



BIOMETRIA NÃO É SUFICIENTE

COMO FRAUDES AVANÇADAS ESTÃO DESAFIANDO OS BANCOS

▶▶ Leia na página 8

Golpes corporativos: entre a mente humana e a segurança digital

A segurança cibernética nas empresas já não se resume a firewalls e antivírus.

O risco real, hoje, não está apenas nos sistemas, mas nas pessoas que os operam. Segundo um relatório do WatchGuard Threat Lab de 2024, 78% dos malwares chegaram às empresas via e-mails de phishing ou downloads enganosos (explorando decisões humanas).

O golpe começa na emoção

Os hackers nem sempre precisam quebrar sistemas complexos para nos enganar. Muitas vezes, eles só exploram nossos sentimentos, nos levando a tomar decisões impulsivas. Medo, pressa, confiança em figuras de autoridade, promessas de recompensa ou até mesmo nossa curiosidade — esses são os truques por trás da maioria dos golpes online.

Um caso envolvendo uma grande empresa de energia demonstrou como ataques bem-orquestrados podem explorar hierarquias organizacionais e dinâmicas de poder. O golpe começou com uma mensagem aparentemente inócua direcionada a um assistente administrativo, usando linguagem que imitava perfeitamente o estilo de comunicação do CEO.

No ambiente de trabalho, esses golpes se aproveitam de três fraquezas comuns: o nosso hábito de obedecer a figuras de autoridade, o medo de errar sob pressão e a vontade de agilizar processos burocráticos. Juntos, esses fatores criam o cenário ideal para que ataques aconteçam.

Como proteger sua equipe: o ponto-chave são as pessoas

A tecnologia sozinha não resolve. É preciso preparar as equipes para reconhecer e evitar armadilhas. Algumas práticas fazem a diferença:



- **Reconhecer gatilhos emocionais** – Ansiedade, urgência e curiosidade em excesso podem indicar tentativas de manipulação.
- **Aplicar o método SIFT** – Pare, investigue a origem, busque informações confiáveis e rastreie a fonte antes de tomar qualquer ação.
- **Valorizar a pausa** – Estimular uma cultura que permita refletir antes de agir ajuda a evitar decisões impulsivas.
- **Apoiar-se na tecnologia** – Filtros de e-mail e ferramentas de monitoramento de comportamento reduzem o impacto quando um erro acontece.

Segurança não é só defesa: é estratégia

O cenário atual exige mais do que respostas rápidas. Organizações atentas estão repensando suas abordagens, trocando modelos reativos por estratégias que integram tecnologia e comportamento humano.

Simulações de ataques adaptadas a diferentes níveis da empresa, validações por múltiplos canais em operações sensíveis e sistemas de monitoramento mais inteligentes são exemplos dessa evolução. Mas o grande diferencial está na união entre especialistas em cibersegurança e profissionais com conhecimento em comportamento organizacional.

Essa visão integrada entende que resiliência digital depende tanto da tecnologia quanto da forma como as pessoas tomam decisões em momentos críticos. Empresas que lideram nesse aspecto mostram que a segurança vai além de evitar ameaças: trata-se de construir uma cultura consciente e preparada.

A proteção mais eficaz nasce justamente dessa combinação, tecnologia de ponta aliada à compreensão profunda da natureza humana.

(Fonte: Dennis Brach, country manager da WatchGuard Brasil).

Expansão dos negócios: você está preparado para esse desafio?

Planejar a expansão de um negócio é uma tarefa que merece muita atenção. Todo empreendedor deve avaliar diversos pontos fundamentais para garantir que esse passo estratégico seja bem-sucedido. Afinal, expandir ou ampliar a atuação da empresa pode acontecer de diversas maneiras, caso da abertura de novos pontos de venda próprios, pelo franchising, por meio de representantes de vendas, venda direta, e-commerce, entre outros canais.

Para informações sobre o

MERCADO
FINANCEIRO

faça a leitura do
QR Code com seu celular



Negócios em Pauta



Global Meeting discute o futuro das finanças sustentáveis

Nesta terça-feira (17/6), às 9h, será realizado o Global Meeting – Finanças Sustentáveis, na sede do Instituto Global ESG, em Brasília (DF). A iniciativa visa apoiar políticas de financiamento que privilegiam projetos de impacto socioambiental positivo, acessíveis a negócios de qualquer porte. O evento, exclusivo para convidados, reunirá especialistas, investidores, formuladores de políticas e líderes empresariais para debater soluções financeiras acessíveis e inclusivas, capazes de transformar a economia e promover o desenvolvimento sustentável. Entre os palestrantes confirmados, destaca-se a participação do Presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras e ex-presidente da Câmara dos Deputados, Rodrigo Maia (<https://esg20.org/>). ▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



Solve for Tomorrow Brasil destaca equidade e inovação nas escolas públicas

@O Solve for Tomorrow Brasil1, programa global de cidadania corporativa da Samsung – que está com as inscrições abertas para sua 12ª edição –, realizou na última terça-feira (10), um webinar online e gratuito para professores de todo o país, a fim de levantar questões importantes sobre a equidade e a inovação nas escolas. Com mediação do especialista em impacto social, políticas públicas e lideranças, Alex Moreira Roberto, e apresentação do consultor educacional, Jefferson Meneses, o evento falou sobre a importância de valorizar a diversidade e fortalecer o protagonismo juvenil nas escolas, tornando o ambiente acadêmico mais justo, colaborativo e conectado com a realidade dos(as) estudantes (<https://solvefortomorrowbrasil.com.br/>). ▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Ética e Integridade

100 Colunas e
Uma Jornada
Transformadora

Denise Debiasi

▶▶ Leia na página 6



OPINIÃO

O varejo como protagonista da publicidade digital no Brasil

Paulo Moratore (*)

O mercado brasileiro de Retail Media – redes de publicidade apoiadas em ativos de varejistas – vive um boom de crescimento.

