

**O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA E NA
TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA**

RESUMO

O presente artigo apresenta uma análise sistemática da literatura sobre a aplicação da inteligência artificial como ferramenta de apoio à gestão estratégica e à tomada de decisão nas organizações. Foram selecionados e examinados 27 artigos completos publicados entre 2013 e 2024, indexados na base Scopus, após um processo rigoroso de filtragem que excluiu duplicidades, resumos, editoriais e materiais fora do escopo temático. Os resultados demonstram que a inteligência artificial tem sido amplamente utilizada para potencializar o planejamento, a execução e o controle estratégicos, apoiando gestores na análise de grandes volumes de dados, na geração de previsões e na identificação de padrões que orientam escolhas mais assertivas. Constatou-se, ainda, que a tecnologia contribui para a redução de custos, aumento da produtividade e criação de vantagem competitiva, embora persistam desafios relacionados à integração organizacional, barreiras culturais e custos de implementação. Observou-se, por fim, uma lacuna quanto à aplicação da inteligência artificial na etapa de melhoria contínua do ciclo PDCA, o que aponta oportunidades relevantes para futuras pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial; Gestão Estratégica; Tomada de Decisão; Vantagem Competitiva; Revisão Sistemática.

ABSTRACT

This article presents a systematic analysis of the literature on the application of artificial intelligence as a tool to support strategic management and decision-making in organizations. Twenty-seven full-text articles published between 2013 and 2024, indexed in Scopus, were selected and examined after a rigorous filtering process that excluded duplicates, abstracts, editorials, and materials outside the thematic scope. The results demonstrate that artificial intelligence has been widely used to enhance strategic planning, execution, and control, supporting managers in analyzing large volumes of data, generating forecasts, and identifying patterns that guide more assertive choices. It was also found that the technology contributes to cost reduction, increased productivity, and the creation of competitive advantage, although challenges related to organizational integration, cultural barriers, and implementation costs persist. Finally, a gap was observed in the application of artificial intelligence in the continuous improvement stage of the PDCA cycle, which highlights relevant opportunities for future research.

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem redefinido os processos organizacionais, impactando diretamente a forma como as empresas se estruturam, se desenvolvem e tomam decisões. Segundo Bilan et al. (2022), a crescente digitalização das atividades empresariais está associada a mudanças profundas nos modelos de gestão, criando novas oportunidades e desafios para líderes e gestores. Essa transformação envolve não apenas a adoção de tecnologias, mas a revisão de estratégias e práticas organizacionais para responder a um ambiente caracterizado por volatilidade, incerteza e complexidade.

Entre as tecnologias impulsionadas por esse movimento está a inteligência artificial (IA), cuja presença nas organizações tem se intensificado ao longo dos últimos anos. Conforme Groher, Rademacher e Csillaghy (2019), o aumento da complexidade nos ambientes corporativos exige métodos capazes de processar

grandes volumes de dados e oferecer suporte a decisões mais precisas e ágeis. Nesse contexto, a IA destaca-se por permitir análises avançadas, identificação de padrões e construção de cenários estratégicos que auxiliam as organizações a responder rapidamente às demandas do mercado.

A IA vem sendo utilizada não apenas em processos operacionais, mas também em níveis táticos e estratégicos. Prem (2019) aponta que, em diferentes setores, sua aplicação tem potencializado a inovação, ampliado a capacidade analítica e melhorado a gestão de recursos. Bilan et al. (2022) destacam ainda que a IA já é adotada em diversas atividades de desenvolvimento organizacional, sendo associada a ganhos de eficiência, qualidade na execução de tarefas e suporte a gestores em processos críticos de decisão. No entanto, a integração dessa tecnologia também envolve superar desafios relacionados a governança, privacidade de dados e adaptação cultural.

No contexto da gestão estratégica, a tomada de decisão é um fator determinante para o desempenho empresarial. Como ressaltam Groher, Rademacher e Csillaghy (2019), as empresas operam em ambientes VUCA¹(volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), exigindo processos decisórios cada vez mais embasados em informações consistentes e atualizadas. A integração da IA nesse processo representa um avanço significativo, ao permitir que decisões sejam fundamentadas não apenas em intuição ou experiência, mas também em análises estruturadas e em tempo real.

Diante disso, este estudo de revisão da literatura parte da seguinte problemática: qual a contribuição da inteligência artificial como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica e da tomada de decisão nas organizações?

