



IA & DECISÃO EXECUTIVA

Sua empresa adotou IA. O P&L não percebeu.

Quase toda empresa de porte já testou inteligência artificial. Quase nenhuma consegue apontar a linha do resultado que mudou por causa disso. O problema não é a tecnologia — é **onde ela foi colocada**. Este artigo trata das quatro camadas em que a IA muda de fato a decisão de quem dirige a empresa: suporte à decisão, conferência de números, organização de dados e gestão visual dos indicadores.

LUCAS MÜLLER • MULLER CAPITAL • PARA C-LEVEL E CONSELHO

Adoção não é uso. Uso não é vantagem.

Pergunte ao seu time de TI quantas licenças de IA a empresa contratou. Você vai receber um número preciso. Agora pergunte à sua diretoria qual decisão dos últimos seis meses foi tomada de forma diferente por causa dessas licenças. O silêncio na segunda pergunta é o diagnóstico completo.

A maior parte das empresas comprou acesso a uma ferramenta e chamou isso de estratégia de IA. O resultado é previsível: um ganho difuso de produtividade individual — e-mails mais rápidos, atas resumidas, apresentações mais bonitas — que nunca chega ao demonstrativo. Produtividade que não é convertida em **capacidade realocada** ou em **decisão melhor** simplesmente evapora. Ela é sentida pelo time e invisível para o acionista.

A pergunta que separa as empresas, portanto, não é “usamos IA?”. Todas usam. A pergunta é: **onde a IA entrou no fluxo de decisão, e quem responde por isso?**

IA barata deixou de ser diferencial no instante em que virou commodity. O diferencial voltou a ser o de sempre: a qualidade da pergunta e a disciplina da verificação.

O erro de enquadramento

Há três padrões de falha, e todos têm a mesma raiz: a IA foi tratada como ferramenta de base, não como infraestrutura de decisão.

- **O piloto eterno.** Projeto de inovação que roda em paralelo à operação, sem dono no P&L. Prova conceito com elegância e nunca prova resultado.
- **A ferramenta sem dono.** Licença distribuída para todos e responsabilidade de ninguém. Cada área inventa seu padrão, ninguém audita a saída, e o primeiro erro público vira argumento para frear tudo.
- **O ganho que não aparece.** Duas horas economizadas por analista por semana são reais — e invisíveis, se ninguém decidir para onde vão. Ganho não realocado é ganho que não existe.

O enquadramento correto é desconfortável porque tira o tema de TI e o coloca na mesa da diretoria: a IA é uma **camada de suporte à decisão**. E como toda camada de decisão, ela precisa de dono, de cadência e de régua de verificação — exatamente como o orçamento, o comitê de crédito ou a política de compras.

AS QUATRO CAMADAS ONDE A IA MUDA O RESULTADO

01 Suporte à decisão: do palpite ao cenário

DECIDIR COM BASE MONTADA, NÃO COM BASE DISPONÍVEL

Decisão executiva raramente falha por falta de informação. Falha por falta de tempo para estruturar a informação que já existe. Entre a reunião de segunda e o comitê de quinta não cabe a análise de sensibilidade que a decisão merecia — então decide-se com a base que estava pronta, não com a base que era necessária.

A IA não decide. Ela derruba o custo de *montar a alternativa*: o cenário pessimista que ninguém teve tempo de calcular, o benchmark que ficou para depois, o contraditório que nenhum diretor quis fazer contra o projeto do colega. É um advogado do diabo que não tem carreira a proteger nem chefe a agradar.

A pergunta certa nunca é “o que a IA acha?”. É: **o que muda na decisão se minha premissa central estiver errada em 10%?** Quando esse trabalho passa a caber no intervalo entre duas reuniões, muda a natureza da decisão — não a velocidade dela.

02 Conferência de números: o segundo par de olhos que não cansa

VERIFICAÇÃO SISTEMÁTICA, NÃO RECÁLCULO

Todo executivo já assinou um número que não conferiu linha a linha. Não por descuido — por aritmética de agenda. E a exposição real quase nunca está na conta grande e visível: está na planilha herdada de alguém que saiu da empresa, na premissa de câmbio que ninguém atualizou desde o último ciclo, na fórmula que parou de somar a última linha quando alguém inseriu uma coluna no meio.

A IA é boa exatamente naquilo em que o humano cansado é ruim: verificação repetitiva, cruzamento de fontes, checagem de consistência interna, identificação do número que não fecha entre duas versões do mesmo relatório. Ela não substitui o controller — ela devolve ao controller o tempo que ele gastava procurando o erro, para gastar explicando o desvio.

03 Organização de dados: o trabalho invisível que decide tudo

A CAMADA DE MAIOR EFEITO COMPOSTO

Nenhuma empresa sofre de falta de dado. Sofre de dado que não conversa. O ERP fala uma língua, a planilha do comercial fala outra, o relatório do fornecedor chega em PDF, o histórico que importa está no e-mail de alguém e a versão final tem sufixo “_v7_ok_final”.

Historicamente, normalizar isso custava semanas de analista. Por ser caro, não era feito. Por não ser feito, a decisão era tomada no achismo com verniz de planilha. Esse custo caiu de forma brutal — e essa é a mudança mais subestimada da lista, porque é ela que destrava as outras três: sem dado organizado não há conferência confiável, não há cenário e não há painel.