O mercado alcançou o número de R\$ 3,8 bilhões o ano passado, um salto de 42,3% sobre 2023 – avançando em um ritmo que é o dobro da média global, de 20,3%. Ainda que represente cerca de 0,6% do mercado mundial, hoje o Brasil tem a maior taxa de expansão do mundo na categoria.

E esse movimento tem acontecido justamente porque varejistas e a indústria estão abraçando essa tendência com velocidade – tanto é que a expectativa é que esse canal de mídia encerre 2025 com um crescimento significativo em relação a 2024. Isso demonstra que o varejo nacional está decidido a se tornar protagonista na publicidade digital, surfando na “terceira onda” da mídia online – como as redes retail media têm sido chamadas. Em outras palavras, há um consenso crescente de que varejistas se tornarão potências publicitárias, com papel central na conexão entre marcas e consumidores.

Ao menos 64% das grandes marcas brasileiras já trabalham com retail media, de acordo com a pesquisa Retail Media Insights, de 2024. Do lado dos varejistas, 55% afirmam já operar sua própria rede de mídia – de supermercados a farmácias e marketplaces, diversos segmentos estão criando estruturas para monetizar suas audiências.

O poder de segmentação do Varejo. Por trás da ascensão das redes retail media está um ativo valioso do varejista: os dados primários (first-party data) de seus consumidores. Diferentemente de outros veículos, o varejo detém informações ricas sobre o comportamento de compra – histórico de transações, itens visualizados, frequência de visitas, preferências e até dados de programas de fidelidade. Essas informações permitem uma segmentação extremamente precisa do público. Varejistas podem alavancar os insights de compra de seus clientes para oferecer soluções de publicidade hiper segmentadas, atingindo o consumidor certo com a mensagem certa e no momento mais oportuno.

Essa capacidade de segmentação baseada em dados próprios ganha importância estratégica num contexto de maior restrição ao uso de cookies de terceiros e demanda por privacidade. Os varejistas, atuando como “donos da audiência”, conseguem entregar para as marcas audiências qualificadas e intencionadas, algo difícil de encontrar em outras mídias na mesma escala.

Por exemplo, uma rede de farmácias pode segmentar anúncios de vitaminas apenas para clientes que compraram produtos de saúde recentemente, ou um supermercado online pode promover alimentos orgânicos para consumidores que buscam por itens fitness. O uso inteligente do histórico de compras, buscas e perfil demográfico torna os anúncios muito mais relevantes para o consumidor, elevando as vendas e a fidelização à marca. Estudos destacam que o retail media oferece justamente essa possibilidade de personalização em massa, combinando alcance com conteúdo sob medida para cada cliente.

Além disso, a qualidade dos dados do varejo permite métricas de desempenho mais robustas. Como as redes retail media operam dentro dos sistemas do próprio varejista, é possível atribuir diretamente o resultado de uma campanha às vendas realizadas, fechando o ciclo completo da mensuração. Essa atribuição “closed loop” – em que se consegue conectar a impressão do anúncio à transação no caixa – é um grande diferencial. A riqueza dos dados de compra e a capacidade de atribuir o retorno sobre o investimento diretamente tornam o retail media uma estratégia muito valorizada pelas marcas.

Para os anunciantes, isso significa que investir no canal do varejo não é um salto no escuro: ao contrário, os resultados em vendas podem ser comprovados com rapidez e precisão, facilitando a justificativa do investimento e a otimização de campanhas em tempo quase real.

Integração entre digital e offline: impacto direto no PDV. Um aspecto importante das redes retail media é a integração entre os mundos online e offline. Alguns dos maiores varejistas operando no Brasil contam com uma base enorme de clientes tanto no online, quanto no offline. Isso permite que essas empresas façam uma combinação única de canais para engajar o consumidor em múltiplos pontos de contato durante sua jornada de compra.

Outro exemplo: um cliente pode ser impactado por um banner de produto no aplicativo móvel do supermercado

e, ao visitar a loja física, se deparar com uma oferta personalizada em uma tela digital na gôndola ou perto do caixa. Essa sinergia on–offline leva a mensagem publicitária até a “última milha” do processo de decisão, literalmente quando o consumidor está com o produto em mãos. Não à toa, especialistas veem a retail media como uma maneira de influenciar a escolha do consumidor no instante crítico da compra – um potencial antes restrito a materiais de PDV tradicionais.

Dentro das lojas, a mídia digital in-store vem ganhando espaço como extensão das redes de varejo. Telas inteligentes, totens interativos, painéis eletrônicos de prateleira (ESLs) e até monitores no carrinho de compras se tornam inventário publicitário. Varejistas podem posicionar estrategicamente essas telas próximas aos checkouts ou corredores de alta circulação para estimular compras de última hora.

É lógico que, do ponto de vista operacional, a integração entre o online e offline exige um esforço tecnológico de mensuração: unificando os dois meios. Isso ainda tem sido um desafio para os varejistas, cuja solução tem sido a personalização por meio de campanhas de fidelidade cada vez mais aprimoradas. Mesmo que ainda haja questões tecnológicas, a direção é clara: o futuro da mídia de varejo está em oferecer uma experiência omnichannel coesa, onde pouco importa se a interação aconteceu no mundo virtual ou no mundo físico – ambos os ambientes se complementam para engajar o consumidor e gerar resultado para as marcas.

