



Art24hr\_CANVA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

## DADOS, IA E O FUTURO DAS DECISÕES

**Chega de falar que no futuro a transformação digital vai fazer isso e aquilo.  
A transformação digital já aconteceu – e faz tempo.**

Fernando Moulin (\*)

**A**ntes da pandemia da Covid-19, muitas grandes empresas ainda não possuíam estruturas digitais básicas, como um WhatsApp para atendimento. Hoje, o uso do celular para pesquisa e compras é algo que o cliente sequer pensa em não usar. É algo natural. Estamos, no mundo do pós-digital, onde a experiência digital é universal; o Brasil, por exemplo, tem um dos cenários competitivos mais desafiadores de todo o planeta em número de varejistas pure players digitais competindo ferozmente pela atenção e verba dos consumidores.

O grande problema, contudo, é que muitas empresas ainda tratam o digital e o físico como entidades separadas, enquanto para o cliente, tudo é parte de uma mesma experiência. A verdadeira transformação digital, portanto, reside em saber usar o melhor que o digital já oferece em prol de um cliente mais empoderado e à frente das próprias empresas. É uma corrida para as organizações usarem ferramentas digitais que as tornem mais ágeis, pragmáticas e capazes de oferecer uma jornada de cliente que realmente melhore sua vida. A concorrência global e a disruptão sempre iminente por startups reforçam essa urgência.

A experiência do cliente como único diferencial competitivo genuíno. Em um mercado onde a tecnologia é facilmente replicável e clonável, o diferencial competitivo real de uma empresa não reside mais apenas em seus produtos ou tecnologias. O único diferencial competitivo duradouro é o relacionamento com o cliente.

Grandes teóricos da academia, como Kotler, defendem que o sucesso de longo prazo de qualquer empresa depende de ter uma experiência verdadeiramente centrada no cliente. A personalização e, mais recentemente, a hiperpersonalização impulsionada pelas tecnologias convergentes, é fundamental para atender às necessidades específicas de cada cliente em seu momento específico durante a jornada de relacionamento com a empresa. O desafio é que muitas empresas ainda falham em conhecer minimamente seus clientes, oferecendo experiências inconsistentes entre diferentes canais.

Para que uma empresa seja genuinamente centrada no cliente, é imprescindível ter uma equipe de colaboradores engajada com o propósito da marca e alinhada ao cliente. Isso só é possível com uma cultura organizacional muito forte. A cultura de uma empresa é igual a uma família, onde valores comuns, propósito maior e alinhamento estratégico fazem toda a diferença. No caso da empresa, isso gera valor ao serviço para o cliente e cria uma cultura que transparece para o consumidor. Construir tudo isso é a maior dificuldade para líderes experientes, pois leva muito tempo e está baseado em ativos intangíveis e atitudinais, na maioria dos casos.

Nesse contexto, a liderança desempenha um papel fundamental, não apenas no que verbaliza, mas em seu comportamento, sua postura e a forma como se relaciona. Em um mundo onde as hard skills são cada vez



Fernando Moulin

de forma eficaz. Dentre os desafios, a veracidade dos dados é o maior. Em um cenário de deepfakes e big fakes, a qualidade e a autenticidade das fontes são críticas para evitar conclusões errôneas.

Também a Inteligência Artificial (IA), especialmente a IA generativa, está se desenvolvendo de forma assustadoramente acelerada, tornando-se indispensável para os negócios. A IA atua como suporte para a inteligência humana, delegando tarefas complexas a algoritmos. No entanto, a IA generativa, popularizada por ferramentas como o ChatGPT e DeepSeek, apresenta o risco (cada vez menor) de "alucinações", ou seja, a geração de informações não reais. É, sem dúvida, um perigo significativo e que exige senso crítico apurado do usuário para discernir a verdade. E, em um mundo complexo desesperado por respostas aparentemente certas, esse é um risco bastante real de cognição para os consumidores e empresas.

### As próximas fronteiras da transformação digital

- **Computação Quântica:** Acelera exponencialmente o poder da inteligência artificial, prometendo um "mundo novo" e um poder maior para as big techs do que para os próprios governos.
- **Robótica com IA:** Robôs com inteligência artificial aplicada e funcional, inclusive com inteligência generativa e acesso aos nossos dados, podem auxiliar em tarefas domésticas e outras funções. Embora ofereçam hiperpersonalização e não "adoeçam", apresentam riscos significativos relacionados à cibersegurança.
- **Cibersegurança:** Desafio crescente e um dos maiores negócios do planeta (o crime digital é o terceiro maior business do planeta, segundo executivos da Palantir e Palo Alto), impulsionado pelo aumento de ataques e fraudes. A computação quântica vai ampliar ainda mais esse desafio, pois pode quebrar senhas e chaves criptográficas atuais.
- **Delegação de decisões à IA:** Tendência crescente de delegar decisões à inteligência artificial, como já se vê em carros autônomos ou cirurgias robóticas, com a expectativa de que o erro da máquina seja menor que o humano.
- **Avatares de IA:** A visão de assistentes como o Jarvis do Homem de Ferro é uma tendência padrão, com celulares e outros dispositivos atuando como extensões da memória e capacidade cognitiva.
- **Retorno do Metaverso:** Embora tenha sido uma experiência considerada como "cedo demais" em seu primeiro boom, a evolução do hardware e a familiaridade das novas gerações com ambientes virtuais podem trazer o Metaverso de volta como um ambiente comum para interações mais imersivas e naturais.

### O humano no centro da tecnologia

Diante de todas essas mudanças e expectativas, liderança não se trata mais de controle, e sim de propósito. O mundo será cada vez mais automatizado e agentes autônomos impulsionados por inteligência artificial devem dominar o cenário nos próximos cinco anos, mas o verdadeiro diferencial continuará sendo humano. Por isso, a leitura de obras como "Em Busca de Sentido", de Viktor Frankl, é essencial para quem lidera em contextos de alta pressão e complexidade. A experiência de Frankl em Auschwitz nos mostra que, mesmo nas situações mais extremas, é possível encontrar sentido e é esse senso de propósito que dá direção às decisões difíceis.

Quando olho para minha trajetória como líder, reconheço que meu maior erro foi, por muito tempo, tentar moldar os outros à minha maneira de trabalhar. Aprendi — muitas vezes com dificuldade — que o papel de quem lidera não é centralizar, mas empoderar. O líder que faz a diferença é aquele que desperta o melhor de cada pessoa ao seu redor, permitindo que talentos diversos componham algo maior do que qualquer esforço individual. É esse tipo de liderança que quero ver crescer: aberta, generosa e profundamente humana.

A transformação digital não é mais uma promessa distante — ela está entre nós. Mas nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, substitui a necessidade de relações genuínas e propósito claro. Dados são essenciais. Cultura forte, indispensável. Mas é na interseção entre inteligência artificial e inteligência emocional que as coisas realmente acontecem de forma produtiva e potencializando de fato a experiência do cliente em toda sua totalidade.

(\*) Partner da Sponsorb, professor e especialista em negócios, transformação digital e experiência do cliente E-mail: (fernandomoulin@nbpress.com.br).

