencial renovar - ou até substituir - esses sistemas para viabilizar a transformação digital. “Acreditamos que 2026 será o ano da IA no ERP”, afirma Gualberto.

Em paralelo, já começa a despontar a nova geração de ERPs, com soluções cada vez mais inteligentes, integradas e guiadas por dados, redefinindo a forma como as empresas planejam e crescem. “Nos próximos anos, deve emergir o conceito de um ERP que vai fornecer os módulos básicos ou genéricos, mas com um determinado padrão que permita adicionar facilmente mais módulos, componentes ou funcionalidades de terceiros”, diz Meirelles.

Segundo ele, para acompanhar as mudanças nos negócios, que são inevitáveis, as organizações devem fornecer estratégias de aplicativos ERP que sejam mais flexíveis do que os recursos tradicionais de aplicativos monolíticos do passado.

“Essa abordagem resultará em aplicativos de negócios em nuvem altamente configuráveis, complementados por desenvolvimento personalizado, baseado em plataformas de tecnologia modulares mais modernas. Para permitir agregar valor continuamente, os

Líderes de aplicativos precisarão fornecer uma jornada de estratégia de aplicativos que possam compor, recompor e estender à medida que as estratégias de negócios se encaminham para uma direção diferente. Essa abordagem é a estratégia de ERP de componentes”, comenta Meirelles.

Assim, a principal tendência nessa área é o chamado ERP composable ou componível, [considerado pelo Gartner como a quarta era do ERP](#). Ao contrário do tradicional, o ERP composable não funciona com módulos fixos, mas como um ecossistema de componentes e soluções estruturado em processos, trazendo mais flexibilidade e inovação. Isso porque incorpora tecnologias como analytics, BI, internet das coisas (IoT), cloud, IA, machine learning, big data, blockchain, agentes de IA e outros recursos de colaboração.

Esse conceito carrega também a tendência da hiperverticalização ou hiperespecialização. “Isso indica uma fragmentação dos grandes ERPs em soluções menores, porém altamente especializadas e impulsionadas por agentes de IA”, comenta Gualberto. “Nesses sistemas altamente especializados, o usuário tem uma experiência mais fluida”, explica.

O executivo ressalta que uma das vantagens de ter um ERP composable é que a ferramenta permite ser organizada como uma peça de Lego, com soluções verticalizadas e especializadas.

Assim, esse novo conceito integra todas as unidades de negócio da empresa, com parceiros externos em uma única plataforma,

possibilitando uma estratégia mais colaborativa e com todas as integrações e automações específicas para o segmento de atuação da empresa – diferente do ERP tradicional que é horizontal.

Seguindo essa tendência, a Sankhya, por exemplo, desenvolveu a EIP – Enterprise Intelligence Platform. “Podemos dizer que é um núcleo cognitivo, uma plataforma sofisticada, com uma experiência de uso fluida onde os dados se integram. É necessariamente uma solução SaaS, que roda na web, e não é preciso se preocupar com a atualização das versões”, diz Gualberto.

A combinação entre inteligência artificial e sistemas de ERP componível cria novas oportunidades de valor para os negócios, tornando esses sistemas um ponto central nas estratégias rumo a uma gestão mais inteligente. E essa gestão do futuro começa agora - e ela é modular, inteligente e construída sob medida para cada negócio.

## A transição para um novo ERP

Insights para apoiar a transição do ERP tradicional para o ERP com IA

### **Estratégia**

A decisão sobre renovar ou substituir seu ERP não pode ser tomada enxergando apenas o tático, motivada pelo aspecto funcional ou necessidade de uma área da organização; a TI precisa estar envolvida e analisar o todo e a integração.

## **Armadilhas**

O excesso de opções de alguns produtos pode atrapalhar ou adiar a escolha. Outra armadilha que merece atenção é o foco excessivo no custo.

## **Dilemas**

Para atravessar a ponte que liga o ERP tradicional a um moderno, alguns dilemas clássicos vão surgir no meio do caminho: centralização versus descentralização; novas oportunidades e inovação versus segurança do conhecido e testado; proteger versus compartilhar dados.

## **Nuvem e SaaS**

Também são elementos que devem ser considerados, balanceando os benefícios conhecidos de um único fornecedor de ERP com a flexibilidade, agilidade e escalabilidade de novos arranjos.

## **Ambiente híbrido**

Várias organizações já estão operando em um ambiente híbrido, que adiciona mais complexidade na gestão dos sistemas com novos desafios de integração, IA e governança, com ênfase na integração e na transformação digital.

Fonte: Fernando Meirelles, coordenador da pesquisa sobre o mercado brasileiro de TI do FGVcia

A **MIT Sloan Management Review Brasil** explora as principais tendências globais em gestão, inovação e liderança, trazendo insights estratégicos para que os profissionais se adaptem a um mundo de negócios dinâmico. Agora, a **MIT SMR Brasil** faz parte do portfólio do CNEX, um centro de formação executiva que atua no desenvolvimento e capacitação de lideranças das principais indústrias e companhias do País.

Com mais de 38 anos de história, o CNEX prepara executivos para enfrentar desafios cada vez mais complexos por meio de imersões internacionais, programas intensivos, curadoria e eventos de conteúdo, além de pesquisas e estudos aplicados.

**MIT Sloan**Review **Brasil**

[www.mitsloanreview.com.br](http://www.mitsloanreview.com.br)

A Sankhya é uma das maiores provedoras de sistemas de gestão do Brasil, com mais de 35 anos de história e presença nacional. Por meio de seu ecossistema de gestão e da plataforma EIP (Enterprise Intelligence Platform), entrega soluções inovadoras em ERP, BI, IA e SaaS, que conectam dados, processos e pessoas. Com o propósito de transformar a forma como as empresas são geridas, atua com foco em protagonismo, autonomia e evolução contínua. A Sankhya atende diversos setores com tecnologia robusta, consultoria estratégica e inteligência de negócios, contribuindo para o crescimento sustentável de mais de 20 mil empresas.

 **Sankhya**

[www.sankhya.com.br](http://www.sankhya.com.br)