Mudança de paradigma: de canal de vendas a canal de mídia. O surgimento das Retail Media Networks representa uma mudança de paradigma na forma como se enxerga o papel do varejo no mix de marketing. Historicamente, varejistas eram vistos apenas como canais de distribuição e pontos de venda, enquanto a construção de marca e a publicidade ficavam a cargo de veículos de mídia tradicionais, ou mais recentemente das plataformas digitais. Com a virada para o retail media, essa separação se desfaz: o varejo agora é também um veículo de comunicação de massa, passando a concorrer por budgets publicitários que antes iam para outros meios.

Na prática, grandes redes de varejo tornaram-se verdadeiros publishers, monetizando seus websites, aplicativos e lojas assim como um portal de notícias vive de anúncios ou uma emissora de TV vende espaço comercial.

Para as marcas anunciantes, isso representa uma reconfiguração das estratégias. Uma parte do investimento que antes era destinada a ações de trade marketing no ponto de venda físico migra para ações de mídias nas propriedades digitais do varejista. Outra parcela, que iria para mídia de massa genérica, pode agora ser alocada de forma mais focalizada via retail media, atingindo exatamente o shopper no “momento da verdade” da compra.

Essa convergência faz com que marketing e trade se unam, exigindo que gestores pensem de forma integrada: vender e comunicar viraram facetas de uma mesma jornada do consumidor. Como resultado, grandes anunciantes globais já estão reorganizando times e orçamento para contemplar esse novo pilar. Há quem chame esse movimento de “mediafication” do varejo – ou seja, o varejo deixando de ser apenas distribuição e se tornando também mídia.

Se antes os supermercados, farmácias e lojas de departamento eram apenas palco para as estratégias de outras mídias, agora eles têm holofotes próprios. Esse modelo redefine não só fluxos de investimento, mas também exige novas abordagens de todos os players do mercado. Marcas precisam ser mais data-driven e orientadas a performance, agências precisam incorporar novos conhecimentos e habilidades, e os varejistas assumem responsabilidades de media companies, zelando pela experiência do consumidor também em termos de conteúdo e relevância de anúncios.

O ecossistema de publicidade se expande e se complexifica – porém, no centro dessa transformação, há uma lógica clara: quem estiver mais próximo do consumidor na jornada de compra ganha voz e valor no jogo da mídia. O varejo, com suas plataformas próprias, provou estar no lugar certo e na hora certa para capitalizar essa dinâmica. Resta às demais peças do mercado se adaptarem a esse novo paradigma, integrando o retail media em suas estratégias para não ficarem para trás nessa evolução que, ao que tudo indica, veio para ficar.

(*) Head da unidade de negócios Retail Experience da Selbetti Tecnologia.

Acesso à web por smartphones bate recorde e já representa 64% do tráfego global

Nos últimos 15 anos, os smartphones se consolidaram como a principal porta de entrada para a web — e essa tendência continua em alta.

Vivaldo José Breternitz (*)

Segundo o site Techgaged, especializado em tecnologia da informação, o primeiro trimestre deste ano foi oitavo consecutivo de crescimento desse indicador.

Desde 2015, a participação dos smartphones no tráfego da internet mais que dobrou, saltando de 31% para os atuais 64%. Embora tenham ocorrido pequenas quedas ao longo da década, a curva de crescimento tem sido consistente desde meados de 2023, com novos recordes a cada trimestre.

O avanço recente se deve, em grande parte, ao uso crescente de celulares na Ásia. Na região, os dispositivos móveis já representam 71% do tráfego total, superando a média global em cerca de 7 pontos percentuais - em contraste, a média é de aproximadamente 50% na Europa e nas Américas.

No que diz respeito aos sistemas operacionais, o Android lidera com folga, respondendo por 72% do tráfego móvel global, contra 27% do iOS, da Apple. A liderança do sistema do Google se deve ao seu domínio em países populosos como Índia e China, onde smartphones Android — inclusive modelos intermediários e de entrada — oferecem conectividade 4G/5G e modos de economia de dados, viabilizando o acesso à internet em regiões em desenvolvimento.

Nos Estados Unidos, porém, o cenário é um pouco diferente: o iOS é mais popular, impulsionado por fatores como percepção de marca, apoio das operadoras e maior poder aquisitivo dos consumidores. Fora os dois gigantes, outros sistemas operacionais têm participação residual.

O crescimento da presença dos smartphones no mundo também impulsionou o tráfego total da internet. Segundo o relatório anual da Cloudflare, empresa americana de TI, o volume global de dados que transitou pela rede cresceu 17% em 2024, e os smartphones devem ser cada vez mais importantes nessa área.



(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor e consultor – vjnitz@gmail.com.

Quatro forças do outsourcing de TI

Em um mercado cada vez mais digital e acelerado, empresas que desejam se manter competitivas precisam entregar soluções com agilidade.

Nesse cenário em que a inovação não pode esperar, o outsourcing de TI deixa de ser uma alternativa e se consolida como uma estratégia inteligente para escalar resultados, acelerar a transformação digital e manter o foco no que realmente importa: o “core” do negócio.

De forma simples, o outsourcing de TI é a contratação de profissionais, squads ou serviços especializados de uma empresa parceira para desenvolver, operar ou manter soluções tecnológicas. Em vez de montar e manter internamente uma equipe de tecnologia, a empresa conta com especialistas externos sob demanda.

Tenho acompanhado de perto os impactos positivos que o modelo traz para organizações de todos os portes e setores. A seguir, destaco quatro grandes vantagens do outsourcing de TI com dados de fontes reconhecidas:

1. Aumento de eficiência

Estudos da McKinsey apontam que a produtividade pode aumentar em até 20% com o uso de times dedicados e especializados.

Por quê? Equipes focadas, somadas a metodologias ágeis e boas práticas de gestão, reduzem gargalos, aumentam a previsibilidade e entregam mais valor em menos tempo.

2. Time to Market mais rápido

Segundo a Statista, empresas que optam pelo outsourcing reduzem em até 40% o tempo de desenvolvimento de produtos digitais.

