

IA e Gestão

Construir Empresas que Não Dependem de Si

Uma visão direta, de quem gere empresas e não vende software, sobre como a Inteligência Artificial pode profissionalizar a gestão, premiar o mérito e preparar a sucessão.

Da intuição aos números. Da dependência à profissionalização. Da gestão ao legado.

Tempo de leitura: 8 minutos

por
Antônio Martins

Índice

01	P03	Porque estou a escrever sobre isto
02	P04	O que a IA não é (e porque isso importa)
03	P05	IA como motor de meritocracia
04	P06	Delegar com controlo, não com fé
05	P07	As quatro frentes onde a IA já muda o dia a dia
06	P09	IA e a sucessão de empresas que sobrevivem ao fundador
07	P10	O custo de esperar
08	P11	A minha convicção

01 Porque estou a escrever sobre isto

Não escrevo isto como quem vende tecnologia. Escrevo como quem gere empresas há décadas, decide todos os dias com base em números, e viu de perto a diferença entre organizações que funcionam por critério e organizações que funcionam por hábito.

A conversa sobre Inteligência Artificial está cheia de exagero. De um lado, quem promete que resolve tudo. Do outro, quem teme que substitua tudo. Nenhum dos dois extremos me interessa. O que me interessa é uma pergunta muito mais simples e muito mais exigente. Isto ajuda a construir uma empresa que funcione por regras claras, que premeie quem entrega resultados e que continue de pé sem depender da minha presença diária?

Este ebook é a minha resposta a essa pergunta. Não é um manual técnico, nem uma lista de funcionalidades. É uma visão de gestão, escrita por alguém que aplica estes princípios aos seus próprios negócios, do retalho profissional às marcas próprias que estou a construir.

Se procura hype, não vai encontrá-lo aqui. Se procura uma forma pragmática de pensar onde a IA efetivamente muda a forma como uma empresa é gerida, continue a ler.

02 O que a IA não é (e porque isso importa)

Antes de falar do que a Inteligência Artificial pode fazer por uma empresa, prefiro ser claro sobre o que ela não é.

Não é uma solução mágica para uma gestão mal feita. Uma empresa sem processos definidos, sem critérios de avaliação claros e sem disciplina de dados não fica organizada por instalar uma ferramenta inteligente por cima do caos. Fica apenas com um caos mais rápido e mais caro.

Também não é, como por vezes se apresenta, uma ameaça que torna as pessoas dispensáveis. Na minha experiência, o valor de uma equipa nunca esteve no trabalho repetitivo que qualquer sistema consegue fazer melhor. Esteve sempre na relação com o cliente, no julgamento em situações ambíguas, na capacidade de decidir quando os dados não chegam para decidir sozinhos. Isso não se automatiza, e não tenho interesse nenhum em fingir que sim.

Antes de instalar qualquer ferramenta de IA, faço sempre a mesma pergunta. Esta decisão seria boa se um gestor competente a tomasse com calma, com os mesmos dados? Se a resposta for não, a ferramenta não vai resolver nada. Só vai errar mais depressa.

03 IA como motor de meritocracia

Acredito mais em mérito do que em antiguidade. Sempre defendi sistemas de remuneração que premeiem desempenho e superação contínua, não o tempo de casa. O problema é que aplicar este princípio com justiça exige uma coisa que a maioria das empresas não tem. Dados consistentes, atualizados e comparáveis sobre quem, de facto, está a entregar resultados.

Sem esses dados, a avaliação de desempenho vira opinião. Vira simpatia, visibilidade, quem fala mais alto na reunião. É exatamente aqui que vejo o contributo mais sério da Inteligência Artificial na gestão. Não substitui o julgamento do gestor, mas dá-lhe, em minutos, uma fotografia objetiva e comparável de vendas, margens, pontualidade, retenção de clientes, evolução face ao ano anterior, por pessoa, por equipa, por período.

Isto não retira poder de decisão a quem gere pessoas. Devolve-lhe a base factual que essa decisão sempre devia ter tido.

Não se pode premiar o mérito que não se consegue medir. A IA torna o mérito visível, mensurável e comparável. A decisão de premiar continua a ser sua, e é uma decisão mais justa por ter números a apoiá-la.

04 Delegar com controlo, não com fé

Acredito na delegação gradual. Mas sempre acompanhada de controlo e avaliação. Nunca delegação às cegas, feita com base na confiança de que tudo vai correr bem porque sim. Durante anos, esse controlo dependeu do meu tempo pessoal, reuniões, relatórios manuais, a memória do que cada pessoa disse que ia fazer. É um modelo que funciona numa empresa pequena e que se torna um estrangulamento à medida que a empresa cresce.