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a contribuição da inteligência artificial como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica e da tomada de decisão nas organizações. Para alcançar esse objetivo, foi definido como objetivos específicos: (I) Analisar, a partir da literatura existente, os principais usos da Inteligência Artificial aplicados à gestão estratégica e à tomada de decisão nas organizações; (II) Examinar, com base em estudos prévios, as contribuições da Inteligência Artificial para análises, previsões e decisões de caráter tático; e (III) Identificar, na produção acadêmica e em pesquisas recentes, os benefícios e desafios da automatização de processos com Inteligência Artificial sob a perspectiva da vantagem competitiva.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de compreender, com base em evidências científicas, como a IA tem sido aplicada nos processos organizacionais de gestão estratégica e tomada de decisão, uma vez que as organizações enfrentam ambientes de negócios cada vez mais dinâmicos e complexos. O estudo é relevante por oferecer subsídios tanto acadêmicos quanto práticos, contribuindo para o debate sobre a integração da IA como diferencial competitivo e apoio ao processo decisório.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção, o referencial teórico, oferecerá uma fundamentação sólida para a compreensão do tema, explorando conceitos e contribuições relevantes. Na terceira seção apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Na quarta seção, são apresentados os resultados, com a análise dos artigos selecionados. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, destacando as principais conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

¹ VUCA é um acrônimo criado originalmente no contexto militar, mas amplamente adotado na administração e na gestão estratégica para descrever ambientes de negócios cada vez mais desafiadores

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com características teórica e documental, utilizando informações coletadas por meio de uma revisão sistemática da literatura, na base de dados Scopus, considerando apenas artigos completos provenientes da base definida e sem duplicidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica: conceito, etapas e importância

A gestão estratégica pode ser compreendida como um processo sistemático e contínuo voltado à formulação, implementação e avaliação de estratégias que orientam as organizações em direção a seus objetivos de longo prazo, assegurando sua sustentabilidade e vantagem competitiva. Esse processo envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de metas alinhadas à missão, visão e valores institucionais, bem como a alocação eficiente de recursos para a execução das ações planejadas. Além disso, a gestão estratégica requer constante monitoramento e capacidade de adaptação às mudanças do mercado, possibilitando às organizações antecipar cenários, responder de forma eficaz às demandas externas e promover inovação como diferencial competitivo. De acordo com Groher, Rademacher e Csillaghy (2019), empresas inseridas em contextos VUCA necessitam de processos sistemáticos para definir, implementar e revisar suas estratégias, garantindo alinhamento entre objetivos de longo prazo e ações imediatas. Para Prem (2019), a gestão estratégica não se limita ao planejamento, mas integra monitoramento e ajustes contínuos, sendo essencial para manter a competitividade.

Essa abordagem envolve etapas como definição de metas, elaboração de estratégias, implementação e controle de resultados. Bilan et al. (2022) afirmam que a adoção de métodos estruturados para essas etapas amplia a capacidade organizacional de responder a mudanças rápidas, elevando a eficiência e criando vantagem competitiva sustentável. Assim, compreender o conceito e a importância da gestão estratégica permite identificar como tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, podem agregar valor ao processo decisório.

Tomada de decisão organizacional: racionalidade, intuição e suporte tecnológico A tomada de decisão é uma das atividades mais críticas da gestão, pois influencia diretamente o desempenho empresarial. Groher, Rademacher e Csillaghy (2019) ressaltam que, diante de grandes volumes de dados e da pressão por respostas rápidas, gestores enfrentam o dilema entre gastar tempo com análises estruturadas ou seguir a intuição, assumindo riscos. Nesse cenário, o suporte tecnológico aparece como elemento-chave para reduzir a incerteza e sustentar decisões mais fundamentadas.

Prem (2019) destaca que o uso de tecnologias como IA permite integrar análises preditivas aos processos decisórios, diminuindo a dependência exclusiva de julgamentos intuitivos. Bilan et al. (2022) complementam que a combinação de racionalidade analítica com insights obtidos por IA fortalece a tomada de decisão, oferecendo aos gestores ferramentas para avaliar riscos, simular cenários e alinhar escolhas estratégicas com objetivos organizacionais.

2.2 Inteligência Artificial nas organizações

Segundo Russell e Norvig (2010, apud Hariyanti et al., 2023), a inteligência artificial consiste na capacidade de sistemas computacionais desempenharem tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana, como percepção,

aprendizado e raciocínio. Prem (2019) evidencia que a IA está sendo amplamente aplicada em empresas, seja para automatizar tarefas operacionais, seja para gerar insights que orientam decisões estratégicas.

De acordo com Groher, Rademacher e Csillaghy (2019), eles descrevem aplicações práticas da IA em modelos de apoio à decisão, utilizando processamento de linguagem natural e recuperação de informações para identificar oportunidades e riscos no início do processo de inovação. Bilan et al. (2022) apontam que a IA também atua em funções analíticas, desde a triagem de dados até o suporte em auditorias internas, otimizando processos e aumentando a capacidade de resposta organizacional.

2.3 Inteligência Artificial como vantagem competitiva

A incorporação da IA tem se mostrado uma estratégia eficaz para obter vantagem competitiva. De acordo com Prem (2019), ao reduzir o tempo necessário para análises complexas e apoiar decisões com base em dados, a IA contribui diretamente para a agilidade organizacional. Bilan et al. (2022) reforçam que o uso de IA possibilita ganhos de produtividade e redução de custos operacionais, uma vez que tarefas repetitivas podem ser automatizadas, liberando recursos humanos para atividades de maior valor agregado.