Por quê? Parceiros confiáveis oferecem acesso imediato a squads prontos, experientes e alinhados com as últimas tendências do setor.

3. Melhoria na segurança

De acordo com o IBM Security Report, companhias com outsourcing especializado têm 25% menos incidentes de segurança.

Por quê? Parceiros de tecnologia utilizam práticas atualizadas de cibersegurança, além de seguir normas rigorosas como a LGPD,

protegendo dados sensíveis com rigor.

4. Escalabilidade e flexibilidade

A Harvard Business Review mostra que o custo para escalar uma equipe pode ser até 50% menor em modelos sob demanda.

Por quê? No outsourcing, a empresa paga apenas pelo que utiliza. Não há encargos fixos com folha de pagamento, infraestrutura ou treinamentos.

Além dessas vantagens, o outsourcing também reduz a sobrecarga das equipes internas e estimula a inovação contínua. Mais do que capacidade técnica, o parceiro certo traz visão estratégica e compromisso com resultados. Ou seja, é uma decisão estratégica para empresas que desejam crescer de forma ágil, segura e escalável.

É hora de transformar tecnologia em vantagem competitiva. E o primeiro passo pode estar fora da sua empresa, tendo ao lado o parceiro certo.

(Fonte: Alexandre Bervian é COO da Paipe)

News @TI

thyssenkrupp avança na Indústria 4.0

@A thyssenkrupp está acelerando sua transformação digital no Brasil com importantes avanços na área de manufatura aditiva, também conhecida como impressão 3D. Com investimentos em infraestrutura, aquisição de equipamentos de última geração e a criação de laboratórios especializados, a companhia tem ampliado significativamente o uso dessa tecnologia em suas operações no país, impulsionando ganhos de eficiência, agilidade e competitividade. Na thyssenkrupp Springs & Stabilizers, em Ibitrité (MG), a inauguração do laboratório SpringsLAB marcou um passo importante rumo à aplicação prática da manufatura aditiva. O espaço foi projetado para permitir a fabricação de peças e dispositivos com alto grau de personalização e precisão, reduzindo o tempo necessário para testes e validações de novos produtos e promovendo melhorias em segurança operacional e sustentabilidade. O laboratório também oferece suporte técnico à planta de São Paulo, responsável pela produção de componentes para veículos pesados, ampliando o alcance dos benefícios gerados. O SpringsLAB representa um avanço tecnológico importante, capaz de

acelerar o desenvolvimento de soluções e reduzir custos, integrando engenharia e produção de forma ágil e eficiente (www.thyssenkrupp-brazil.com).

‘Esteira DevSecOps’

@A Claro empresas acaba de lançar a ‘Esteira DevSecOps’, uma solução inovadora que eleva a segurança no desenvolvimento de software a um novo patamar. Projetada para integrar segurança desde as etapas iniciais do ciclo de vida das aplicações, a solução une automação e flexibilidade para entregar softwares mais seguros e eficientes para o ambiente de negócios. A solução faz parte de uma evolução natural e necessária na forma como as organizações integram a segurança ao processo de desenvolvimento de software. A ‘Esteira DevSecOps’ incorpora medidas de proteção desde as primeiras etapas do ciclo, possibilitando identificar e corrigir vulnerabilidades com agilidade, além de reduzir significativamente o risco de ataques e incidentes. A abordagem preventiva evita ainda o retrabalho e correções emergenciais, diminuindo custos e preservando a reputação e a confiabilidade das marcas.

<div><div>Empresas & Negócios</div><div>José Hamilton Mancuso (1936/2017)</div></div>	<div>Laurinda Machado Lobato (1941-2021)</div> <div>Webmaster/TI: Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica</i>: Ricardo Souza. <i>Revisão</i>: Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo</i>: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.</div> <div>Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.</div>	<div>Responsável: Lilian Mancuso</div> <div>Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br) Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.</div>
<div>Editorias <i>Economia/Política</i>: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); <i>Ciência/Tecnologia</i>: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros</i>: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioph.com.br); <i>Comercial</i>: comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal</i>: lilian@netjen.com.br</div>		
<div>Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.</div>	<div>ISSN 2595-8410</div>	

Atividade econômica brasileira cresce 0,2% em abril

Pelo quarto mês seguido, a atividade econômica brasileira apresentou alta, de acordo com informações divulgadas pelo Banco Central (BC)

O Índice de Atividade Econômica do Banco Central (IBC-Br) subiu 0,2% em abril em relação ao mês anterior, considerando os dados dessazonalizados (ajustados para o período).

Na comparação com abril de 2024, houve crescimento de 2,5%, sem ajuste para o período, já que a comparação é entre meses iguais. No acumulado do ano, o indicador ficou positivo em 3,5% e, em 12 meses, registrou aumento de 4%.

O IBC-Br é uma forma de avaliar a evolução da atividade econômica do país e ajuda o Comitê de Política Monetária (Copom) do BC a tomar decisões sobre a taxa básica de juros, a Selic, definida atualmente em 14,75% ao ano. O índice incorpora informações sobre o nível de



Em 12 meses, indicador é positivo em 4%.

atividade de setores da economia – indústria, comércio e serviços e agropecuária –, além do volume de impostos.

A Selic é o principal instrumento do BC para alcançar a meta de inflação. Quando o Copom aumenta a taxa básica de juros, a finalidade é conter a demanda aquecida, e isso causa reflexos nos preços porque os juros mais

altos encarecem o crédito e estimulam a poupança. Desse modo, taxas mais altas ajudam a redução da inflação, mas também podem dificultar a expansão da economia.

Quando o Copom diminui a Selic, a tendência é que o crédito fique mais barato, com incentivo à produção e ao consumo, reduzindo

o controle sobre a inflação e estimulando a atividade econômica.

