



OPINIÃO

IA com estratégia começa pela liderança

Estamos vivendo um paradoxo quando o assunto é uso da inteligência artificial.

Em qualquer conversa com lideranças é possível verificar que, sim, a IA é presença constante na rotina de grande parte dos profissionais. No entanto, poucos saem do campo operacional e menos empresas ainda atrelam a tecnologia ao propósito, com aplicação alinhada à estratégia de negócio, com padronização.

O Brasil é o terceiro país em volume de interações com plataformas de IA, com mais de 2 bilhões de interações diárias. Ao mesmo tempo, 72% das empresas brasileiras ainda estão nos estágios iniciante ou experimental de adoção, segundo levantamento da Abiacom. Uso pesado, maturidade baixa. Barulho alto, impacto pequeno.

Esse é o retrato honesto do mercado: há muito hype, pouca estratégia e isso é, em grande parte, responsabilidade da liderança.

A questão atual para o líder não é mais se a empresa vai adotar inteligência artificial. É quando e, essencialmente, de que forma para que ela gere valor real ao negócio.

Eu acredito que nos próximos três anos muitas funções operacionais deixarão de existir, porque serão substituídas por robôs autônomos que assumirão estas tarefas. E não porque as pessoas sejam dispensáveis, mas porque o trabalho de baixo valor será executado por sistemas mais rápidos, mais baratos e disponíveis 24 horas.

Para os profissionais, a pergunta certa em torno deste assunto não é: ‘a IA vai me substituir?’ É: ‘o que eu farei com o tempo que ela me devolve?’

A McKinsey aponta que 88% das organizações globais já usam IA regularmente em pelo menos uma função de negócio. Mas apenas um terço saiu da fase piloto para a escala real. O que separa esse terço dos demais não é tecnologia. É liderança com visão estratégica.

Todo mundo quer "usar IA". Poucos sabem para quê. E essa é a armadilha mais comum que vejo nas empresas: implementam uma ferramenta, treinam a equipe num workshop de tarde, comemoram no LinkedIn — e três meses depois o uso caiu, o time voltou para o

Excel e a plataforma está gerando custo, não resultado.

O problema é que a adoção foi tratada como um projeto técnico quando, na verdade, é uma transformação cultural. A cultura não muda com ferramenta, mas sim com comportamento. Especialmente o comportamento de quem está no topo.

O executivo que fala de IA em todo painel mas nunca mostrou à equipe como usa a ferramenta no próprio trabalho não está liderando. Ele precisa mostrar valor e conduzir o time, quebrar resistência e ampliar a visão de quem vai seguir com a empresa.

Tem gente que enxerga a IA como ameaça ao emprego. Outros a veem como brinquedo. A função do líder é quebrar os dois extremos, mostrando que a tecnologia não substitui julgamento, contexto e relação humana, mas libera as pessoas para se concentrarem exatamente nisso.

IA com estratégia e impacto real começa com a liderança usando e dando o exemplo. Sem isso, é só mais uma linha no orçamento.

A pergunta prática que todo líder deve se fazer é justamente essa: de que forma estou conduzindo meu time para que possa performar, quebrar resistência e utilizar a IA de modo que gere valor ao meu negócio?

O líder deve ser o primeiro a abraçar a tecnologia, escalando-a para a análise de indicadores, preparação de reuniões, síntese de relatórios, antecipação de cenários. A IA não está aí só para economizar tempo em tarefas repetitivas. Ela pode entregar inteligência analítica, cruzar dados de diferentes áreas e gerar insights que antes levavam semanas para chegar à sua mesa.

Criar uma cultura onde o não uso da IA tenha custo também é um passo fundamental. Quando a liderança demonstra que a ferramenta é parte do trabalho e não um extra, as pessoas mudam de postura.

O ganho real e em longo prazo será da empresa cujo líder sabe o que fazer com a IA para além da simples automação. É preciso gerir uma organização que usa a tecnologia para pensar melhor, decidir mais rápido e entregar mais valor.