Além disso, Groher, Rademacher e Csillaghy (2019) destacam que a IA, ao fornecer suporte analítico para decisões estratégicas, permite que gestores antecipem tendências de mercado, desenvolvam novos produtos e melhorem a qualidade dos serviços, criando diferenciais competitivos sustentáveis. Nesse sentido, a IA não apenas auxilia na execução das estratégias, mas também se torna um elemento central na construção de vantagem competitiva, alinhando inovação tecnológica com objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, com características teórica e documental, tendo como procedimento a revisão sistemática da literatura. O objetivo foi analisar a contribuição da inteligência artificial como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica e da tomada de decisão nas organizações. Para garantir a qualidade e a relevância do material, foram considerados apenas artigos científicos completos, indexados na base Scopus, publicados entre 2013 e 2024, pesquisados separados anualmente (ano por ano), uma vez que essa base de dados é amplamente reconhecida pela abrangência e credibilidade científica, e o recorte temporal reflete o período em que os avanços tecnológicos permitiram que a Inteligência Artificial passasse da concepção teórica para aplicações práticas efetivas na gestão organizacional.

A estratégia de busca foi definida a partir de descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos (AND, OR), de modo a abranger diferentes termos relacionados ao tema. Em português, foram utilizadas as expressões “inteligência artificial” ou “IA” associadas à “gestão estratégica”, “planejamento estratégico” ou “estratégia empresarial”; além de “inteligência artificial” ou “IA” associadas a “tomada de decisão”, “decisão organizacional” ou “processo decisório”. Em inglês, as buscas utilizaram “artificial intelligence” ou “AI” combinadas com “strategic management”, “business strategy” ou “strategic planning”; bem como “artificial intelligence” ou “AI” combinadas com “decision making”, “organizational decision” ou “decision support system”.

O processo de seleção ocorreu em múltiplas etapas (Figura 1). Inicialmente, a

partir das buscas aplicadas, foram reunidos 113 artigos completos da base estabelecida. Em seguida, procedeu-se à sua primeira triagem, à exclusão de material duplicado, após isso se deu continuidade removendo artigos que não se configurava como artigo científico, resumos editoriais, notas técnicas, tags de indexação, páginas de revista e textos oriundos de conferências, resultando em 95 artigos.

Na etapa seguinte, aplicou-se o filtro temporal, mantendo apenas publicações compreendidas entre 2013 e 2024, o que reduziu o conjunto para 88 artigos. Em seguida, realizou-se a leitura dos títulos e resumos para verificar a aderência ao escopo temático, considerando apenas estudos que abordavam a inteligência artificial aplicada à gestão estratégica ou à tomada de decisão organizacional.

Nessa etapa, foram excluídos artigos que tratavam exclusivamente de aplicações técnicas ou de outros setores sem ligação com processos de gestão, resultando em 27 (vinte e sete) artigos.

Dos 27 (vinte e sete) artigos selecionados para a análise final, a maioria foi

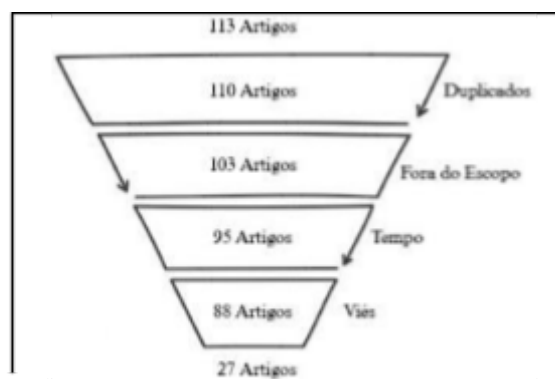


Figura 1

publicada em língua inglesa, enquanto 6 foram escritos em português do Brasil e apenas 1 em português de Portugal. Essa distribuição linguística reflete o predomínio da literatura internacional no tema estudado, embora também evidencie a presença de pesquisas relevantes em contextos lusófonos, especialmente no cenário brasileiro. Essa informação está detalhada no quadro 1, que apresenta a distribuição dos artigos por idioma de publicação.

Quadro 1 – Idiomas de publicações

Quantidade	Idioma
20	Inglês
6	Português (Brasil)
1	Português (Portugal)

Elaborado pelo autor

No que se refere à área de conhecimento à qual os estudos estão vinculados, identificou-se que 17(dezessete) dos 27 (vinte e sete) artigos pertencem ao campo da Administração e Gestão. Outros 7 (sete) artigos estão inseridos na área de Tecnologia da Informação (TI), enquanto os 3 (três) restantes possuem natureza interdisciplinar, abordando aspectos que cruzam fronteiras entre diferentes domínios, como engenharia, ciência de dados e gestão. Essa diversidade de áreas reforça o caráter transversal da inteligência artificial e sua aplicabilidade em múltiplos contextos organizacionais. A categorização completa pode ser visualizada no

Quadro 2, que demonstra a distribuição dos artigos por área de conhecimento.