É aqui que a equação muda com a IA bem aplicada. Painéis e alertas alimentados por dados em tempo real permitem-me delegar a operação a quem a executa, mantendo visibilidade imediata sobre o resultado, sem precisar de estar presencialmente a validar cada passo.

Não é a IA a decidir por mim. É a IA a devolver-me tempo e visibilidade para decidir onde realmente importa, em vez de gastar essa capacidade a perseguir informação que devia estar disponível de forma automática.

Para mim, essa é a promessa real. Não substituir o meu critério, mas multiplicar a minha capacidade de acompanhar mais pessoas e mais negócios sem microgerir nenhum deles.

05 As quatro frentes onde a IA já muda o dia a dia

Falo pouco de tecnologia por gosto de tecnologia. Falo dela quando muda concretamente a forma como uma empresa é gerida. E há quatro áreas do negócio onde já vejo essa mudança a acontecer, todos os dias, nas empresas com quem me cruzo.

FINANCEIRA

Fechos de contas mais rápidos e desvios de tesouraria sinalizados antes de se tornarem uma crise, não depois. É a diferença entre gerir o passado e antecipar o futuro.

COMERCIAL

Separar, com dados e não com impressões, quem está de facto a prospectar de quem vive confortavelmente de uma carteira antiga, e decidir com isso quem merece a conta premium.

RECURSOS HUMANOS

Reduzir o peso administrativo, como processar salários e gerir ausências, para libertar tempo para o que nenhuma máquina substitui, desenvolver pessoas e cultura.

OPERAÇÕES

Antecipar problemas de stock e de fornecimento antes de se tornarem falhas visíveis para o cliente. Menos rutura, menos desperdício, menos urgência mal gerida.

Nenhuma destas mudanças exige um exército de programadores nem orçamentos de grande empresa. Exige uma decisão de gestão. Parar de correr atrás dos números e passar a interpretá-los.

06 IA e a sucessão de empresas que sobrevivem ao fundador

Esta é, para mim, a questão mais estratégica de todas, mais do que qualquer ganho de produtividade. Tenho uma preocupação crescente com a sucessão, com a profissionalização da gestão e com a continuidade das minhas empresas para além da minha presença operacional. Não quero construir negócios que dependam de mim para funcionar. Quero construir empresas.

Uma empresa que depende da memória e da intuição de uma única pessoa é, por construção, frágil. Essa fragilidade transforma-se em risco existencial exatamente no momento em que a sucessão entra em cima da mesa, que é sempre o pior momento possível para começar a documentar o que só existia na cabeça do fundador.

A Inteligência Artificial, bem usada, converte parte desse conhecimento tácito (porque fazemos as coisas desta forma, o que significa este desvio, que comportamento de cliente é um sinal de alerta) em critérios explícitos, documentados e transferíveis.

Não substitui a próxima geração de líderes. É a estrutura que torna a entrada dela mais rápida e menos arriscada.

07 O custo de esperar

Todos os trimestres em que uma empresa adia esta decisão são trimestres em que os concorrentes que já a tomaram consolidam uma vantagem estrutural, em custo, em velocidade de decisão, e na capacidade de reter e remunerar de forma justa as suas melhores pessoas.

Esperar não preserva estabilidade. Apenas adia uma decisão que é inevitável, e que fica mais cara quanto mais tarde for tomada. Já vi este padrão repetir-se em setores diferentes. Quem espera pela certeza absoluta acaba a decidir sob pressão, sem tempo para o fazer bem.

A pergunta certa nunca é "estamos prontos para isto?". É "quanto nos custa continuar a decidir com dados de ontem, enquanto outros já decidem com dados de agora?"

08 A minha convicção

Para mim, a Inteligência Artificial não é o futuro da gestão. É a ferramenta de uma gestão que já decidiu deixar de ser informal, e passar a ser profissionalizada, baseada em indicadores, em resultados e em mérito.

As empresas que mais me interessa construir são exatamente essas, as que continuam a funcionar, a premiar quem merece e a crescer, esteja eu ou não na sala. Este ebook é mais uma peça desse projeto, e um convite a quem lidera outras empresas para fazer a si mesmo a mesma pergunta com que comecei. A sua gestão está pronta para funcionar sem si?

António Martins

SOBRE O AUTOR

António Martins é empresário e gestor, com atividade na cosmética profissional e no desenvolvimento de marcas próprias. Defende uma gestão profissionalizada, orientada a resultados e baseada em mérito, com o objetivo de construir organizações que perdurem para além da presença diária do fundador.