Em maio, a inflação oficial fechou em 0,26%, puxada, principalmente, pelo grupo da habitação, seguido da alta na energia elétrica residencial. O resultado mostra desaceleração após o IPCA ter marcado 0,46% em abril.

No acumulado em 12 meses, o índice divulgado pelo IBGE soma 5,32%.

A alta do preço dos alimentos e da energia e as incertezas em torno da economia global fizeram o BC aumentar mais uma vez os juros em 0,5 ponto percentual na última reunião, em maio, no sexto aumento seguido da Selic em um ciclo de contração na política monetária (ABR).

Tesouro paga R\$ 1,1 bilhão em dívidas de estados e municípios

A União pagou R\$ 1,1 bilhão em dívidas atrasadas de estados e municípios em maio, segundo o Relatório de Garantias Honradas pela União em Operações de Crédito e Recuperação de Contragarantias, divulgado pelo Tesouro Nacional. No acumulado do ano, já são R\$ 4,42 bilhões de débitos honrados de entes federados.

Em 2024, o valor chegou a R\$ 11,45 bilhões de dívidas garantidas pela União.

Do total pago no mês passado, R\$ 745,80 milhões são débitos não quitados pelo estado do Rio de Janeiro; R\$ 245,48 milhões do Rio Grande do Sul; R\$ 73,86 milhões de Goiás; R\$ 36,88 milhões de Minas Gerais; R\$ 2,71 mi-

lhões do Rio Grande do Norte e R\$ 70,09 mil do município de Santanópolis (BA).

Dos R\$ 4,42 bilhões de dívidas de entes federados honradas pela União em 2025, R\$ 1,63 bilhão são do Rio de Janeiro; R\$ 1,55 bilhão de Minas Gerais; R\$ 748,97 do Rio Grande do Sul; R\$ 370,05 milhões de Goiás; R\$ 119,63 milhões do Rio Grande do Norte; R\$ 2,47 milhões do município de Iguatu (CE); e R\$ 350 mil de Santanópolis (BA).

Desde 2016, a União pagou R\$ 79,86 bilhões em dívidas garantidas. Além do relatório mensal, o Tesouro Nacional disponibiliza os dados no Painel de Garantias Honradas (<https://garantias.tesouro.gov.br/painel-honras/>).

Aposentados já podem consultar respostas das entidades nos Correios

Os aposentados e pensionistas que questionaram a cobrança de mensalidades associativas em seus benefícios previdenciários já podem verificar, presencialmente, nas agências dos Correios, as respostas das associações e sindicatos que receberam os valores descontados com autorização do INSS.

O atendimento presencial é uma alternativa para os beneficiários do Regime Geral da Previdência Social que já contestaram os descontos e que não conseguirem ou quiserem utilizar o aplicativo Meu INSS – no qual as respostas das entidades acusadas de promoverem descontos não autorizados começaram a ser disponibi-

lizados no último dia 9.

Nas agências dos Correios, além acompanhar o resultado das contestações já apresentadas, é possível consultar se houve algum desconto em seus benefícios; contestar descontos não autorizados; analisar documentos enviados por associações e/ou receber protocolo de atendimento com orientações para continuar acompanhando pelo 135 ou pelo aplicativo Meu INSS.

As justificativas das associações e sindicatos estão sendo liberadas aos poucos, já que elas têm 15 dias úteis para responder a cada uma das contestações repassadas pelo INSS (ABR).

Reforma Tributária: o RH também é um protagonista

Taís Baruchi (*)

Muito se tem falado sobre a Reforma Tributária como um marco de simplificação e modernização do sistema de tributos sobre o consumo no Brasil. Com a criação do IBS (Imposto sobre Bens e Serviços) e da CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços), substituindo tributos como PIS, Cofins, ICMS e ISS, empresas de todos os setores vêm voltando seus olhos — com razão — para as áreas fiscal, contábil e jurídica. No entanto, há uma área estratégica que ainda tem sido deixada de fora da maioria dos comitês internos de implementação: os Recursos Humanos.

O que muitos empresários e gestores ainda não perceberam é que a forma como a empresa concede benefícios aos seus colaboradores pode gerar impactos financeiros significativos sob o novo regime tributário. Isso porque, conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 214/2025, apenas alguns tipos de benefícios trabalhistas permitem o aproveitamento de crédito de IBS e CBS — e, mesmo assim, sob condições específicas.

Benefícios como plano de saúde, vale-refeição, vale-alimentação e auxílio-educação podem gerar créditos, desde que estejam previstos em acordo ou convenção coletiva de trabalho, ou sejam parte de uma política interna obrigatória devidamente documentada. Fora dessas hipóteses, passam a ser considerados despesas de uso pessoal, o que impede a empresa de recuperar o tributo pago em sua aquisição.

Em outras palavras: se a empresa concede esses benefícios por liberalidade ou sem respaldo coletivo, ela perde o direito ao crédito, o que pode representar um aumento considerável da carga tributária. A estimativa de alíquota combinada de IBS e CBS gira em torno de 28%. Imagine o impacto financeiro para as empresas.

Além disso, a Reforma inaugura um novo modelo de tributação sobre o consumo, baseado na lógica da não cumulatividade ampla, que permite a recuperação de créditos dos tributos pagos em etapas anteriores. Para empresas de médio e grande porte que oferecem benefícios relevantes a

centenas de colaboradores, a ausência de uma política formal ou respaldo em negociação coletiva pode impedir o aproveitamento desses créditos. Isso representa um impacto financeiro expressivo e recorrente que afeta, diretamente, a competitividade da organização.