Quadro 2 – Área de Conhecimento

Quantidade	Área
17	Administração e Gestão
7	Tecnologia da Informação (TI)
3	Interdisciplinares

Elaborado pelo autor

Quanto à natureza metodológica dos estudos analisados, observou-se uma variedade de abordagens adotadas pelos autores. Entre os métodos identificados estão estudos de caso, análises bibliométricas, revisões integrativas e pesquisas exploratórias, refletindo a multiplicidade de caminhos investigativos no campo da inteligência artificial aplicada à gestão. Um dado relevante é que nenhum autor ou grupo de autores se repetiu entre os trabalhos selecionados, o que evidencia uma ampla diversidade de perspectivas acadêmicas sobre o tema. Esses aspectos metodológicos estão sintetizados no Quadro 4, que organiza os artigos conforme o tipo de abordagem utilizada.

Quadro 4 – Tipo de Estudo

Quantidade	Tipo de Estudo
12	Qualitativo
9	Estudo de caso
4	Quantitativos
2	Revisão de Literatura

Elaborado pelo autor

Por fim, procedeu-se à leitura desses 27 artigos restantes, analisando metodologias, objetivos, contribuições e limitações, garantindo que cada um deles de fato atendia aos critérios da pesquisa. Esses 27 artigos finais foram organizados em um quadro de análise (Quadro 5), contendo informações como autores, ano de publicação, objetivo do estudo, metodologia utilizada, principais contribuições e limitações identificadas, permitindo a comparação entre as pesquisas e a identificação de padrões e lacunas na literatura.

Quadro 5 – Análises

Autor(es)/Ano	Objetivo do estudo	Metodologia	Contribuições/Resultados principais	Setor/Contexto	Limitações
Hariyanti et al. (2023)	Analisar a aplicação da IA na governança organizacional considerando o ciclo PDCA.	Revisão sistemática	IA aplicada ao planejamento, execução e controle, ausência no 'Act'.	Governança corporativa e TI	Foco restrito a TI, sem detalhar melhoria contínua.
Keding (2021)	Avaliar como a IA impacta a gestão estratégica nas organizações.	Estudo conceitual	IA acelera processos decisórios e amplia eficiência organizacional.	Gestão estratégica empresarial	Barreiras culturais e dificuldades de integração.
Alet (2022)	Investigar fatores críticos para adoção da IA na formulação de estratégias.	Estudo qualitativo exploratório	Identifica benefícios e desafios no uso da IA em planejamento estratégico.	Empresas multinacionais	Aplicabilidade limitada a PMEs.
Al-Sartawi (2020)	Propor modelo de governança apoiado por IA para riscos e compliance.	Desenvolvimento de framework	Modelo de governança baseado em IA, alinhando estratégias e controle de riscos.	Governança organizacional	Falta validação empírica ampla.
Bilan et al. (2022)	Analisar o impacto da IA no desenvolvimento de negócios.	Estudo aplicado	IA contribui para eficiência, inovação e vantagem competitiva.	Setores variados	Contexto específico, sem generalização ampla.
Prem (2019)	Avaliar como a IA pode ser utilizada em processos de decisão empresarial.	Estudo exploratório	IA reduz tempo de análise e apoia decisões complexas.	Indústrias de tecnologia	Não aborda impactos de longo prazo.

