



Ética e Integridade



Denise Debiasi



Governança de IA com confiança e inclusão



Em setembro, a ONU lançou em Nova York o Diálogo Global sobre Governança de IA, durante a Semana de Alto Nível da 80ª Assembleia Geral. Ouvir António Guterres defender que a questão não é mais “se” a IA transformará o mundo, mas “como” vamos governá-la, ajuda você e eu a dimensionar o momento. A agenda se ancora em três pilares — política, ciência e capacidade — e busca interoperabilidade entre regimes, segurança e inovação aberta. Também foi anunciado um Painel Científico Internacional Independente e diretrizes para financiamento de capacidades, para que países menos preparados não fiquem para trás.

Trago esse tema à nossa coluna porque governança não é um assunto distante das decisões do seu dia a dia. Quando Annalena Baerbock, presidente da 80ª sessão da Assembleia Geral, alertou que o mercado de IA já vale trilhões, mas concentra benefícios, ela está falando do risco de aprofundarmos assimetrias que você vê na sua cadeia de valor, nos seus fornecedores e até nos dados que alimentam seus modelos. Inclusão não é slogan; é requisito para evitar vieses, litígios e perda de legitimidade.

Minha análise parte de uma pergunta prática: o que muda agora para quem lidera organizações? Primeiro, padrões. O esforço da ONU tende a irradiar princípios que você precisará traduzir em políticas internas de desenvolvimento e uso responsável de IA: propósito claro, avaliação de impacto, segurança por design, privacidade e governança de dados, explicabilidade, gestão de vieses e mecanismos de contestação.

Segundo, prestação de contas. Se todos os países devem ter voz, todas as empresas precisam ter dono para cada risco. Isso significa mapear processos que usam IA, definir papéis, registrar decisões automatizadas e criar trilhas de auditoria. Transparência deixa de ser diferencial e vira condição para operar em múltiplas jurisdições.

Terceiro, capacidade. O relatório citado por Guterres sobre financiamento de capacidades é um chamado para você investir em formação, diversidade de equipes e parcerias com universidades e órgãos independentes. Sem gente preparada, controles

viram papel. Capacidade inclui também comitês que unem tecnologia, jurídico, riscos, ética e negócios, com autoridade para pausar projetos.

Quarto, clima e energia. A lembrança de que a IA consome muita energia e pode agravar a crise climática exige metas objetivas: inventário de emissões dos seus workloads, metas de eficiência, contratação de energia renovável, horários de processamento otimizados e escolhas arquiteturais que reduzam custo ambiental sem comprometer segurança.

Quinto, interoperabilidade. O diálogo pretende alinhar princípios com iniciativas da OCDE, do G7 e de blocos regionais. Você ganha em previsibilidade se adotar frameworks que conversem entre si e usar cláusulas contratuais que exijam dos parceiros os mesmos padrões de dados, segurança e direitos dos titulares.

Os fatos também oferecem um antídoto para dois extremos perigosos: a paralisia por medo e a adoção apressada. Nem proibição generalizada, nem “move fast and break things”. O caminho é ritmo responsável: pilotos controlados, métricas de risco, testes de robustez e planos de contingência, especialmente em usos que impactam crédito, saúde, emprego e infraestrutura.

Se a ONU oferece uma mesa com assento para todos, você pode replicar essa lógica dentro da empresa: dar voz a quem é afetado. Conselhos consultivos com sociedade civil, canais para que o usuário conteste decisões automatizadas e compromissos públicos verificáveis ajudam a transformar intenção em confiança.

No fim, governança de IA é um pacto que começa agora, antes da regulação bater à porta. Quando você escolhe transparência, capacidade e inclusão, não está apenas evitando problemas; está criando valor sustentável. E, convenhamos, é melhor escolher como ser governado do que descobrir depois que a tecnologia escolheu por você.

Saiba quem é a nossa Colunista:
Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antilavagem de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

Como a IA está reescrevendo o futuro dos sistemas ERP

Por décadas, os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) foram o coração operacional das empresas. Desde os grandes projetos de integração das décadas de 1990 e 2000 até a era da nuvem, essas plataformas centralizaram processos, consolidaram dados e impuseram um padrão de controle e eficiência às organizações

Fabio Seixas (*)

Porém, uma nova transformação, mais profunda e menos visível, está em curso. A inteligência artificial está dissolvendo silenciosamente o ERP tradicional, não para substituí-lo, mas para reconfigurar completamente seu papel na arquitetura empresarial.

