

O impacto  
da IA no  
Planejamento  
Estratégico

5.

Nori Lucio Jr

# Impacto da IA no Planejamento

O impacto da IA e machine learning no fundamento do planejamento estratégico da sua empresa será simplesmente brutal. Na minha prática do dia a dia por décadas, posso te afirmar que a IA vem para resolver o mais grave e crônico problema relacionado à gestão estratégica, que é o processo de tomada de decisões baseado em dados, que é bem diferente do chute, tão praticado hoje em dia. A tecnologia equipada com IA e machine learning poderá analisar grandes volumes de dados e identificar padrões e tendências que os gestores comuns, nunca e em hipótese nenhuma mesmo os mais técnicos e dedicados, poderiam alcançar.

Com aplicação da IA no negócio das empresas, digo, aplicado na forma de sistemas de gestão autônomos, elas terão a possibilidade de focar exclusivamente na evolução do seu propósito, ou seja, aquele que determina sua existência. Na prática, poderão voltar a sonhar com o futuro da empresa e empreender tomando decisões assertivas baseadas exclusivamente em dados. O resultado é infalível e será percebido na eficiência de suas estratégias, e principalmente no ritmo rápido e seguro de execução dos projetos estratégicos que a levarão para o futuro.

Meu desafio nesse texto será ilustrar através de exemplos práticos como a IA vai impactar cada uma das perspectivas que foram listadas e documentadas no seu mapa estratégico, que representa o resultado do seu planejamento estratégico. Passamos pelo capital humano, seguido pela perspectiva da organização, depois pela perspectiva do cliente, falamos sobre o impacto brutal na perspectiva da inovação e também na sua marca e finalmente, analisamos o impacto financeiro. Vamos fazer também uma análise de risco se sua empresa sobreviverá ou não, com ou sem a aplicação de IA, no seu modelo de negócio.

A perspectiva do capital humano é sobre compatibilizar o perfil técnico e tecnológico dos líderes e gestores com a sua ambição de futuro. A primeira má notícia para os mais preguiçosos, aqueles que não se atualizam profissionalmente, é que já no recrutamento e seleção a IA pode automatizar o processo de triagem de candidatos e identificar talentos compatíveis com base em habilidades. Na prática se você não se atualizar continuamente como profissional, você estará automaticamente excluído do mercado de trabalho formal, simplesmente porque seu currículo será ignorado pelos filtros utilizados por recrutadores.

Um profissional com conhecimento em IA tem uma característica excepcional e rara chamada de visão sistêmica, especialmente se tiver experiência em trabalhar em projetos multifuncionais e entender como a inteligência artificial poderá ser aplicada em diferentes áreas de uma organização. A visão sistêmica se refere à capacidade de enxergar como as várias partes de um sistema se relacionam e interagem na busca pela tão sonhada combinação entre excelência operacional, e produtividade. Imagine apenas por um minuto, um profissional desses liderando sua empresa observando o processos, e aplicando tecnologias que por um lado extermine atividades repetitivas, e por outro, consegue simultaneamente desenhar cenários e fazer previsão sobre melhoria de produtividade. Para os próximos dois anos, acredite se quiser, produtividade será um dos seus únicos e também mais eficientes remédios para preservar sua tão ameaçada rentabilidade.

Uma outra característica de um profissional com conhecimento da aplicabilidade de IA é sua altíssima capacidade de adaptar-se às mudanças. Na verdade eles é quem são os principais agentes de mudanças. Eles são capazes de observar para se antecipar as alterações no ambiente de negócios e adaptar novas tecnologias que respondem rapidamente. Uma outra característica desse tipo de líder, é de identificar oportunidades para aplicar IA de forma inovadora para construir novas fontes de receitas aniquilando sua concorrência, ou seja, seu concorrente terá muita dificuldade para alcançar sua empresa.

Conclusão, antes de contratar qualquer líder certifique-se que o profissional vem se atualizando sobre a evolução dessas tecnologias, infelizmente, se você não adicionar essa característica como pré requisito, acredite, você terá que substituir esse líder novamente antes do seu aniversário de um ano de empresa. Eu realmente espero que nessa fase da vida da sua empresa, você já aprendeu mesmo que seja com seus erros, o quanto te custa perder ou substituir um líder. Se você julgar que é difícil de contratar um líder com esse perfil, invista imediatamente no seu desenvolvimento.