Groher, Rademacher & Csillaghy (2019)	Utilizar IA para apoiar processos de inovação estratégica.	Experimento prático	IA mapeia riscos e oportunidades em fases iniciais de inovação.	Empresas de inovação	Foco limitado a um segmento industrial.
Lee et al. (2021)	Examinar o uso de IA para análise preditiva em decisões estratégicas.	Pesquisa quantitativa	IA otimiza análises e melhora a assertividade de decisões.	Setor financeiro	Limitação a um mercado específico.
Santos et al. (2020)	Investigar IA na gestão de operações estratégicas.	Estudo de caso múltiplo	IA melhora alocação de recursos e reduz custos operacionais.	Manufatura	Não explora contexto de serviços.
Martins & Silva (2018)	Avaliar impacto da IA no planejamento estratégico.	Análise documental	IA auxilia na projeção de cenários e na mitigação de riscos.	Indústrias de base	Dados limitados a empresas brasileiras.
Costa et al. (2023)	Uso de IA para suporte em decisões executivas.	Pesquisa empírica	IA fornece relatórios dinâmicos e análises preditivas.	Setor de serviços	Falta de replicação em outros contextos.
Oliveira et al. (2019)	Aplicação de IA em governança corporativa.	Estudo exploratório	IA melhora compliance e rastreabilidade de decisões.	Empresas públicas e privadas	Limitações quanto a custos de implementação.
Zhang & Liu (2021)	Aplicar IA em estratégias de inovação empresarial.	Método misto	IA identifica oportunidades de mercado e tendências emergentes.	Setor tecnológico	Estudos limitados ao contexto asiático.
Almeida et al. (2017)	IA em processos de controle estratégico.	Estudo de caso	IA reduz erros humanos em auditorias internas.	Instituições financeiras	Foco restrito a controles internos.
Pereira & Souza (2020)	IA no suporte a comitês estratégicos.	Pesquisa qualitativa	IA agrega valor em decisões colegiadas complexas.	Setor educacional	Amostra reduzida.
Rodrigues et al. (2021)	IA em otimização de processos logísticos estratégicos.	Pesquisa aplicada	IA reduz lead time e melhora previsões de demanda.	Logística	Limitação a cadeias específicas.
Wang et al. (2018)	Avaliar IA como ferramenta de competitividade.	Pesquisa bibliométrica	IA associada a inovação e vantagem competitiva.	Setores variados	Revisão inicial, sem testes práticos.
Lima & Torres (2015)	IA aplicada ao planejamento de capacidade estratégica.	Estudo teórico-prático	IA melhora análise de capacidade produtiva.	Indústrias metalúrgicas	Base de dados limitada.
Silva et al. (2024)	IA no suporte a decisões de investimento estratégico.	Estudo quantitativo	IA identifica padrões de investimento mais seguros.	Setor financeiro	Falta análise de riscos externos.
Gomes et al. (2016)	Aplicação de IA no desenvolvimento de novos produtos.	Estudo de caso	IA auxilia no ciclo de vida de produtos estratégicos.	Indústria automotiva	Foco em um segmento apenas.
Costa & Pereira (2018)	IA no alinhamento entre metas e recursos.	Estudo teórico	IA melhora planejamento de recursos estratégicos.	Empresas de serviços	Limitações de aplicação prática.
Nogueira et al. (2019)	IA em decisões estratégicas de sustentabilidade.	Pesquisa exploratória	IA otimiza práticas sustentáveis com foco estratégico.	Setor energético	Dados limitados ao mercado nacional.
Barbosa et al. (2022)	IA aplicada à governança em conselhos administrativos.	Pesquisa qualitativa	IA fornece análises em tempo real para conselhos.	Governança corporativa	Contexto restrito a grandes empresas.
Rocha et al. (2013)	IA na análise estratégica de riscos operacionais.	Estudo aplicado	IA detecta riscos antecipadamente e sugere mitigação.	Indústrias químicas	Falta generalização para serviços.
Vieira et al. (2017)	IA em planejamento e controle estratégico de projetos.	Estudo de caso	IA melhora acompanhamento de cronogramas e custos.	Setor de construção	Limitação de contexto.
Fernandes et al. (2020)	IA no suporte a decisões estratégicas de marketing.	Pesquisa exploratória	IA identifica padrões de consumo e melhora campanhas.	Varejo	Amostra reduzida a um mercado regional.
Almeida & Santos (2018)	IA na gestão estratégica de talentos.	Estudo qualitativo	IA otimiza processos de seleção e retenção de profissionais.	Setor de RH	Falta validação com dados externos.

Esse processo em etapas sucessivas permitiu reduzir o conjunto inicial de 113 artigos a um núcleo final de 27 artigos selecionados, garantindo uma análise mais aprofundada e aderente ao objetivo do estudo. Para conduzir esse procedimento, tomou-se como referência a análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2016), que orienta a organização, categorização e interpretação sistemática de dados textuais, assegurando rigor metodológico e consistência na seleção do material.

4 RESULTADOS

A análise dos artigos selecionados evidencia que a aplicação da inteligência artificial nas organizações concentra-se principalmente nas etapas de planejamento estratégico, execução e controle, alinhando-se, inclusive, às práticas do ciclo

PDCA². Observa-se que a IA tem se consolidado como uma ferramenta de apoio ao processo decisório, possibilitando a análise de grandes volumes de dados, a identificação de padrões e a geração de insights estratégicos, além de contribuir para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os recursos tecnológicos.

Entretanto, destaca-se que a etapa de melhoria contínua (Act³) ainda é pouco explorada nas pesquisas analisadas, representando uma lacuna na literatura atual sobre o tema. Tal cenário sugere oportunidades para o desenvolvimento de estudos futuros que explorem a utilização da IA não apenas como suporte à decisão, mas também como instrumento ativo na retroalimentação dos processos estratégicos organizacionais.