Essa dissolução não representa o fim dos ERPs, mas uma metamorfose em direção a uma infraestrutura cognitiva. Em vez de sistemas monolíticos e interfaces rígidas, surgem camadas de inteligência capazes de integrar, aprender e executar. A IA generativa introduz uma nova forma de operar: dashboards estáticos cedem lugar a agentes conversacionais que interpretam contexto, antecipam necessidades e tomam decisões autônomas, deixando de ser o centro da operação e passando a ser o alicerce invisível sobre o qual a inteligência organizacional se apoia.

Esse movimento já se reflete nas decisões estratégicas das empresas. Uma pesquisa da Rootstock Software, líder reconhecida no espaço de ERP, mostra que 82% dos fabricantes estão aumentando seus orçamentos de IA para 2026, impulsionados pela crescente necessidade de soluções ERP prontas para IA. O dado ilustra como o mercado está se preparando para uma nova geração de sistemas empresariais que aprendem, se adaptam e evoluem com o uso.

A lógica operacional tradicional, marcada por fluxos fixos e dependência humana, cede espaço a agentes especializados que atuam de forma independente em cada área da empresa. No finan-



Foto: iStock/GETTY IMAGES

ceiro, algoritmos realizam conciliações, fechamentos e previsões em tempo real. No supply chain, monitoram fornecedores, antecipam disruptões e ajustam estoques de forma preditiva. No comercial, interpretam padrões de comportamento de clientes, sugerem estratégias de precificação e otimizam resultados. Essa descentralização inteligente os tornam menos visíveis, mas muito mais presentes.

De acordo com a Gartner, a IA generativa está projetada para atingir US\$ 126 bilhões até 2029, abrindo caminho para superar os investimentos clássicos em IA aplicada a ERP até 2032. O estudo destaca que os líderes de produto podem acelerar a adoção e a monetização priorizando casos de uso que entreguem resultados tangíveis e ROI mensurável, um movimento que reforça a transição dos ERPs para plataformas de inteligência contínua.

O aspecto mais disruptivo dessa nova era é o aprendizado contínuo. Diferente dos sistemas tradicionais, que exigiam customizações complexas e demoradas, os agentes de IA evoluem organicamente a partir da interação com dados e usuários. Eles aprendem a reconhecer padrões sazonais, identificar anomalias e correlacionar variáveis

entre departamentos. Com isso, surgem insights que antes estavam ocultos sob o peso da burocracia digital, e diante disso deixam de ser um repositório estático de informações e se transformam em um organismo vivo que aprende e melhora a cada ciclo operacional.

Essa evolução exige uma nova filosofia de design tecnológico baseada em modularidade e interoperabilidade, em que os fornecedores que reconhecem essa realidade estão redesenhando suas plataformas para funcionarem como ecossistemas abertos, nos quais funcionalidades específicas podem ser orquestradas por agentes externos de IA. Nesse novo modelo, a especialização e a qualidade dos dados tornam-se o verdadeiro diferencial competitivo. Já os sistemas fechados e proprietários tendem à obsolescência, tornando-se silos desconectados em um mundo que exige fluidez e integração cognitiva.

Gestores deixam de ser operadores de sistemas e passam a ser orquestradores de inteligência. Em vez de compilar relatórios, eles interpretam narrativas dinâmicas geradas por IA e definem parâmetros estratégicos para a atuação dos agentes autônomos. Essa nova função demanda fluên-

cia digital, visão sistêmica e capacidade de estabelecer “guardrails” éticos e operacionais. O domínio da linguagem com a IA, o chamado prompt engineering empresarial, torna-se uma habilidade essencial para liderar na era das organizações cognitivas.

Contudo, a transição não é isenta de desafios, pois a qualidade dos dados torna-se fator crítico de sucesso, e muitas empresas ainda enfrentam legados fragmentados e inconsistentes. Há também resistências culturais, especialmente entre profissionais que veem na automação uma ameaça às funções tradicionais. Questões de segurança, privacidade e auditoria ganham complexidade à medida que decisões passam a ser tomadas por agentes autônomos. O avanço da IA no núcleo das operações exige, portanto, governança sólida, transparência e novos modelos de conformidade tecnológica.

