



ARQUIVO PESSOAL



**POR ROGÉRIO PARENTE**

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).  
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

## O CRESCIMENTO DA IA E AUTOMAÇÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: IMPLICAÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE

Caros leitores, convido vocês este mês a refletirem comigo não apenas sobre tecnologia, mas sobre gestão – e como ela está sendo redefinida diante da Inteligência Artificial (IA) e da Automação. Poucas forças vêm sacudindo com tanta intensidade as estruturas tradicionais de liderança e tomada de decisão quanto essa revolução digital em curso. E, no Brasil, o impacto ganha contornos únicos: misto de urgência, aposta estratégica e uma pitada de improviso que só quem lidera negócios por aqui conhece bem.

A IA já não é uma promessa futura – é pauta de agora. Uma pesquisa da Amcham a apontou como uma das tecnologias mais relevantes para 2025. E o mercado está respondendo com números robustos: muitas empresas brasileiras projetam investir cerca de 20% de sua receita em inovação digital, com a IA no centro das prioridades.

Esse movimento revela algo maior do que um salto tecnológico. Mostra que a transformação digital saiu da alçada do “departamento de TI” e passou a ocupar a sala de reuniões da alta gestão. Hoje, discutir IA é discutir estratégia, posicionamento, eficiência e, principalmente, competitividade.

Mais interessante ainda é que os líderes empresariais brasileiros têm demonstrado uma urgência na adoção da IA superior à média global, segundo estudos da SAP e do LinkedIn. O que está por trás dessa pressa? Seria uma tentativa de recuperar terreno perdido na corrida tecnológica? Ou seria o reconhecimento de que o mercado brasileiro guarda desafios e oportunidades que só uma inteligência orientada por dados pode enfrentar com agilidade?

De qualquer forma, uma coisa está clara: quem está à frente das organizações já percebeu que competir em 2025 exigirá mais do que bons produtos ou serviços. Exigirá inteligência na

gestão – e, cada vez mais, uma gestão que aprende, decide e evolui com o apoio de inteligências artificiais.

### Do modismo à vantagem competitiva: quem entendeu a diferença?

É fácil se impressionar com as promessas da IA. Automatizar tarefas, reduzir custos, escalar atendimentos, prever comportamentos. Tudo isso parece irresistível – e de fato é. Mas a pergunta que precisa ser feita na mesa da gestão não é “o que a tecnologia faz?”, e sim “o que estamos fazendo com ela?”.

A grande armadilha da transformação digital é confundir digitalização com evolução. Automatizar um processo falho é só acelerar o erro. Adotar IA de forma desconectada da estratégia é como instalar um supercomputador em um navio sem rumo. O diferencial competitivo surge ao integrar a tecnologia com consciência, com clareza de propósito e com visão de longo prazo.

Veja o que algumas empresas brasileiras já estão realizando:

- **Natura** - Incorporou IA à sua cadeia logística e reduziu em 30% o tempo de entrega nas capitais, sem comprometer sua proposta de valor sustentável. (Fonte: LogWeb e Exame)
- **Agrottools** - No setor agro, usa inteligência artificial para monitorar riscos climáticos e orientar decisões em tempo real – uma resposta direta às incertezas do campo. (Fonte: Agrottools)
- **Magalu** - No varejo, **empresas como Magalu** combinam dados e automação para oferecer experiências de compra hiperpersonalizadas, mantendo escala e eficiência. (Fonte: Autentify)

Esses exemplos têm algo em comum: não são sobre máquinas substituindo humanos, mas sobre humanos ampliando sua capacidade com o apoio de sistemas inteligentes. Isso exige uma gestão preparada para lidar com dados, com mudança cultural e, principalmente, com decisões que não cabem mais no modelo antigo. Sua organização está usando IA para fazer mais do mesmo, ou para fazer diferente?

Enquanto algumas empresas já colhem os frutos da aplicação inteligente da IA, outras buscam caminhos mais estruturados para integrar essa tecnologia à gestão. É nesse contexto que modelos como o Modelo de Excelência em Gestão ESG (MEGIA), com apoio de Inteligência Artificial, desenvolvido pelo Instituto Paulista de Excelência na Gestão (IPEG), ganham protagonismo como bússolas para a transformação.

### IA integrada à estratégia empresarial

Mais do que uma tendência passageira ou uma onda de entusiasmo, a IA começa a assumir um papel estrutural nas organizações.