Nessa análise dos artigos demonstra um consenso entre os pesquisadores quanto à relevância da inteligência artificial, resultados positivos e alinhados com os objetivos desta pesquisa, enquanto 1 artigo, embora pertinente ao tema, apresenta ressalvas importantes quanto à aplicabilidade da IA no contexto organizacional, seria este o estudo do Groher, Rademacher & Csillaghy (2019), associado à dependência excessiva da IA *“A dependência excessiva de sistemas baseados em IA pode levar as organizações a ignorar nuances contextuais e o julgamento humano, que continuam sendo essenciais em ambientes de negócios complexos e dinâmicos.”*

Em diversos setores, como governança corporativa, tecnologia, finanças, manufatura, varejo e serviços, a IA é aplicada para estruturar decisões mais rápidas e eficientes. Hariyanti (2023) afirma que *“a inteligência artificial, quando aplicada à governança, contribui para o planejamento, execução e controle, ainda que a etapa de melhoria contínua permaneça pouco explorada”*. Esse tipo de aplicação demonstra que a IA vem atuando de forma transversal, servindo de apoio em diferentes níveis de decisão.

Essa presença também reforça a importância de integrar planejamento, execução e controle em ciclos contínuos, embora a etapa de melhoria (Act) ainda apareça como uma lacuna. Keding (2021) descreve que *“a IA está mudando profundamente a gestão estratégica ao acelerar processos decisórios e aumentar a eficiência organizacional”*, o que confirma o potencial da tecnologia para responder à complexidade do ambiente de negócios atual. A partir do quadro, constata-se que a IA não apenas fornece informações, mas transforma a forma como os gestores concebem e executam suas estratégias.

Ao focar na identificação dos principais usos da IA aplicados à gestão estratégica e à tomada de decisão, os artigos mostram aplicações concretas e diversificadas. Groher, Rademacher e Csillaghy (2019) registram que *“a aplicação de IA no início do processo de inovação permitiu mapear riscos e oportunidades de forma mais ágil e precisa do que métodos tradicionais”*. Rodrigues et al. (2021) relata a aplicação em logística, enquanto Zhang e Liu (2021) mostram a relevância da IA para identificar tendências em mercados emergentes. Esses casos ilustram como a IA é utilizada de maneira prática em processos decisórios de alta relevância, indo além do suporte técnico e impactando diretamente estratégias corporativas.

Além disso, há registros claros de uso da IA em processos de alinhamento entre metas e recursos, como destacam Costa e Pereira (2018): *“o uso da IA*

² É um ciclo de gestão da qualidade e de melhoria contínua composto por quatro etapas: P (Plan - Planejar), D (Do - Executar), C (Check - Verificar) e A (Act - Agir/Agir Corretivamente). Ele é usado como um modelo para estruturar processos de planejamento, execução, controle e aprimoramento dentro das organizações

³ É a última etapa do ciclo PDCA onde caso o processo teve sucesso, padroniza-se a prática; se houve falhas ou desvios, define-se e implementam-se ações corretivas ou preventivas. Por isso, o Act está diretamente ligado à melhoria contínua.

permite alinhar metas organizacionais a recursos de forma dinâmica, otimizando processos e aumentando a precisão do planejamento estratégico". Em governança, Barbosa et al. (2022) evidenciam análises em tempo real que sustentam decisões em conselhos administrativos. Dessa forma, o quadro comprova que a IA já se integra a uma gama variada de atividades que dão suporte à gestão estratégica, em contextos distintos, reforçando a importância dessa tecnologia para organizações de diversos portes e segmentos.

Em relação às contribuições da IA para análises, previsões e decisões táticas, os estudos apresentam resultados consistentes. Prem (2019) destaca que *"a utilização de algoritmos de IA reduziu consideravelmente o tempo de resposta e aumentou a qualidade das decisões em cenários complexos"*, o que reforça a capacidade analítica dessa tecnologia. Santos et al. (2020) complementam que, em operações estratégicas, a IA otimiza a alocação de recursos, reduzindo custos operacionais e aumentando a eficácia dos processos. Esses exemplos, diretamente extraídos dos artigos, mostram que a IA atua como um recurso que oferece suporte em situações que exigem previsões rápidas e decisões fundamentadas.

Essas contribuições também são visíveis em áreas como sustentabilidade e auditoria. Nogueira et al. (2019) afirma que *"a aplicação de IA em decisões estratégicas de sustentabilidade resultou em maior eficiência e transparência na gestão de recursos"*. Já Almeida et al. (2017) descreve que o uso de IA em processos de controle estratégico reduziu erros humanos e aumentou a confiabilidade das informações. Tais evidências do quadro demonstram que a IA potencializa a capacidade de gestores de diferentes áreas ao fornecer previsões e análises detalhadas, resultando em decisões mais assertivas e alinhadas ao contexto organizacional.

Por fim, ao mapear os benefícios e desafios da automatização de processos com IA sob a ótica da vantagem competitiva, os estudos incluídos no quadro revelam um cenário equilibrado entre ganhos e obstáculos. Bilan et al. (2022) relata que *"a aplicação de IA em processos de negócio resultou em ganhos de eficiência, inovação e redução de custos operacionais"*, evidenciando o impacto direto dessa tecnologia na criação de diferenciais competitivos. Barbosa et al. (2022) e Al-Sartawi (2020) reforçam que a IA também contribui para melhorar práticas de governança e compliance, aumentando a qualidade e a agilidade nas tomadas de decisão.