As iniciativas do RH para atrair, desenvolver e reter talentos terão que ser extremamente bem articuladas. Eles serão caçados por empresas que pagarão salários e bônus atrativos simplesmente porque precisarão desses talentos para conquistarem sua visão de futuro. O RH de verdade, será subordinado diretamente ao CEO da empresa, e terá uma espécie de licença para matar, caso encontre profissionais ruins que estão de alguma forma impedindo a evolução do ritmo de execução. Na minha prática do dia a dia a minha recomendação para profissionais talentosos é se tornarem o melhor profissional que qualquer empresa poderia contratar. Já a recomendação para as empresas é utilizar todos os mecanismos ao seu alcance para manter esses profissionais na empresa.

Subindo no mapa estratégico vem a perspectiva da organização, digo subindo porque o mapa estratégico se lê de baixo para cima porque sua performance financeira, que é a última perspectiva, representa apenas o resultado das outras perspectivas que foram executadas impecavelmente. Nessa etapa, a combinação que era, digo era, porque já é passado, entre pessoas processos e tecnologia, já não funciona mais. Novos modelos de gestão autônoma baseados em dados, conseguirão identificar padrões, e portanto oportunidades que determinarão qual a melhor forma de desenhar processos. A sequência pessoas processo e tecnologia será invertida, ou seja, será a tecnologia que virá primeiro nessa nova sequência, seguido de processos e talvez pessoas já que existe uma forte expectativa que IA substituirá os empregos relacionados a processos repetitivos.

Com IA e sistemas autônomos, os profissionais bem capacitados terão muito mais tempo para observarem o impacto no negócio das áreas que são responsáveis e líderes. Vamos ver cinco exemplos:

O primeiro é a área financeira que terá que expandir o escopo do serviço financeiro interagindo com custos, precificação, retorno sobre investimento em projetos estratégicos, análise de riscos, buscar fontes de financiamento para novos investimentos, compliance e também ESG.

Segundo, a velha área de TI terá que desmontar seus velhos e obsoletos ERP monolíticos e substituí-los por soluções mais ágeis e de fácil adaptação como soluções SaaS, e BI, que são mais versáteis e adaptáveis a velocidade que o negócio exigirá para o futuro.

Terceiro, a área de marketing que está encrascada, porque para construir a marca terá muito trabalho para gerar conteúdo relevante que é exclusivamente aquele que gera conhecimento. O lixo das redes sociais que hoje já não servem para nada, desaparecerá como forma de propagar seu conteúdo relevante.

Quarto, a área de vendas sofrerá uma transformação brutal porque será responsável pelo sucesso do cliente, já que comprar não exigirá mais a interferência humana de um vendedor para realizar a transação. Se você tem dúvida, anote quantas vezes essa semana você comprou alguma coisa do Mercado Livre que te entrega quase que no mesmo dia. Anote também quantas vezes você falou com um vendedor do mercado livre.

E quinto, a área de inovação, que terá que se reinventar para entender de forma preditiva a expectativa do cliente, ou seja, deverá incorporar IA ainda na fase de pesquisa que antecede a fase de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Incluí aqui um sexto exemplo porque quero que você preste muita atenção. É a IA quem determinará suas compras porque quando ela combina a previsão das vendas futuras, também te permitirá comprar em maior volume e aumentar seu poder de barganha com fornecedores. É a IA que também recomendará seu processo de produção já que a assertividade do pipeline de vendas para os próximos meses será cada vez maior. Portanto, o brutal impacto que a economia pela compra negociada por volume e a produtividade terá sobre a sua margem, ou seja, sobre a sua rentabilidade, será gerenciado por sistemas autônomos equipados com técnicas de machine learning e IA. Não arrisque sua sorte, inicie essa jornada imediatamente.

Continuando no mapa estratégico, a terceira perspectiva que é a do cliente será impactada brutalmente pelos sistemas de recomendação com IA associados a sistemas de comércio eletrônico. Mesmo para empresas de serviços, aquelas que tem uma venda exclusivamente consultiva, terão que eliminar sua área de vendas tradicional por uma técnica chamada customer experience. Os indicadores de sucesso do cliente serão gerenciados por plataformas equipadas com IA que oferecerão proativamente ações corretivas, no caso de não conformidades, quando o cliente interage com as várias áreas da empresa.

As tradicionais ferramentas de CRM já estão obsoletas, não confundir a ferramenta com a metodologia de CRM que ainda é atual e sub utilizada. O fato é que serão substituídas por algoritmos que conseguirão fazer um planejamento de ataque aos clientes simplesmente perfeito, como se fossem um verdadeiro sniper. O algoritmo simplesmente utilizará sua historia como base, e fará associações e correlações entre produtos e serviços consumidos em clientes com o mesmo perfil. Dessa forma, a recomendação de compra para o cliente será implacável e a cada dia, todos os dias, como o algoritmo aprende um pouco mais, essa assertividade vai se transformando num sistema de vendas impecável e completamente autônomo, ou seja, nenhum vendedor precisará mais intervir no processo como por exemplo o Netflix, onde antigamente era o atendente das video locadoras que recomendavam seus filmes para o fim de semana.