Deixa de ser coadjuvante operacional para se tornar um instrumento de gestão com poder real de transformação – convidando líderes a revisitar como suas empresas pensam, decidem, aprendem e evoluem.

Nas áreas de operação, marketing, recursos humanos e finanças, a IA já está sendo usada não só para automatizar tarefas repetitivas e agilizar rotinas, mas também para gerar inteligência aplicada à gestão. A tecnologia identifica padrões, antecipa cenários e sugere ações baseadas em dados, contribuindo para ganhos claros em produtividade, redução de falhas e assertividade nas decisões. Mas a verdadeira virada ocorre quando a IA passa a apoiar o olhar sistêmico e estruturado da liderança, ajudando a avaliar se a organização está atuando com processos completos, integrados, proativos, digitais, inovadores e efetivos – pilares fundamentais de uma gestão madura.

Nesse sentido, vale destacar o pioneirismo do IPEG, ao desenvolver o MEGIA com apoio de Inteligência Artificial. Esse modelo de referência foi construído com base em critérios claros e práticos para mensurar a maturidade da gestão organizacional e orientar a evolução das práticas de governança, sustentabilidade, inovação e desempenho. O MEGIA representa uma contribuição estratégica nacional, permitindo que a IA atue não apenas como ferramenta operacional, mas como parceira crítica na jornada de transformação das empresas brasileiras.

Isso traz uma nova camada de inteligência para além da eficiência: a capacidade de enxergar a qualidade da gestão

como um organismo vivo, que precisa evoluir continuamente para manter sua competitividade em um ambiente dinâmico e exigente.

Hoje, ferramentas de IA conseguem avaliar com precisão se os processos organizacionais estão bem estruturados, se as decisões são baseadas em dados confiáveis, se há cultura de inovação real, e se a liderança está alinhada com os desafios contemporâneos de sustentabilidade, transformação digital e resiliência.

### A gestão do amanhã é inteligente e consciente

É aqui que o jogo começa a mudar. A corrida pela adoção da IA já está em andamento. Mas, ao contrário do que muitos pensam, não vencerá quem apenas chegar primeiro. A verdadeira vantagem será conquistada por quem souber usar essa tecnologia com propósito, clareza e responsabilidade. No novo tabuleiro competitivo, a pressa perde espaço para a precisão.

Não é o quanto se automatiza, mas o por quê e o para quê. A automação sem propósito pode acelerar erros – o diferencial competitivo está na intenção estratégica que orienta o uso da IA. Organizações que colocam a tecnologia a serviço de um modelo de gestão coerente, orientado a resultados sustentáveis, estão saindo na frente, não apenas em performance, mas, sobretudo, em relevância.

Nesse novo cenário, a competitividade já não se mede apenas por margens ou *market share*. Ela será cada vez mais avaliada pela resiliência, pela capacidade de adaptação, pela credibilidade junto às partes interessadas e, principalmente, pelo valor gerado de forma consciente e duradoura.

A Inteligência Artificial com propósito é aquela que:

- Amplia o potencial humano, em vez de substituí-lo.
- Melhora a tomada de decisão, sem eliminar o julgamento ético.
- Fortalece a cultura de aprendizagem, em vez de cristalizar erros.
- Gera valor para todos os envolvidos, não apenas para o próximo balanço.

Mais do que uma ferramenta, a IA passa a atuar como um espelho inteligente da organização, oferecendo um autodiagnóstico que vai além do óbvio. Revela gargalos ocultos, prioriza pontos de atenção, acelera mudanças culturais e embasa decisões com dados consistentes. Em vez de enxergar a empresa com lentes distorcidas pela rotina, a IA oferece uma visão mais clara, imparcial e, muitas vezes, mais honesta.



Essa transformação já está em curso. Veja alguns impactos concretos que a inteligência artificial vem promovendo nas organizações:

- **Processos internos:** Automatização de rotinas operacionais com ganho expressivo de produtividade.
- **Tomada de decisão:** Geração de *insights* preditivos que antecipam riscos e oportunidades.
- **Experiência do cliente:** Personalização de interações em tempo real, com escala e sensibilidade.
- **Autoconhecimento organizacional:** Mapeamento de níveis de maturidade em gestão, inovação, ESG e cultura.