É nesse ponto que a atuação estratégica do RH se torna não só relevante, mas essencial. A área de Recursos Humanos detém o conhecimento prático sobre a concessão de benefícios, os canais de diálogo com sindicatos, os históricos de acordos coletivos e as práticas internas que envolvem diretamente os colaboradores. Por isso, não é mais aceitável que o RH esteja à margem do processo de adaptação à Reforma Tributária.

A presença do RH nos comitês de transição é necessária para revisar contratos coletivos, formalizar práticas de concessão de benefícios, ajustar as políticas internas e alinhar-se com as áreas fiscal e jurídica. Mais do que uma questão de conformidade legal, é uma oportunidade de reduzir custos e garantir competitividade no novo cenário tributário brasileiro.

Uma nova lógica tributária baseada em não cumulatividade plena e apropriação direta de créditos, o que exige revisão de processos internos, cadastros, contratos e fluxos de informação. O RH, ao lado do financeiro e do jurídico, deve atuar de forma integrada para garantir que os benefícios concedidos estejam em conformidade com as exigências legais e fiscais, abrindo espaço para o aproveitamento legítimo de créditos.

Portanto, o alerta está dado: a Reforma Tributária não é assunto exclusivo da contabilidade. É uma pauta estratégica que toca, diretamente, a gestão de pessoas. Empresas que desejam manter eficiência tributária, reduzir desperdícios financeiros e garantir uma estrutura de benefícios sustentável e bem estruturada precisam colocar o RH no centro da discussão. Ignorar esse movimento pode custar caro — e mensalmente.

(*) CEO e sócia na ECOVIS® BSP.



A – Exposição a Telas

O brasileiro está entre os campeões mundiais em tempo de exposição a telas. De acordo com o relatório Digital 2024, produzido pelo site especializado Data Reportal, o tempo médio diário de conexão à internet no país é de 9 horas e 32 minutos por pessoa — o segundo maior do mundo. O número supera, inclusive, o tempo médio recomendado de sono por especialistas (de 7 a 8 horas por noite), o que significa que o brasileiro passa mais tempo diante de telas do que descansando. A marca posiciona o Brasil atrás apenas da África do Sul, cuja média diária é de 9h38, e revela um cenário de intensa digitalização, com impactos diretos na saúde mental, produtividade e vida social da população.

B – Inovação Radical

A Libbs Farmacêutica iniciou o segundo ciclo de investimentos em startups e empresas de inovação radical, totalizando R\$ 72 milhões a serem investidos pelos próximos três anos. A ideia é apoiar startups e empresas de biotecnologia que desenvolvam projetos com foco em tratamentos, moléculas ou formas de diagnósticos inovadores. O aporte representa um aumento de 196% em relação ao primeiro ciclo, ocorrido entre os anos de 2021 e 2024. Atualmente, a empresa investe em cinco startups globais. As linhas de estudo vão de anticorpos monoclonais a terapia gênica. Mais informações no site (www.libbs.com.br).

C – Festival de Inverno

Criado em 1970 e reconhecido como o maior e mais tradicional evento de música clássica da América Latina, o Festival de Inverno de Campos do Jordão chega à sua 55ª edição em 2025. A programação artística acontece de 05 de julho a 03 de agosto e estará distribuída entre quatro palcos em Campos do Jordão e quatro na capital paulista, com eventos na Sala São Paulo e no Instituto Mackenzie. O Festival de Campos do Jordão é uma realização do Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria da Cultura, Ministério da Cultura e do Governo Federal, via Lei Federal de Incentivo à Cultura – Lei Rouanet.

D – Tatuzão

O Metrô de São Paulo iniciou a desmontagem da tuneladora – conhecida popularmente como “tatuzão” – que será reutilizada para a segunda etapa

de escavação e construção dos túneis da ampliação da Linha 2-Verde, entre a estação Penha e o Complexo Rapadura, localizado nas proximidades das estações Santa Isabel e Vila Formosa. Os trabalhos começam com a retirada da “roda de corte” de 11,66 metros de diâmetro, a maior do tipo em operação na América Latina. O processo de desmontagem e remontagem da atual tuneladora está previsto para durar cerca de seis meses e envolve uma equipe dedicada de aproximadamente 35 profissionais.

E – Bolsas e Estágio

A Sanofi, empresa global de saúde, abre a terceira onda de inscrições para a contratação de estagiários dentro da iniciativa 'Um Milhão de Diálogos', voltada ao fortalecimento da confiança e a inclusão de grupos minorizados no setor de saúde. A Bolsa Sanofi Geração do Futuro já distribuiu mais de 200 bolsas integradas de estudo e estágio em todo o mundo, e amplia a presença desses grupos sub representados no ecossistema de saúde. As inscrições vão até o dia 6 de julho, por meio do site do Programa: (<https://www.ciadeestagios.com.br/vagas/sanofi/geracaodofuturo/>). São elegíveis os estudantes maiores de 18 anos matriculados em instituições particulares de ensino superior na cidade de São Paulo, que se autodeclararam pretos ou pardos; com deficiência e/ou da comunidade LGBTQIAPN+.

F – Taste Award

A Tropicool, marca global de açaí e superalimentos, acaba de alcançar a premiação do Crystal Taste Award 2025, concedido pelo renomado International Taste Institute, em Bruxelas, na Bélgica. O troféu é uma distinção especial oferecida apenas a marcas que conquistam, por três anos consecutivos, o Superior Taste Award, selo que reconhece produtos de excelência. Nesse período, a Tropicool foi avaliada como o melhor açaí do mundo, tornando-se a única marca da categoria a atingir tal feito. Segundo Rafael Prado, Head Global da Tropicool, o prêmio é um reflexo direto da dedicação da empresa em entregar um produto superior.