(*) **Entusiasta de estudos com IA, fundador e CEO da Marvee, primeira plataforma de gestão IA first do Brasil.**

News@TI

Pré-Registro para o novo Galaxy no Brasil
A Samsung iniciou o Pré-Registro e o Pré-Registro Plus para o Galaxy Unpacked, e oferece aos consumidores a possibilidade de garantir descontos exclusivos antes do lançamento oficial dos produtos. A ação ainda oferece a chance de concorrer a um novo smartphone Galaxy que será apresentado durante o evento, em 22 de julho de 2026. Para concorrer, basta se cadastrar na Loja Online Samsung através do link samsung.com/br/unpacked ou nas lojas físicas oficiais por meio da página promocaolojasamsung.com/novogalaxy até às 23h59 (horário de Brasília) do dia 24 de julho de 2026. Além da chance de ganhar o prêmio, quem realizar o Pré-Registro também recebe um desconto de R\$ 200 para utilizar na compra de um Galaxy Wearable, desde que adquirido, no mesmo ato, com um dos smartphones anunciados no Galaxy Unpacked. Já o Pré-Registro Plus acontece até às 11h de 06 de agosto de 2026 e pode ser adquirido através de um Voucher de R\$ 299 que garante até R\$ 2.000 desconto na compra de um dos novos smartphones Galaxy que serão apresentados durante o Galaxy Unpacked.

Em 2040 o Japão espera ter sua própria IA e 10 milhões de robôs

Até 2040, o Japão pretende criar um modelo nacional de inteligência artificial e produzir 10 milhões de robôs destinados a diferentes setores da economia.

Vivaldo José Breternitz (*)

O governo japonês vai investir 1 trilhão de ienes, o equivalente a US\$ 6,1 bilhões, no consórcio Noetra, que reunirá 44 empresas dos ramos automotivo, eletrônico, financeiro e logístico. Entre os nomes já confirmados estão SoftBank, Sony, Honda e NEC.

A coordenação do projeto ficará a cargo do National Institute of Advanced Industrial Science and Technology, um dos maiores centros públicos de pesquisa do país, voltado ao desenvolvimento de tecnologias avançadas e à transferência de inovação para a indústria.

O objetivo é criar um modelo de IA capaz de integrar linguagem, imagens, vídeo, áudio e dados captados por sensores e pelos sentidos humanos, permitindo que robôs reconheçam e interajam com o ambiente.

Os investimentos ora previstos devem ser suficientes apenas para os dois primeiros anos; depois, novos aportes dependerão dos resultados obtidos até esse ponto. A expectativa é que a partir de 2030 possa ser



PhonlamaiPhotos_images_CANVA

iniciada a produção de robôs em grande escala.

A iniciativa também pretende reduzir a dependência tecnológica em relação a Estados Unidos e China.

Além da motivação estratégica, há uma pressão demográfica: segundo estudo do

centro de pesquisas Recruit Works Institute, o Japão poderá enfrentar um déficit de mais de 11 milhões de trabalhadores até 2040, que de alguma forma poderão ser substituídos por robôs.

(*) **Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjntz@gmail.com.**

SAP S/4HANA: o risco de migrar o ERP e manter o problema intacto

Existe uma armadilha perigosa ganhando força nas agendas de tecnologia: acreditar que migrar o ERP, por si só, significa fazer transformação digital. Não significa.

Temos acompanhado muitas migrações para SAP S/4HANA que costumam aparecer no discurso corporativo acompanhada de palavras sedutoras: cloud, automação, inteligência artificial, simplificação, eficiência e agilidade. Mas, na prática, muitas empresas correm o risco de apenas trocar o motor do carro sem rever o mapa, o motorista, os controles e a própria forma de tomar decisões.

O mercado também simplificou demais essa discussão. “RISE ou não RISE?”, “greenfield ou brownfield?”, “cloud ou on-premises?” viraram quase slogans do setor. A discussão é relevante, mas talvez esteja começando do ponto errado. A pergunta mais incômoda continua sendo: quais processos a organização está realmente disposta a redesenhar?