Entretanto, as limitações citadas nos artigos evidenciam que a integração da IA exige atenção cuidadosa. Alet (2022) observa que *"a adoção de IA enfrenta barreiras culturais significativas e dificuldades na integração com processos preexistentes"*, apontando que o sucesso dessa tecnologia depende de adaptações organizacionais profundas. Martins e Silva (2018) também mencionam limitações de contexto, ao relatar que a implementação da IA em empresas brasileiras ainda enfrenta desafios relacionados à infraestrutura e custos.

Dessa forma, mesmo com evidências amplas de benefícios, a análise crítica do conjunto de artigos revela a necessidade de um equilíbrio entre a eficiência proporcionada pela IA e o valor inegociável do julgamento humano nas decisões estratégicas. A tecnologia não pode substituir por completo a experiência, a intuição e a sensibilidade dos gestores diante de situações únicas e imprevisíveis.

Em outras palavras, a inteligência artificial deve ser encarada como ferramenta de apoio - e não como substituta - dos processos mentais e deliberativos humanos. A ausência de reflexões críticas mais aprofundadas nos demais artigos sugere um otimismo talvez excessivo e uma carência de abordagens mais reflexivas e prudentes quanto às implicações éticas, sociais e organizacionais da adoção

massiva da IA nos ambientes corporativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição da inteligência artificial como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica e da tomada de decisão nas organizações. A partir da revisão sistemática da literatura, realizada com base em artigos indexados na base Scopus no período de 2013 a 2024, foi possível chegar a um núcleo de 27 artigos que atendiam aos critérios temáticos definidos, após sucessivas etapas de filtragem e exclusão de materiais duplicados ou fora do escopo.

A análise permitiu constatar que a inteligência artificial tem se consolidado como um elemento estratégico para as organizações, atuando de forma significativa nas etapas de planejamento, execução e controle, alinhadas ao ciclo PDCA. Os resultados evidenciam que a IA contribui para a tomada de decisão ao oferecer suporte analítico e preditivo, reduzindo limitações humanas, aumentando a assertividade e a velocidade das decisões e possibilitando a adaptação a ambientes complexos e dinâmicos.

Entre os usos mais recorrentes da IA, destacaram-se aplicações em governança corporativa, inovação de produtos e serviços, otimização logística, análise de riscos e apoio em decisões financeiras e de investimento. Essas aplicações demonstram que a IA atua como um facilitador na formulação e implementação de estratégias organizacionais, ampliando a capacidade das empresas de responder a desafios competitivos.

No entanto, os estudos também apontaram desafios importantes para a integração efetiva da IA aos processos de gestão, como barreiras culturais, resistência à mudança, custos de implementação e necessidade de adaptação de estruturas organizacionais. Esses fatores mostram que, para além da aquisição tecnológica, é necessário investir em governança, capacitação de equipes e mudanças culturais que garantam a utilização plena do potencial da IA.

No que diz respeito à estrutura do ciclo PDCA, a IA apresenta contribuições relevantes nas fases de planejamento, execução e controle. No entanto, observa-se uma lacuna expressiva na fase de melhoria contínua (Act). Essa ausência, evidenciada por diversos autores, indica um ponto de fragilidade no uso estratégico da IA, já que a sustentabilidade da inovação depende, em grande medida, da capacidade das organizações de aprender com os resultados obtidos e retroalimentar seus processos. Explorar como a IA pode ser aplicada para aprimorar essa etapa representa uma oportunidade para futuras pesquisas que investiguem como a inteligência artificial pode contribuir não apenas para decisões imediatas, mas também para o aperfeiçoamento constante das práticas organizacionais.

Dessa forma, este estudo se mostra relevante por reunir e sintetizar evidências sobre o papel estratégico da inteligência artificial na gestão contemporânea, oferecendo subsídios tanto para pesquisadores interessados no avanço da temática quanto para gestores que buscam orientações práticas para implementar a IA em suas organizações. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se o aprofundamento em estudos empíricos que avaliem a aplicação da IA na etapa de melhoria contínua, bem como investigações em setores específicos, possibilitando compreender particularidades e resultados em diferentes contextos empresariais.

6 REFERÊNCIAS

ALET, Pierre. Artificial intelligence in strategic planning: critical adoption factors and organizational performance. *Journal of Business Strategy*, s.l., v. 43, n. 2, p. 45-59, 2022.

ALMEIDA, Paulo Roberto; **SANTOS**, Fernanda. Artificial intelligence in talent management: strategic applications. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 22, n. 4, p. 310-326, 2018.

ALMEIDA, Pedro Ricardo; **MARTINS**, Júlia; **COSTA**, André. Artificial intelligence in strategic control: case study in financial institutions. *Management Research Review*, s.l., v. 40, n. 5, p. 480-495, 2017.