O que antes exigia processos longos, subjetivos e fragmentados, hoje ganha agilidade e profundidade com o apoio da IA. Ela assume um papel de aliada estratégica da alta gestão: identifica ruídos, revela potenciais negligenciados e aponta com precisão os pontos críticos para garantir competitividade sustentável.

Ignorar dados ou desconhecer a própria organização equivale a conduzir o negócio às cegas. A IA muda esse jogo. Atua como um copiloto que enxerga, aprende e orienta com critério. Ao trazer à tona diagnósticos objetivos e visões ampliadas, ela impulsiona líderes a tomarem decisões mais conscientes – ancoradas em evidências, não em achismos.

E é justamente nesse encontro entre lucidez tecnológica e sensibilidade humana que nasce um novo nível de gestão com mais coerência, mais potência e profundamente conectado com os desafios do agora – e com as possibilidades do futuro.

### Mas a corrida não é sem obstáculos

O Brasil avança em múltiplas velocidades. Enquanto algumas empresas aceleram com ousadia rumo a uma gestão mais inteligente, orientada por dados e movida por IA, outras ainda enfrentam entraves estruturais, culturais e técnicos que freiam essa transição. Nesse cenário desigual, convivem brechas de risco e espaços férteis para inovação.

É verdade que já temos casos inspiradores de organizações que usam a IA como alavanca estratégica. Mas também é fato que muitos obstáculos ainda limitam a escalabilidade desse movimento no País. A falta de infraestrutura robusta, a escassez de profissionais especializados e a ausência de uma cultura analítica consolidada enfraquecem o potencial de transformação em muitas empresas. Soma-se a isso a carência de lideranças preparadas para conduzir essa jornada com consistência e visão sistêmica.

À medida que a IA se torna mais presente, surgem novas vulnerabilidades. O aumento da exposição a ataques cibernéticos sofisticados – muitas vezes impulsionados pela própria tecnolo-

gia – exige uma abordagem de segurança digital mais estratégica, proativa e baseada em inteligência. Não se trata apenas de proteger dados, mas de proteger valor.

Também não se pode ignorar os dilemas éticos. A IA aprende com dados, e dados carregam histórias, contextos, vieses. Garantir que algoritmos não reforcem desigualdades ou tomem decisões discriminatórias exige um esforço consciente de governança, transparência e responsabilidade.

Nesse ambiente de transformação acelerada, o desafio da gestão vai além da adoção da Inteligência Artificial. É preciso criar condições estruturais para que a tecnologia gere valor real, contínuo e sustentável. Isso começa pela gestão da gestão – o nível que orienta estratégia, processos, cultura e resultados de forma integrada.

Essa base exige processos bem definidos, equipes capacitadas, uma cultura de inovação ativa e uma direção estratégica clara, com métricas coerentes, decisões fundamentadas e aprendizagem contínua.

Estudo do *MIT Sloan Management Review* aponta que apenas 10% das empresas que adotam IA alcançam resultados expressivos e sustentáveis. O diferencial está na maturidade da gestão: a capacidade de integrar a tecnologia à governança, à estratégia e aos valores organizacionais.

Investir em IA é necessário, mas, sem estrutura, ela pode intensificar falhas em vez de corrigi-las. Com uma gestão madura, a tecnologia fortalece talentos, antecipa riscos e melhora a qualidade das decisões. Sem essa base, amplia ruídos e compromete a coerência organizacional.

O Brasil reúne condições favoráveis para avançar: alta conectividade, diversidade de desafios e um ambiente empresarial aberto à inovação. Mas o progresso depende da capacidade de canalizar urgência em planejamento e energia em qualificação e tecnologia em resultado.

No fim, não se trata apenas de adotar novas ferramentas, mas de qualificar a forma de gerir. A IA só será um diferencial competitivo se estiver a serviço de decisões conscientes e sustentadas por um modelo de gestão robusto.

A tecnologia avança, o mercado muda, mas o valor duradouro continua nascendo das escolhas certas, guiadas por dados, clareza e propósito.

A Inteligência Artificial é um recurso poderoso, no entanto, nenhuma inovação substitui uma gestão coerente e orientada por propósito. Quando usada com consciência, a tecnologia deixa de ser promessa e se torna vantagem real e sustentável.

E a sua liderança? Já está decidindo com inteligência ou ainda depende do imprevisto e da sorte? ■