Não comece por um projeto de dados. Comece pelo que já dói: **os três relatórios que sua diretoria consome toda semana e que hoje alguém monta à mão.**

04 Gestão visual: o indicador que ninguém precisa pedir

REDUZIR A DISTÂNCIA ENTRE O FATO E A DECISÃO

Painel não é relatório bonito. Painel é redução de latência entre o que acontece e o que se decide. Se um indicador só existe quando alguém pede, ele já chegou tarde — e a empresa está pagando para olhar pelo retrovisor.

Três testes para o painel da sua empresa, nesta ordem:

01 O indicador tem dono? Nome, não área.

02 Tem faixa de normalidade definida antes? O que é verde e o que é vermelho precisa estar decidido antes do número aparecer — caso contrário, o desvio vira debate sobre a régua, não sobre a causa.

03 Alguém age quando ele vira? Painel sobre o qual ninguém age é decoração cara.

A IA entra aqui montando a *leitura*, não apenas o gráfico: o que variou, a causa provável, o que mudou desde o ciclo anterior e qual decisão está em aberto. O gráfico informa; a leitura é o que gera ação.

A linha que o executivo **não** deve cruzar

DELEGUE À IA

- Varredura de grandes volumes de texto e dado
- Primeira versão de análise e de cenário
- Conferência, cruzamento e consistência
- Padronização e organização de bases
- Leitura de contratos e relatórios longos
- Preparação de negociação e should-cost

NUNCA DELEGUE

- A escolha entre alternativas
- A premissa central do negócio
- A leitura política e de relação
- A aceitação de risco
- Decisão com dado que você não pode auditar
- Qualquer número que leve a sua assinatura

O teste do conselho: cinco perguntas

Leve estas cinco perguntas à próxima reunião. Elas separam, em minutos, a empresa que comprou ferramenta da empresa que mudou processo de decisão.

- 01 **Qual decisão dos últimos 90 dias foi tomada de forma diferente por causa de IA?** Se não houver exemplo, ainda estamos na fase de ferramenta.
- 02 **Quem é o dono?** Nome e cargo, não “a área de tecnologia”.
- 03 **Qual é a régua de verificação?** Como sabemos que a saída está correta *antes* de ela virar decisão.
- 04 **O que a IA não decide aqui — está escrito?** Política publicada, não entendimento tácito.
- 05 **O tempo ganho foi realocado para quê?** Se não foi realocado, não houve ganho.

O risco que importa

O risco relevante não é a IA errar. Ela vai errar, e erro verificável é administrável — é para isso que existe régua. O risco relevante é o executivo **terceirizar o julgamento**: aceitar como resposta o que deveria ter tratado como rascunho, e assinar embaixo.

Do outro lado da mesma moeda está a assimetria que poucos conselhos precificaram. Nas empresas que trataram IA como infraestrutura de decisão, o ciclo entre pergunta e decisão encurtou de semanas para dias. Quem decide em dias contra um concorrente que decide em semanas não é apenas mais rápido: chega ao mercado com mais tentativas, mais correções e mais aprendizado acumulado no mesmo trimestre.

Essa vantagem não vem da ferramenta. Vem de ter colocado a ferramenta no lugar certo — e de ter mantido, no lugar certo, o executivo.

Roteiro de 90 dias

Nada aqui exige orçamento de transformação digital, comitê novo ou consultoria de doze meses. Exige escolher **uma** decisão que importa e tratá-la com o mesmo rigor que se trata um investimento.

0-30

DIAS

Escolher o alvo

- Mapear as três decisões recorrentes de maior impacto financeiro — não as mais frequentes, as mais caras.
- Escolher uma. Nomear o dono. Definir a métrica que precisa mudar.
- Escrever, em uma página, o que a IA não decide nesta empresa.

ENTREGÁVEL uma decisão escolhida, um dono, uma métrica.

30-60

DIAS

Organizar o dado e construir a régua

- Padronizar as fontes que alimentam essa decisão — só elas, não a empresa inteira.
- Definir a régua de verificação: o que é conferido, por quem, antes de virar decisão.
- Rodar em paralelo ao processo atual: a IA propõe, o time compara, o desvio é registrado.

ENTREGÁVEL base organizada e critério de aceite documentado.

60-90

DIAS

Levar ao comitê

- Substituir o processo antigo onde a comparação mostrou ganho; manter onde não mostrou.
- Medir três coisas: tempo de ciclo da decisão, erros detectados antes da assinatura, horas realocadas.
- Levar o resultado ao conselho com número, não com narrativa.

ENTREGÁVEL uma decisão tomada de outro jeito — e o número que prova.

Noventa dias são suficientes para provar ou descartar.
Três anos de piloto não são.

Quer aplicar isso na sua empresa?

Conduzo palestras, sessões fechadas para diretoria e conselho, treinamentos in-company e projetos de consultoria sobre uso executivo de IA, planejamento estratégico e decisão baseada em dados.



FALE COMIGO

mullercapital.net

lmuller@mullercapital.net

linkedin.com/in/losmuller

Lucas Müller é executivo de negócios com mais de 15 anos em desenvolvimento de mercado, suprimentos e liderança de P&L na indústria global de ingredientes, com atuação na China, Índia, América Latina, Estados Unidos e Europa. Este material pode ser compartilhado livremente, com atribuição.