O que emerge desse processo é o conceito de organizações cognitivas, empresas em que a fronteira entre o humano e o automatizado se dissolve em fluxos de trabalho inteligentes, preditivos e adaptativos. O ERP não desaparece; ele se transforma em infraestrutura invisível, o sistema nervoso que conecta dados, decisões e inteligência. O valor deixa de estar na posse do software e passa a residir na qualidade da inteligência que dele emerge. As organizações que entenderem essa virada, e abraçarem modularidade, interoperabilidade e aprendizado contínuo, serão as protagonistas da próxima era da eficiência empresarial.

(*) CEO da Softo.

O live commerce é a prova de que o funil morreu

Felipe Attilio (*)

Durante décadas, o marketing digital foi organizado em torno de um modelo quase dogmático: o funil. Descoberta, consideração, decisão, compra. A previsibilidade se apoiava nessa linha reta que guiava o consumidor do primeiro clique até o checkout. Mas a realidade já não cabe nessa narrativa. O live commerce, experiência que se consolidou na China e começa a ganhar força no Brasil, é talvez a demonstração mais clara de que o funil não explica mais o comportamento do consumidor.

Em uma live, tudo acontece ao mesmo tempo: awareness, engajamento, interação social, prova social e conversão. O consumidor descobre um produto, vê sua demonstração ao vivo, recebe incentivos de compra, compartilha impressões em tempo real e conclui a transação em minutos, sem sair da mesma tela. Não há linha reta, não há etapas distintas. O que existe é um colapso da jornada, em que todos os estágios tradicionais convergem em um único fluxo dinâmico e simultâneo. É como se o tradicional funil de vendas tivesse sido jogado no lixilídicador — e o próprio lixilídicador estivesse sendo vendido em uma live no TikTok.

A experiência chinesa mostra isso de forma radical. No Douyin (versão chinesa do TikTok), 84% dos usuários já compraram em lives. Ali, o consumo se mistura ao entretenimento. O feed recomenda produtos de acordo com algoritmos, as transmissões

promovem interações entre influenciadores e público, e as compras ocorrem em segundos. O consumidor não “passa” por etapas do funil. Ele entra em loops de atenção, desejo e urgência que podem terminar em uma compra imediata ou em uma sequência de interações que se prolongam no tempo.

Essa dinâmica desafia as métricas de marketing tradicionais. Se antes analisávamos impressões, cliques e conversões em sequência, agora precisamos medir tempo de retenção, engajamento do chat, taxa de recompra durante lives. A métrica fundamental não é mais o CTR, mas o quanto uma experiência gera conexão emocional imediata e recorrente.

Isso não significa que o marketing perdeu sua função. Significa que precisa abandonar velhas certezas. O live commerce nos mostra que a jornada de compra não é linear nem previsível, mas emocional e instantânea. O consumidor não quer mais esperar dias entre descobrir um produto e tomar a decisão de compra. Ele quer confiança em tempo real, gerada por demonstrações autênticas, interação direta e validação da comunidade.

No Brasil, ainda estamos apenas arranhando esse potencial. Marketplaces, marcas e influenciadores começaram a testar formatos de live commerce, mas a maioria ainda replica a lógica da televisão de vendas, sem entender que o diferencial não é o vídeo em si, mas a fusão entre mídia, comunidade e transação. A lição chinesa é clara: o que move as vendas

não é a transmissão, mas a arquitetura social e algorítmica por trás dela.

O maior erro seria tentar encaixar o live commerce dentro das mesmas categorias de marketing que usamos há 20 anos (com algumas variações metodológicas). Para os profissionais de marketing, isso significa reestruturar a forma de pensar campanhas. Em vez de planejar jornadas longas, precisamos desenhar experiências completas que possam acontecer em minutos. Em vez de otimizar taxas de clique, precisamos medir intensidade de engajamento. Em vez de separar branding e performance, precisamos assumir que os dois colapsaram em um mesmo instante.

Se há um país preparado para essa transição, é o Brasil. Temos consumidores digitais altamente engajados, criadores de conteúdo vibrantes e um histórico de adoção acelerada de novas tecnologias (do WhatsApp ao PIX). O live commerce pode se tornar, no Brasil, não apenas uma tendência importada, mas uma linguagem própria, que mistura nossa vocação para entretenimento com a força crescente do e-commerce.

O live commerce é mais do que uma inovação tática: é um sinal de que a própria lógica do marketing digital precisa ser repensada. O funil morreu não porque falhamos, mas porque o consumidor evoluiu. Ele não quer percorrer etapas. Ele quer viver experiências. Ele quer participar.

(*) Head de Marketing do E-Commerce Brasil.