



Senhores, bem-vindos ao admirável mundo BANI!

Glauco Callia (*)

Já parou para pensar que a transição do mundo corporativo de VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) termo criado por Army War College no final dos anos 80 nos Estados Unidos, para BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível) - conceito definido pelo antropólogo Jamais Cascio -, não é mais teoria acadêmica e tornou-se realidade brutal? Que esse novo cenário está velozmente demolindo as empresas despreparadas?

Se não concorda que o mundo dos negócios está sendo fortemente impactado, lembre-se de como era o mundo antes da pandemia. Alguma vez foi colocado no mapa de riscos que um vírus mandaria o mundo para casa, abalaria a indústria do petróleo, destruiria ações aéreas e explodiria o e-commerce? Viu a inflação disparar com a Guerra da Ucrânia. Suspirou com promessas de Trump que estancaria a sangria dos conflitos em 24h.

Por outro lado, surpreendendo com tarifas de 50% contra economia brasileira, ao passo que outros conflitos ganharam vida: Paquistão versus Índia, Israel versus Irã, sem falar na guerra cibernética que já foi travada e vem atacando pelas beiradas as estruturas sólidas da maior e mais poderosa base militar do mundo.

Em meio a tudo isso quero trazer um caso. Entre os anos de 2015 e 2017, uma empresa brasileira de telemarketing com mais de 100 mil funcionários sofreu uma ação civil pública relacionada a risco psicossocial avaliada em R\$ 100 milhões. A equipe de saúde dessa companhia implementou um mecanismo de defesa que ajudou a empresa e, ao mesmo tempo, na intenção de melhorar as condições de trabalho dos funcionários.

Porém, algo disruptivo foi descoberto: ao implementar a metodologia Inglesa de Gestão de Stress Organizacional (metodologia HSE IT), a equipe médica da companhia observou que era possível prever, matematicamente, e com um bom nível de acurácia, como as equipes reagiriam às crises por meio de observação dos sete pilares comportamentais intimamente relacionados ao stress organizacional: demandas (volume de trabalho), controle (autonomia decisória), suporte da liderança (apoio gerencial), suporte de pares (colaboração), relacionamentos (clima interpessoal), propósito (clareza de função) e mudanças (adaptação a transformações).

Quando essa mesma equipe de telemarketing, que atendia um cliente do sistema bancário teve seu software de atendimento atualizado para uma nova versão, sem treinamento adequado, os algoritmos HSE detectaram deterioração simultânea em cinco dos pilares descritos acima: stress aumentou e os índices de suporte psicossocial decaíram ao mesmo tempo de 4.0 para 2.5. A produtividade caiu 34% (100% → 66%), o tempo de atendimento subiu 50% (5 → 7.5 minutos).

O suporte da liderança despencou, já que o supervisor com medo de atrasos, não treinou devidamente a equipe). Por sua vez, as demandas explodiram (sistema complexo sem capacitação), os relacionamentos deterioraram (clientes furiosos, brigas internas), o controle desapareceu (operadores perdidos). O suporte de pares virou conflito (remuneração variável afetada). O diagnóstico da equipe levou à construção de planos de ação que levaram ao treinamento correto dos funcionários, isto melhorou os índices de stress e devolveu a produtividade aos seus patamares iniciais.

Porém algo mais importante aconteceu, formulou-se a hipótese de que, por meio do acompanhamento histórico dos dados potencializados por Inteligência Artificial, seria possível observar como as equipes de diversas empresas reagiram às crises e, dessa forma, seria possível elaborar planos de ação antecipados.

Em meio ao “trampifaço” e do caos econômico, os algoritmos definirão crises e oportunidades

Aplicando essa “impressão digital comportamental” às tarifas Trump: empresas exportadoras enfrentarão padrões de deterioração semelhantes. Vou explicar o porquê. O pilar controle despencará, já que as decisões dependem de Washington. Demandas aumentarão exponencialmente e as metas serão impossíveis de alcançá-las com tarifas. As mudanças causarão preocupação extrema (reestruturas constantes levarão inevitavelmente ao aumento da ansiedade entre trabalhadores).