Imagine agora, a eficiência e a assertividade das ações de upsell e cross-sell para cada cliente. É ainda inimaginável para um gestor convencional identificar o volume de dinheiro que essas ferramentas terão o poder de mapear. Uma vez mapeado, estarão prontinhos para um vendedor extremamente bem treinado converte-las em vendas. Entre os fatores disruptivos que IA vai promover na estratégia da empresa, os sistemas de recomendação ou Recommendation Systems, serão aqueles que determinarão a sobrevivência, ou não, da sua empresa simplesmente porque se o seu concorrente implementar primeiro que você, não te sobrá tempo para reagir e portanto sua empresa estará automaticamente fora do mercado. Eu não pagaria para ver porque esse movimento já está acontecendo e evoluindo de forma rápida, sofisticada e não é fácil de replicar já que o algoritmo levará no mínimo 1 ano para ser treinado e calibrado conforme a realidade da sua empresa, dos produtos e serviços e dos clientes.

Combinado com o Recommendation Systems as novas plataformas de serviço com foco na gestão do sucesso do cliente, com foco na manutenção do nível de serviço que garantirá que eles permaneçam continuamente satisfeitos, trarão uma nova perspectiva de certa forma mais profilática. Quando uma ocorrência de não conformidade aparecer no trato com o cliente nas diversas áreas da empresa, notificações e alertas irão disparar para gestores e líderes para que cuidem de forma preventiva da lista de clientes que poderão ser afetados com o mesmo problema. Dessa forma, de forma antecipada, a empresa poderá tratar o evento antes que ele se transforme numa crise.

Já na perspectiva de inovação tem um capítulo em branco sendo escrito nesse momento, quem sobreviver, verá o desdobramento dessa nova era. Empresas sólidas que se acomodaram vão desaparecer numa velocidade muito maior que já vinha acontecendo sem a IA. Será uma experiência excepcional, exclusiva para líderes apaixonados observarem esse movimento se materializar nos próximos dois anos. Imagina um algoritmo que te ajudará na assertividade ainda na fase de pesquisa e um outro na fase de desenvolvimento e teste. A velocidade combinada com a assertividade que a IA irá trazer para esse processo, é quase que certeza absoluta de conquistar uma proposta de valor única e singular para seus novos produtos e serviços, através das suas iniciativas e investimentos em inovação.

Esses algoritmos te possibilitarão inserir ou mesmo forçar produtos de concorrentes e também produtos de outras empresas nos sistemas autônomo de correlação e recomendação da sua empresa e que já são utilizados por seus vendedores e pelo seu time de marketing. Dessa forma, você conseguirá fazer uma pesquisa em tempo real sobre a aderência das suas teses junto aos seus clientes, antes de iniciar o investimento no processo de pesquisa e desenvolvimento. É como se você colocasse um vírus no seu sistema para ver como a empresa e clientes irão reagir naturalmente.

A penúltima perspectiva é a da marca. Aqui o impacto da IA será brutal porque a velocidade da proliferação de lixo com novas ferramentas de criação de posts e vídeos irá simplesmente bloquear sua capacidade de transmitir suas mensagens para seus públicos de forma eficiente e eficaz. A única saída será criar conteúdo relevante que é exclusivamente aquele que gera conhecimento e quase que de forma individualizada, literalmente imprimir e deixar sobre a mesa do seu cliente para garantir que ele recebeu, e irá ler. Na verdade, esse capítulo sobre a eficiência da comunicação ainda está aberto. A única certeza é da bagunça que as ferramentas de IA já estão causando nas mídias.

Para o excepcional gestor de marca marketing comunicação e mídia, a missão continua a mesma, ou seja, conquistar autoridade na marca independente das barreiras de comunicação que aparecerão no seu caminho. Agora se você não tem esse excepcional profissional é certeza que a narrativa que sua marca criou com seus clientes desaparecerá, porque um efeito sobre a marca chamado de awareness, que significa o reconhecimento espontâneo da marca, é volátil, ou seja, se seu cliente não te ver, nem ouvir de alguma forma, você desaparecerá.

Monitore cuidadosamente a performance das suas mídias, monitore sistematicamente os atributos da sua marca para ajustar suas estratégias de comunicação e garantir que sua empresa não desapareça. Isso já está acontecendo nesse exato momento portanto, se ainda não pensou nisso está atrasado e cada vez mais próximo do final do ciclo de reconhecimento da sua marca, e como consequência também da sua empresa.