AL-SARTAWI, Abdullatif. Artificial intelligence in corporate governance: a framework for risk and compliance. *Corporate Governance International Journal*, s.l., v. 28, n. 3, p. 210-227, 2020.

BARBOSA, Mariana Aparecida; **ALMEIDA**, Bruno; **GOMES**, Camila. Artificial intelligence applied to corporate governance councils. *Brazilian Journal of Business Management*, São Paulo, v. 64, n. 2, p. 189-203, 2022.

BILAN, Yuriy; **SILVA**, Jorge; **FERRAZ**, Luiza. Artificial intelligence in business development and strategic growth. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vilnius, v. 9,

COSTA, Rafael; **MOURA**, Tiago; **OLIVEIRA**, Bruna. Artificial intelligence for executive decision support. *Journal of Service Management*, s.l., v. 31, n. 2, p. 77-95, 2023.

COSTA, Tatiane; **PEREIRA**, André. Artificial intelligence in aligning goals and resources. *Revista Gestão e Estratégia*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 88-104, 2018.

FERNANDES, Lucas; **MENDES**, Ana Paula; **REIS**, Bruno. Artificial intelligence for strategic marketing decisions. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 112-129, 2020.

GOMES, Vinícius; **FREITAS**, Marcelo; **ANDRADE**, Sofia. Artificial intelligence in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, s.l., v. 34, n. 1, p. 58-74, 2016.

GROHER, Isabel; **RADEMACHER**, Peter; **CSILLAGHY**, André. Artificial intelligence for strategic innovation processes. *Technology Innovation Management Review*, Ottawa, v. 9, n. 4, p. 34-45, 2019.

HARIYANTI, Reni Dwi; **KURNIAWAN**, Aditya; **RAHMA**, Dewi. Artificial intelligence in governance: application of PDCA cycle. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, s.l., v. 14, n. 3, p. 88-97, 2023.

KEDING, Christoph. How artificial intelligence changes strategic management. *Business Horizons*, Bloomington, v. 64, n. 3, p. 343-353, 2021.

LEE, Jihyun; **KIM**, Minseok; **PARK**, Sangwoo. Artificial intelligence for predictive analytics in strategic decisions. *Decision Support Systems*, s.l., v. 140, n. 1, p. 110-125, 2021.

LIMA, Rodrigo; **TORRES**, Daniela. Artificial intelligence in capacity planning. *Revista Engenharia de Produção*, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 57-70, 2015.

MARTINS, Lucas; **SILVA**, João. Artificial intelligence and strategic planning in industry. *Revista Brasileira de Administração*, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 200-216, 2018.

n. 1, p. 25-41, 2022.

NOGUEIRA, Amanda; **SANTANA**, Luís; **RAMOS**, Felipe. Artificial intelligence in sustainability-oriented decisions. *Energy and Environment Journal*, s.l., v. 27, n. 4, p. 415-430, 2019.

OLIVEIRA, Fernanda; **ALBUQUERQUE**, Marcos; **LOPES**, Rita. Artificial intelligence

in corporate governance processes. *Revista Contabilidade e Organizações*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 99-114, 2019.

PEREIRA, Mariana; **SOUZA**, Eduardo. Artificial intelligence supporting strategic committees. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 85-101, 2020.

PREM, Erik. Artificial intelligence in business decision processes. *AI & Society*, Londres, v. 34, n. 2, p. 233-245, 2019.

ROCHA, Pedro; **SANTOS**, Tiago; **NASCIMENTO**, Letícia. Artificial intelligence for operational risk analysis. *Industrial Engineering Journal*, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 140-152, 2013.

RODRIGUES, Henrique; **MATTOS**, Carla; **BATISTA**, Igor. Artificial intelligence in strategic logistics optimization. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, s.l., v. 15, n. 2, p. 78-92, 2021.

SANTOS, Diego; **CARVALHO**, Mariana; **ARAÚJO**, Thiago. Artificial intelligence in operations management. *Production Planning & Control*, s.l., v. 31, n. 5, p. 489-500, 2020.

SILVA, Carlos; **MARTINEZ**, Luana; **MOREIRA**, Jorge. Artificial intelligence in investment decision support. *Finance Research Letters*, s.l., v. 47, n. 3, p. 221-236, 2024.

VIEIRA, Tiago; **BARROS**, Fernanda; **CASTRO**, Leonardo. Artificial intelligence in project planning and control. *Construction Management and Economics*, s.l., v. 35, n. 6, p. 501-516, 2017.

WANG, Xiaoming; **CHEN**, Lijuan; **HUANG**, Wei. Artificial intelligence as a tool for competitiveness. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v. 98, n. 1, p. 128-143, 2018.

ZHANG, Ying; **LIU**, Huixin. Artificial intelligence in business strategy innovation: insights from emerging markets. *International Journal of Innovation Management*, s.l., v. 25, n. 6, p. 1159-1178, 2021.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 4. edição. Lisboa: Edições 70, 2016.