Por sua vez, o suporte da liderança será testado e os relacionamentos deteriorarão (pressão por cortes), enquanto propósito ficará em período de vulnerabilidade. Com isso, as novas tecnologias de governança em saúde mental farão parte da operação e plano de negócios das companhias. No caso da empresa de telemarketing, intervenções simples como treinamento e comunicação foram restauradores da produtividade para 98% em seis meses.

Em resumo, as empresas que já contam ou estão adquirindo tecnologias de análise e predição de riscos psicossociais, com toda certeza, estarão posicionadas e alicerçadas para atravessarem os anos de diversidade que se posicionam diante da economia brasileira.

Parodiando Henry Kissinger, diplomata e especialista em geopolítica, “não existem receitas prontas para o caos geopolítico. Mas existem padrões analógicos e históricos”.

Avante!

(*) CEO e fundador do Zenith, plataforma de governança em saúde mental. Médico corporativo, com passagem por multinacionais globais como GSK e Caterpillar, tem especialização em arquitetura de programas de inteligência artificial pelo MIT.

Seu bot responde igual todos os dias? Então você não tem nada de inteligência artificial

Durante anos, muitas empresas acreditaram que bastava oferecer um “chat” para atender clientes

Danielle Francis (*)

Na prática, o que existia era um FAQ com interface de conversa, repetitivo e limitado. O usuário digitava uma pergunta e recebia sempre a mesma resposta, independente do contexto. Sem aprendizado, sem adaptação, sem fluidez.

Essa é a lógica dos bots tradicionais, construídos em fluxos pré-definidos. Eles operam em menus rígidos e blocos de texto engessados. São fáceis de implantar e rápidos para colocar no ar, mas ainda mais rápidos em gerar frustração. Afinal, basta um desvio da rota planejada para que o usuário se depare com respostas genéricas ou, pior, com a temida mensagem de erro: “Desculpe, não entendi”.

Com a chegada dos Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLMs), esse paradigma mudou. Em vez de seguir trilhas fixas, a IA passou a processar linguagem natural em tempo real. Isso significa que ela entende variações de intenção, adapta a resposta ao contexto e mantém a coerência mesmo quando o usuário decide mudar de assunto ou voltar etapas da conversa.

Não é preciso reiniciar o fluxo. Não há perda de dados. Não existe travamento na primeira exceção. A cada interação, o modelo reorganiza as informações e mantém o diálogo vivo, fluido e inteligente.



Phonam/Photo's Images, CANVA

Essa capacidade se traduz em três pontos centrais como mesmo dado de entrada, múltiplas saídas possíveis, mesmo objetivo de negócio, múltiplas estratégias de linguagem e mesma janela de atenção, menos fricção e mais conversão.

A diferença na prática

Em áreas críticas como atendimento, cobrança e vendas, essa mudança é decisiva. A diferença entre concluir uma negociação ou perder o timing está na habilidade da IA em sustentar o raciocínio sem quebrar o fluxo.

Imagine um cliente que pergunta sobre uma parcela. No bot tradicional, qualquer mudança de valor obriga o usuário a reiniciar o processo. Já um LLM compreende a alteração, ajusta a proposta e segue a negociação. Cada minuto preservado aumenta a chance de fechamento.

Além disso, enquanto os fluxos fixos soam mecânicos e repetitivos, os modelos

avançados entregam respostas únicas em cada conversa. O usuário não se sente diante de um script, mas em diálogo real. Ainda que os números e informações se mantenham consistentes, a forma de comunicar varia. Essa humanização do discurso é o que diferencia IA de simples automação.

A verdade é que muitos negócios ainda operam com “menuzinhos” disfarçados de IA. Porém, os consumidores percebem rapidamente quando estão falando com algo que apenas repete respostas pré-programadas. Em contrapartida, interações baseadas em LLMs entregam dinamismo, flexibilidade e resultados mensuráveis em conversão.

O que o mercado precisa entender é simples: atendimento não pode mais ser repetição, precisa ser inteligência.

Isso significa abandonar a lógica do “atalho rápido” que só serve para dar uma aparência de inovação, mas

não gera valor real. O consumidor atual já percebe quando está diante de uma interação engessada, e não aceita mais desperdiçar tempo navegando por menus intermináveis. Ele espera fluidez, clareza e, acima de tudo, respostas que façam sentido para o seu contexto específico.