G – Varejo Paulista

Em meio à conjuntura complexa, marcada por juros altos e inflação persistente — mas de desemprego ainda baixo e renda familiar média

estabilizada —, o varejo paulista cresceu de forma expressiva no primeiro trimestre. O faturamento do setor foi 8,7% maior do que o do mesmo período do ano passado. Na leitura da FecomercioSP o bom resultado está relacionado com o mercado de trabalho aquecido, que mantém a propensão das famílias ao consumo em alta, além do mercado de crédito registrar expansão. Por outro lado, a Entidade demonstra preocupação quanto ao ritmo de endividamento e inadimplência a médio prazo, que pode afetar negativamente as vendas do varejo.

H – Educação Católica

Com o objetivo de estimular debates relacionados a assuntos que hoje são pilares para o futuro da educação, como governança, inteligência artificial, desenvolvimento humano integral e emergência climática, a Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (ANEC) vai promover o VII Congresso Nacional de Educação Católica de 02 a 04 de julho em Fortaleza. Sob o tema 'Educação Católica que transforma vidas: educar, cuidar e esperarçar!', o evento reunirá mais de 2.500 congressistas e contará com mais de 50 palestras, totalizando mais de 80 horas de conteúdo relevante. As inscrições estão abertas e podem ser feitas, acessando: (<https://anec.org.br/eventos/vii-congresso-nacional-de-educacao-catolica/>).

I – Inadimplência no Estado

O número de inadimplentes em São Paulo cresceu 6,72% em maio, na comparação com o mesmo período do ano passado, segundo levantamento do SPC Brasil em parceria com a FCDL-SP (Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado de São Paulo). O avanço ficou acima da média da região Sudeste 4,74% e nacional 6,28%. Além disso, 85,08% das negativas registradas no estado foram de consumidores reincidentes, ou seja, pessoas que já haviam sido incluídas nos cadastros de inadimplentes ao menos uma vez nos últimos 12 meses - uma ligeira queda de 0,04%. Dentro desse grupo, 64,65% seguem com dívidas anteriores em aberto e 20,43% voltaram a dever após quitarem suas pendências.

J – Rebanho Bovino

A exposição de raças bovinas volta à programação da Feira Internacional da Cadeia Produtiva da Carne – Feicorte em 2025 como uma das principais atrações do evento, que será realizado em Presidente Prudente (SP) entre os dias 17 e 21 de junho. Com o maior rebanho bovino do Estado de São Paulo – cerca de 1,6 milhão de cabeças. O público poderá conhecer de perto cerca de 500 animais das raças Brahman, Brangus, Canchim, Caracu, Nelore, Santa Gertrudis, Senepol, Sindi e Wagyu, além de equinos. A mostra promove o intercâmbio técnico entre criadores e pecuaristas, que terão acesso a exemplares de alta performance, resultado de anos de seleção e melhoramento. Saiba mais: (www.feicortesp.com).



Metade dos executivos está fora do LinkedIn: quais os riscos?

Ricardo Haag (*)

Estar desconectado, diante de um mercado crescentemente digital, parece algo improvável, mas é a realidade de metade dos executivos

Dados recentes divulgados em uma pesquisa da FGV identificou que 45% dos CEOs estão fora do LinkedIn, rede social com a maior presença de executivos C-suite com perfis profissionais – algo extremamente prejudicial para a conquista de futuras oportunidades e uma progressão positiva de suas carreiras.

Ainda segundo o estudo, somente 5% dos CEOs analisados são altamente ativos no LinkedIn, com mais de 75 posts anuais. Os outros, acabam aparecendo esporadicamente na rede social, algo que, certamente, pode comprometer seu destaque e atração perante posições melhores. Afinal, essa plataforma é, hoje, considerada uma das maiores vitrines globais do mercado, funcionando como um banco de dados mundial, vivo e atualizado constantemente, otimizando e agilizando o recrutamento de profissionais.

Em termos de empregabilidade, a rede social funciona como um currículo ativo, onde não é preciso, necessariamente, realizar postagens frequentes sobre pautas de seu ramo, mas onde é necessário ressaltar suas experiências, maiores conquistas e objetivos profissionais. Quem não é visto lá, consequentemente, dificilmente entrará no radar de recrutadores que utilizam a plataforma para buscar candidatos aderentes ao perfil desejado para uma determinada vaga em questão.

O próprio LinkedIn compartilhou que 65% dos usuários brasileiros utilizam a rede para se candidatar a empregos, além de ser considerada, para ¼ da população nacional, a principal ferramenta do mercado para essa função. Nesse sentido, é estratégico, por parte dos executivos, que mantenham seus currículos atualizados na rede, para que entrem no radar dos recrutadores e consigam se destacar para oportuni-

des que lhes tragam maiores conquistas para sua ascensão de carreira.

Um bom currículo nessa rede precisa estar sempre atualizado, destacando não apenas quais cargos já ocupou e as datas corretas de quanto tempo permaneceu em cada um, mas quais foram seus maiores e melhores entregáveis, ressaltando suas projeções de carreira e qual caminho está construindo para isso. Essas informações devem ser condizentes com as aspirações profissionais, evitando frustrações ao se candidatar para vagas em que não possui as experiências ou habilidades necessárias para preenchê-la.

Garanta que seu perfil esteja completo e coerente com sua trajetória e objetivos desejados, para que, quando os recrutadores pesquisarem por talentos aderentes ao esperado, consigam encontrar sua página através de palavras-chave relacionadas ao que está inserido no seu currículo. Afinal, a experiência comprovada será crucial na análise das competências procuradas e na avaliação da compatibilidade entre a empresa e o candidato em questão.

Mas, ao invés de apenas aguardar esses contatos, um bom profissional é proativo na busca por seus desejos de carreira. Ele deve ir atrás das posições que considerar relevantes a seus objetivos e se candidatar, e não esperar que corram até ele. Esse é um comportamento que, certamente, trará um diferencial atrativo para seu destaque e chances de conquistar a vaga ofertada.