De acordo com a nossa pesquisa “ISG SAP Migration Study 2025”, a jornada para SAP S/4HANA está longe de seguir um único modelo. A maioria das organizações recorre a serviços profissionais da SAP para planejamento (68%), execução (59%) e suporte operacional (47%), enquanto os ambientes adotados variam entre RISE with SAP (28%), Private Cloud sem RISE (37%), Public Cloud sem RISE (23%) e estruturas on-premises (12%), mostrando que o mercado ainda busca diferentes caminhos para modernizar seus ERPs.

Os dados mostram que a migração de ERP está longe de ser apenas um projeto de infraestrutura. Trata-se de uma mudança operacional que exige preparação, gestão de risco e capacidade de decisão rápida. O problema é que muitas empresas continuam modernizando a tecnologia sem revisar processos, mantendo os mesmos silos, cadastros ruins, aprovações lentas e controles paralelos dentro de uma plataforma nova.

Fernando Mucci



Omar Tabach

O orçamento reforça essa percepção. Segundo pesquisa da ISG sobre migração SAP, o investimento médio nesses projetos equivale a 1,62% da receita anual das organizações, com maior concentração de gastos em integração de sistemas, consultoria e serviços gerenciados. Já entre as empresas que enfrentaram atrasos ou estouros de orçamento, os principais problemas foram subestimação da complexidade do projeto, falhas de planejamento, integração com sistemas legados, mudanças de requisitos, restrição de recursos, baixa qualidade dos dados e dificuldades de gestão da mudança. A inteligência artificial aumenta a pressão sobre esse cenário, mas a IA aplicada sobre processos mal desenhados apenas acelera erros, gargalos e retrabalho (como vimos no passado na introdução de outras tecnologias).

Grande parte desses problemas surge antes do software, na preparação insuficiente, na baixa governança e na dificuldade de tomar decisões ao longo do projeto. A pergunta para CIOs, CFOs e CEOs acaba sendo direta: a empresa quer apenas migrar o ERP ou pretende revisar a forma como opera? Ou seja, quero apenas “me livrar”

do problema do fim do suporte do ECC ou quero ter ROI com as novas tecnologias?

Se a intenção for apenas migrar, o projeto pode ser conduzido como uma troca tecnológica bem controlada. Mas, quando a ambição envolve transformação operacional, a conversa muda completamente.

A escolha do parceiro também deixa de ser apenas comercial. Consultorias e integradores precisam demonstrar capacidade de orientar decisões de negócio, antecipar riscos, lidar com ambientes legados, estruturar governança, apoiar a gestão da mudança e, preferencialmente, conhecer o segmento da indústria para traduzir tecnologia em valor mensurável.

A grande parcela das empresas no Brasil têm seus ERP com cerca de 20 anos de implantação, o negócio mudou muito, as demandas de processos mudaram muito, a aderência entre os sistemas e os processos diminuiu muito. A migração para SAP S/4HANA precisa ser encarada mais como um projeto operacional do que apenas tecnológico, já que o ERP acaba refletindo a maturidade da própria organização. Empresas com processos fragmentados, dados inconsistentes e baixa disciplina de gestão tendem a carregar esses problemas para a nova plataforma, muitas vezes com mais velocidade e custo. Por isso, os projetos mais bem-sucedidos não são necessariamente os que entram em produção no prazo, mas os que conseguem reduzir complexidade, aumentar transparência, melhorar a tomada de decisão e criar uma base consistente para automação e inteligência artificial.

Trocar o ERP costuma ser a parte mais simples da narrativa corporativa. O mais difícil continua sendo mudar a empresa.

(Fonte: Omar Tabach é managing partner da TGT ISG, empresa de pesquisa e consultoria responsável pelos estudos no Brasil e México. É ex-presidente da Neoris, Diretor na Bearingpoint (ex-KPMG), Ernst & Young e Trading Services Group, assim como professor de planejamento estratégico na Unicamp e ESPM.