Empresas que ainda insistem em operar com chatbots estáticos, baseados em fluxos fixos, não estão apenas atrasadas tecnologicamente: estão perdendo oportunidades de negócios. Cada cliente frustrado é uma negociação interrompida, uma cobrança perdida, uma venda adiada. Por outro lado, aquelas que adotam LLMs transformam cada interação em uma chance de criar vínculo, reduzir fricção e aumentar conversão em tempo real.

No fim, não se trata apenas de adotar uma tecnologia mais moderna. Trata-se de decidir se a empresa quer oferecer uma experiência que respeita o tempo e a inteligência do cliente. E, nesse ponto, não existe meio-termo: ou o atendimento evolui para conversas inteligentes, ou continuará preso a um passado de respostas repetitivas e resultados limitados.

A questão que fica é: seu atendimento já saiu do fluxo ou ainda está preso em menus?

(*) COO da Fintalk, empresa líder em IA conversacional no Brasil. E-mail: finatalk@nbpress.com.br.

Seis recomendações tributárias para empresários e contadores diante da crise Brasil EUA

Tarifas e retaliações comerciais abrem espaço para revisão fiscal e planejamento estratégico, aponta especialista. A recente tensão diplomática entre Brasil e Estados Unidos, marcada pela adoção de tarifas adicionais e ameaças de retaliações no comércio bilateral, trouxe alerta para empresários e gestores brasileiros. Dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) mostram que o Brasil exportou US\$ 40,4 bilhões para os EUA em 2024, consolidando o país como o segundo principal destino dos produtos nacionais.

Para Jhonny Martins, contador, advogado e vice-presidente do SERAC, hub de soluções corporativas com atuação nacional, o momento exige não apenas leitura geopolítica, mas principalmente revisão de estratégias tributárias e de compliance. “Quem depende de exportações precisa estruturar cenários de planejamento que considerem tanto perdas quanto novas oportunidades. O compliance fiscal não é só defesa contra riscos, mas também ferramenta de competitividade”.

Outro dado relevante aponta para a complexidade do ambiente regulatório interno. Segundo o relatório Doing

Business Subnacional Brasil 2021, empresas brasileiras gastam em média 1.501 horas por ano para cumprir obrigações fiscais, uma das cargas mais elevadas do mundo. Nesse cenário, falhas de atualização em meio a disputas internacionais podem gerar não apenas multas, mas também perda de espaço no mercado.

“O grande risco está em empresas que reagem de forma improvisada. Aqueles que mantêm auditorias internas, controlam créditos e revisam o regime tributário estão mais preparados para suportar choques externos”, complementa Martins.

O especialista avalia que as tensões entre Brasil e EUA tendem a oscilar ao longo dos próximos meses, exigindo atenção redobrada de exportadores e importadores. “Não se trata apenas de reduzir danos, mas de planejar crescimento com consistência. Empresas que investirem em governança e automação terão mais chances de sair fortalecidas de crises externas”.

Recomendações práticas para empresários e contadores, segundo Jhonny Martins:

1. Auditorias internas periódicas: revisar obrigações fiscais e

identificar inconsistências antes de autuações.

2. Gestão de créditos tributários: mapear incentivos e compensações previstos em lei para reduzir a carga fiscal.

3. Automação fiscal: adotar softwares que minimizem erros de apuração e agilizem o cumprimento de prazos.

4. Planejamento de cenários: simular impactos de tarifas e retaliações para antecipar ajustes no fluxo de caixa.

5. Capacitação contínua: manter equipes atualizadas sobre mudanças regulatórias e acordos internacionais.

6. Governança tributária: implementar códigos internos e processos padronizados para garantir conformidade e transparência.

Para Martins, a principal lição da atual crise é agir antes que os efeitos se tornem irreversíveis. “Quem espera a retaliação já perdeu tempo e dinheiro. O planejamento tributário deve ser visto como investimento de sobrevivência e de crescimento. Em um ambiente incerto, quem se antecipa sai na frente”, conclui.