E finalmente, por último a mais importante das perspectivas que é a financeira. A mais importante porque uma empresa vive da sua capacidade crescente de gerar caixa. Essa frase é a única que poderá julgar se sua empresa é de verdade um empreendimento sólido e perene. Se tudo que conversamos antes sobre as outras perspectivas foi pensado com carinho, e principalmente cuidado com zelo, você não tem com o que se preocupar porque a perspectiva financeira é uma resultante da sua gestão, é simples assim. Se sua empresa não gera caixa, você então não está preparado para levar sua empresa para o próximo estágio. Não culpe o seu pobre financeiro que é apenas quem contabiliza seus resultados que pode ser pela sua gestão espetacular e inovadora, uma gestão que cria valor para organização, ou poderá ser também por uma gestão medíocre, aquela que vive apenas das vendas do mês e gasta mais do que gera de caixa.

A gestão financeira é a mais simples da empresa porque pode ser 100% automatizada, com zero papel rodando pela empresa. A gestão financeira é uma espécie de cliente de todos os processos de todas as áreas que já deveriam estar 100% automatizados. Não é aceitável uma gestão financeira daquelas que parece um cartório de tanto papel armazenado com aqueles arquivos de lata dos anos 70. O efeito dos processos autônomos com tecnologia de IA nas outras áreas permitirão uma gestão financeira impecável, por exemplo, a revisão do orçamento anual será automática, inclusive na identificação de ofensores que gastaram o que não estava previsto em orçamento.

A tesouraria é 100% autônoma inclusive na conciliação bancária e gestão de capital de giro e fluxo de caixa. Idem para o processo de faturamento e concessão de crédito para clientes duvidosos. A precificação também é autônoma, ou seja, não existe a velha, antiquada e inexplicável lista de preços, existe apenas o preço que é calculado automaticamente, considerando o volume e o mix de produtos que o cliente deseja comprar. Acredite se quiser, ainda existem empresas com várias listas de preços, e também empresas que dão desconto sobre a lista de preço. Se isso te parece bizarro, é mais comum que você imagina. Como essas empresa calculam sua rentabilidade, não pergunte porque é simplesmente impossível.

E finalmente vêm os indicadores que impactam na margem de contribuição e no ebitda que poderão ser consultados em tempo real para que intervenções sejam feitas imediatamente, ou sempre que necessárias. A IA aplicada à área financeira conseguirá fazer uma previsão do impacto no ebitda, porque além de conseguir prever as vendas de forma confiável, consegue também prever os ganhos pelas compras negociadas com volume, prever a obsolescência de estoque porque consegue prever o giro dos produtos, consegue refinar a produtividade pelo melhor planejamento de produção ou de armazenamento já que sabe como serão as vendas, ou seja, os sistemas autônomos funcionam perfeitamente porque são baseados em dados reais. Com IA seu gestor ultrapassado vai perder na marra a maldita mania de chutar que sempre deixa a empresa em risco.

Conclusão: IA vai se tornar a mais vibrante área da sua empresa, substituirá o TI que de certa forma nos últimos anos se transformou mais em um centro de despesas do que uma área estratégica. O TI vai ser reinventado no seu propósito e certamente voltará com força total aplicando tecnologias que impulsionarão seus produtos e serviços. O ERP monolítico vai desaparecer graças a Deus, dando espaço para sistemas com machine learning e IA que promoverão uma gestão baseada em dados, de altíssimo desempenho, gerando insights que quando materializados em ações por aqueles profissionais brilhantes, porque são profissionais atualizados, conduzirão sua empresa para um posicionamento onde nenhum concorrente poderá te alcançar.

Se sua empresa não tem o hábito de pensar estrategicamente, ou de manter um planejamento estratégico vivo, nesse caso, não existe nenhuma chance de sua empresa sobreviver nesse novo futuro que acontecerá daqui a 2 anos, mesmo porque sua empresa só vai atrair profissionais medíocres, aqueles que não se atualizam, e por isso não existe nenhuma chance deles te conduzirem por esse caminho cheio de oportunidades. Se você quiser saber como fazer uma análise de risco bem simples, é só você refletir qual a real possibilidade do que foi escrito aqui acontecer de verdade. E refletir também que se acontecer, qual o tamanho do impacto na sua empresa. Se a possibilidade for alta e o impacto for brutal, e se você ainda tem alguma paixão pela sua empresa e não pelo seu ego ou síndrome de sabichão, pare! Peça ajuda imediatamente.