

Gestão orientada a resultados ganha novo fôlego com a inteligência artificial

A pressão por eficiência e clareza na definição de metas corporativas nunca foi tão grande. Nesse contexto, os OKRs (Objectives and Key Results) ganharam notoriedade como ferramenta de alinhamento estratégico

Pedro Signorelli (*)

Mas a verdadeira transformação veio quando a inteligência artificial entrou em cena, remodelando a forma como metas são acompanhadas, ajustadas e, sobretudo, alcançadas.

Em um passado recente, acompanhar metas significava lidar com planilhas fragmentadas, relatórios demorados e uma forte dependência da disciplina individual. Hoje, a realidade é outra. Plataformas digitais baseadas em nuvem permitem que objetivos sejam registrados e monitorados em tempo real por toda a organização, criando um ambiente de transparência que reduz ruídos e amplia a colaboração. Essa visibilidade garante que todos, do estagiário ao CEO, saibam exatamente para onde a empresa está caminhando.

O diferencial da inteligência artificial está em transformar essa transparência em inteligência aplicada. Em vez de apenas mostrar números, os sistemas devem



Nateo Mesplains Images CANVA

conseguem antecipar gargalos e indicar onde podem surgir obstáculos. Um time que está perdendo ritmo em determinada meta, por exemplo, pode ser alertado antes que o problema se agrave. Da mesma forma, algoritmos são capazes de sugerir redistribuição de tarefas ou até recomendar ajustes no planejamento, evitando atrasos que antes só eram percebidos no fim do ciclo.

Outro ponto crítico está na análise de dados. Até pouco tempo, consolidar informações de diversas áreas era uma tarefa buro-

crática e demorada. Com a automação proporcionada pela IA, esse processo se torna quase invisível: os dados fluem de diferentes sistemas e são transformados automaticamente em indicadores claros e acionáveis. Isso libera gestores e equipes para se dedicarem ao que realmente importa, interpretar os resultados, tomar decisões estratégicas e agir de forma ágil, com a ajuda da mesma IA.

O horizonte que se desenha vai além da automação e da análise preditiva. A tendência é a personali-

zação da gestão. Sistemas inteligentes tendem a recomendar objetivos adaptados à realidade de cada equipe, considerando maturidade, desafios locais e até mesmo aspectos culturais da organização. Esse nível de customização reforça que os OKRs não devem ser encarados como um modelo rígido, mas sim como uma estrutura flexível, capaz de se moldar ao contexto específico de cada negócio.

Ao observar esse movimento, fica evidente que a convergência entre inteligência artificial e gestão de resultados não é apenas uma vantagem competitiva, é uma exigência do mercado atual. Empresas que souberem explorar essa combinação estarão mais preparadas para transformar dados em estratégia, previsões em ação e, principalmente, objetivos em resultados concretos. O futuro da gestão não é apenas digital: é inteligente, adaptativo e profundamente conectado à realidade de cada organização.

(*) Especialistas em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

IA acelera produtividade, mas só a autenticidade garante reputação

Beatriz Ambrósio (*)

A inteligência artificial deixou de ser apenas uma ferramenta de eficiência e passou a ocupar um papel central nas empresas. A velocidade com que tecnologias e mensagens são replicadas, no entanto, aumenta o risco de diluição da autenticidade. Em um mercado saturado por inovações que rapidamente se tornam comuns, o diferencial concentra-se na confiança. Esse movimento inaugura o que pode ser chamado de quinta revolução, marcada não por avanços mecânicos ou digitais, mas pela centralidade da autenticidade como capital reputacional.

As revoluções anteriores foram impulsionadas por saltos tecnológicos ou econômicos. A revolução industrial, no século XIX, transformou a produção; a digital, nos anos 1980, levou informação ao alcance de todos; a globalização intensificou a integração de mercados; e a revolução da informação acelerou a comunicação. Agora, a inteligência artificial inaugura uma era distinta, na qual a confiança será conquistada não apenas pelo domínio tecnológico, mas pela capacidade de demonstrar consistência e ética no uso dessas ferramentas.

Pesquisas recentes reforçam esse diagnóstico. O estudo “Confiança, Atitudes e Uso de Inteligência Artificial: um estudo global 2025”, produzido pela KPMG e pela Universidade de Melbourne, mostra que, no Brasil, 71% dos entrevistados perceberam aumento na eficiência, na qualidade do trabalho e no potencial de inovação com o uso da IA. Apesar da ampla adoção, a confiança continua sendo um desafio, com mais da metade dos respondentes expressando preocupações quanto ao uso da tecnologia, especialmente em economias avançadas, nas quais o ceticismo sobre segurança e impactos sociais é mais intenso.

Esses resultados evidenciam um ponto crucial: embora a inteligência artificial possa impulsionar produtividade e inovação, sua adoção isolada não garante credibilidade junto a clientes, colaboradores ou investidores. A percepção de risco permanece, indicando que a reputação corporativa depende tanto da performance tecnológica quanto da forma como a empresa comunica o uso da IA. Estratégias de comunicação transparentes, que explicitem limites, responsabilidades e impactos sociais da tecnologia, tornam-se determinantes para reduzir incertezas e fortalecer a confiança.



zhuyidang CANVA

Em outras palavras, a quinta revolução não se limita à inovação, mas à capacidade das empresas de demonstrar consistência, ética e autenticidade em todas as interações envolvendo inteligência artificial. A confiança tornou-se o recurso mais estratégico na construção da reputação corporativa. As empresas precisam ir além de divulgar conquistas tecnológicas e mostrar como a IA é aplicada, quais impactos sociais são considerados e que valor humano é preservado em cada processo.

O caso da Go Fintech, em Singapura, ilustra essa lógica de forma exemplar. Sob a liderança de Shobnom Zarin Chatona, a empresa conquistou, em apenas seis meses, ampla cobertura em veículos internacionais como Khaleej Times, Gulf News, MSN, Zee News e Outlook India, além de captar 15 milhões de dólares no Oriente Médio. Ao posicionar seus fundadores como líderes de pensamento em fintech e inteligência artificial, a empresa projetou sua marca globalmente e consolidou sua credibilidade em um setor altamente competitivo. Esse exemplo demonstra que a reputação não se constrói apenas com resultados financeiros ou inovação tecnológica, mas com consistência, ética e clareza na comunicação.

A quinta revolução exige que as empresas adotem práticas que integrem tecnologia, transparência e humanização das interações. Não se trata apenas de competir pela inovação, mas de comprovar autenticidade em cada decisão. A inteligência artificial pode ser o motor da transformação, mas será a confiança o verdadeiro critério de crescimento e sobrevivência no cenário corporativo global.

(*) CEO e fundadora da Mention.

Reforma tributária: mudança vai bem além da área fiscal

Cláudio Costa (*)

A aprovação da reforma tributária brasileira sinaliza a maior transformação no sistema fiscal desde a Constituição de 1988. O novo regime de Imposto sobre Valor Agregado (IVA) dual – com criação da CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços) e do IBS (Imposto sobre Bens e Serviços) – será implementado gradualmente de 2026 a 2033, substituindo tributos como PIS, Cofins, IPI, ICMS e ISS. O impacto dessa mudança vai muito além da área fiscal: atinge desde a precificação de produtos até a estrutura contábil, operacional e tecnológica das empresas.

Embora o impacto da mudança seja enorme, a poucos meses da mudança muitas empresas ainda não estão preparadas. Uma pesquisa realizada pelo Thomson Reuters Institute aponta que ao menos 76% das organizações sequer iniciaram os ajustes tecnológicos e operacionais necessários, ampliando riscos financeiros e regulatórios.

O papel central da TI na reforma tributária - Entre as áreas mais afetadas pela reforma, a Tecnologia da Informação (TI) terá um papel decisivo. Com a introdução do IVA dual, os sistemas de gestão empresarial (ERPs) e softwares fiscais precisam ser profundamente adaptados para atender às novas exigências legais. Um estudo realizado pela KPMG apontou que cerca de 85% das empresas precisarão realizar adaptações importantes em seus sistemas, embora, atualmente, menos de um terço delas tenha um plano claro de ação para executar essas mudanças dentro dos prazos estabelecidos.

A responsabilidade da área de TI vai além da simples atualização tecnológica: será necessário garantir que plataformas de emissão de notas fiscais eletrônicas, soluções de gestão documental e sistemas internos de cálculo e cobrança estejam totalmente integrados às novas regras tributárias.

Além disso, novas obrigações acessórias como a Nota Fiscal eletrônica nacional unificada (NF-e), o Domicílio Tributário Eletrônico (DTE) e o mecanismo de Split Payment exigirão a integração em tempo real com sistemas governamentais via APIs. Preparar a infraestrutura tecnológica desde já será determinante para evitar prejuízos operacionais e financeiros no futuro próximo.

Fase de transição aumenta a complexidade operacional - A fase de transição da reforma tributária vai aumentar a complexidade operacional no curto e médio prazo. Entre 2026 e 2032, as empresas terão que lidar simultaneamente com dois regimes tributários, o atual e o novo, com parametrizações distintas para cada tipo de operação.

Isso significa que os processos internos – do faturamento à contabilidade – precisarão ser redobrados e cuidadosamente ajustados. Em vez de um alívio instantâneo, haverá um período de gestão dupla, exigindo controle minucioso e duplicidade de procedimentos em alguns casos. Os processos de emissão de notas fiscais, contas a pagar e a receber, apuração e escrituração fiscal, gestão de créditos tributários, serão profundamente afetados.

As notas fiscais, por exemplo, deverão refletir os novos campos e códigos CBS/IBS, garantindo que cada nota indique corretamente o regime e alíquotas aplicáveis. Durante a transição, transações semelhantes poderão ter tratamentos tributários diferentes (parte no sistema antigo, parte no novo), exigindo que o processo de faturamento

seja capaz de segregar e aplicar ambas as regras.

Os créditos e débitos de CBS e IBS vão tornar os processos de contas a pagar e a receber, apuração e escrituração fiscal mais complexos – afinal, será necessário garantir que cada operação financeira esteja corretamente registrada para que as empresas possam identificar, capturar e compensar adequadamente os créditos tributários a que têm direito. Além disso, as empresas precisarão intensificar os esforços na gestão e rastreabilidade dos créditos tributários acumulados no sistema antigo e daqueles gerados sob o novo regime, exigindo processos específicos para evitar perdas ou problemas futuros com o fisco.

Rastreabilidade e inteligência fiscal - Se antes cada imposto possuía sua própria lógica e controle separado, agora o ponto central da reforma está na rastreabilidade e consistência das informações ao longo de toda a cadeia. No modelo de IVA dual, os dados fiscais de compras e vendas de bens e serviços precisam estar integrados e coerentes, já que o crédito gerado em uma etapa será compensado nas etapas seguintes. Isso eleva a importância da governança de dados tributários dentro da empresa.

Um dos princípios do novo sistema é a não-cumulatividade plena com crédito financeiro amplo. Na prática, para usufruir dos créditos, a empresa precisará demonstrar, com documentação e escrituração precisas, a cadeia de valor de cada insumo e produto.

Informações desencontradas ou inconsistentes entre notas fiscais, registros contábeis e declarações podem resultar em perda do direito de crédito ou questionamentos do Fisco. Coerência contábil e documental deixa de ser apenas boa prática e passa a ser requisito para sustentabilidade financeira da empresa, pois impacta diretamente o montante de tributos a pagar.

Qual é a melhor estratégia para encarar a mudança? - Diante do tamanho do desafio, e pelo fato de que muitas empresas não dispõem internamente de todos os recursos ou know-how para orquestrar essa transformação de ponta a ponta, algumas organizações estão optando por consultorias de tecnologia que sejam capazes de lidar com a multidisciplinaridade que o processo exige.

Em vez de remediar problemas pontuais em cima da hora, a consultoria ajuda a antecipar ajustes – por exemplo, adequando o ERP e módulos fiscais já em 2025 para os testes de IBS/CBS, e planejando novas atualizações para cada etapa de aumento de alíquota entre 2027 e 2032. Essa visão preventiva garante que as mudanças sejam implementadas com o mínimo de disrupção.

Mais do que isso, um parceiro tecnológico com expertise pode resultar em uma economia significativa no médio prazo. O custo de corrigir uma implementação mal feita, pagar multas por descumprimento ou até paralisar operações por falha sistêmica certamente supera o investimento em um planejamento bem estruturado desde o início.

Envolver as áreas de TI, processos, dados, financeiro e compliance de forma integrada é fundamental – e o apoio de especialistas externos pode ser o catalisador que faltava para transformar uma obrigação complexa em um projeto com visão estratégica, e benefícios a longo prazo.

(*) Head da Selbetti Business Consulting.