Se, mesmo diante desses cuidados, não observar nenhum retorno ou chamado positivo, o ideal é recorrer à orientação de uma consultoria especializada que identifique o problema e consiga ajudá-lo a se destacar perante futuras oportunidades. Chances não faltarão nesta rede que cresce cada vez mais no mercado, e que não pode ser deixada por aqueles que almejam um destaque ainda maior em suas carreiras.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **ANDRE WILLIAM SILVA GUNDIM**, profissão: coordenador administrativo, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 18/12/1991, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Jose Alves Gundim e de Francisca dos Santos Silva Gundim. A pretendente: **JACQUELINE LEITE MELO GARCIA**, profissão: analista de recursos humanos, estado civil: divorciada, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 02/09/1991, residente e domiciliada na Vila Matilde - São Paulo, SP, filha de Sergio Aparecido de Souza Melo e de Maria Denize Timoteo Leite de Souza Melo.

O pretendente: **MURILO JESUS TEIXEIRA**, profissão: analista de tecnologia, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 16/03/1998, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Jorge Teixeira da Silva e de Maria Aparecida de Jesus da Silva. A pretendente: **EMANUELLY CRISTINA MUNHOS**, profissão: radialista, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 16/08/2000, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Marcelo da Silva Munhos e de Claudia Cristina dos Santos.

O pretendente: **RAPHAEL THIAGO DE PAULA LEANDRO**, profissão: analista comercial, estado civil: divorciado, naturalidade: Londrina, PR, data-nascimento: 21/10/1993, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Reginaldo Leandro Filho e de Lucia de Paula Vieira Leandro. A pretendente: **FERNANDA MATOS FORNEL**, profissão: psicóloga, estado civil: divorciada, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 10/11/1979, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Waldemar Fornel e de Telma Regina Matos.

O pretendente: **DANIEL DA SILVA NASCIMENTO**, profissão: bancário, estado civil: divorciado, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 06/06/1980, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Osvaldo Nascimento e de Maria Angelica da Silva Nascimento. A pretendente: **INGRYD RIBEIRO VALE**, profissão: do lar, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 11/05/1991, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Raul da Silva Vale Junior e de Katia Cristina França Ribeiro Vale.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios

Empresas precisam mais de empatia do que de Inteligência Artificial

Vivemos tempos que desafiam o comum. As barreiras caem à medida que a inteligência artificial (IA) e outras tecnologias avançam a passos largos, despertando tanto ansiedade quanto fascínio

Bruno Borgonovo (*)

Líderes e colaboradores percebem riscos, mas também enxergam oportunidades inéditas. Agora, mais do que nunca, o que nos diferencia são a empatia, o pensamento crítico e a curiosidade — forças capazes de transformar desafios em inovações que impulsionam resultados para empresas, pessoas e a sociedade. Quem souber desenvolver e ampliar essas capacidades de forma prática e contínua se destacará; os que hesitarem ficarão para trás.

Segundo um estudo da Deloitte, 73% dos líderes reconhecem a importância de alinhar as capacidades humanas ao ritmo da inovação, mas apenas 9% afirmam ter avançado nesse equilíbrio. Essa lacuna revela um déficit de imaginação que pode custar caro: sem o cultivo da curiosidade, da empatia e do pensamento divergente, as organizações correm o risco de se tornarem obsoletas, enquanto seus colaboradores perdem o sentido e a motivação em suas carreiras.

A transformação digital tem demonstrado que habilidades técnicas, embora fundamentais, já não são suficientes para garantir a competitividade sustentável. No livro Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, Daniel Pink reforça que a motivação intrínseca, alimentada por curiosidade e autonomia, é decisiva para impulsionar a criatividade nos ambientes corporativos.

Mas como incentivar a criatividade e criar uma cultura



Imagihina_CAWA

que estimule a empatia, a inovação e o pensamento divergente na organização? Algumas estratégias incluem:

1. Realizar avaliações detalhadas para mapear as capacidades existentes, com ênfase em habilidades como empatia, curiosidade e pensamento crítico. Ferramentas de feedback 360°, testes psicométricos e análises comportamentais podem fornecer insights valiosos.
2. Implementar programas de treinamento focados em competências humanas, como workshops, mentorias e dinâmicas que estimulem a criatividade e a resolução colaborativa de problemas.
3. Criar espaços e momentos dedicados à experimentação e à co-criação, permitindo que os colaboradores testem novas ideias sem medo do fracasso. A adoção de metodologias ágeis e a realização de hackathons internos podem incentivar a inovação.
4. Promover uma cultura de feedback contínuo, no qual as ideias sejam valorizadas e as falhas vistas

como oportunidades de aprendizado.

5. Delegar maior autonomia para que equipes e profissionais possam definir e executar projetos que utilizem suas habilidades criativas, incentivando a tomada de decisões descentralizada e a liderança colaborativa.
6. Utilizar tecnologias emergentes para potencializar as capacidades humanas, e não para substituí-las. A IA pode ser uma aliada na análise de dados e na automação de tarefas repetitivas, liberando tempo para atividades estratégicas e criativas.
7. Estabelecer governança para assegurar que o uso da tecnologia esteja alinhado ao desenvolvimento sustentável dos recursos humanos, evitando vieses e promovendo a diversidade de pensamento.

Exemplos práticos demonstram que essa abordagem gera resultados positivos. Famoso pelo programa do “20% do tempo”, o Google permite que seus funcionários dediquem parte da jornada ao desenvolvimento de projetos pessoais. Essa

prática fomentou inovações significativas, como o Gmail e o Google Maps.

Com o programa Kickbox, a Adobe oferece um kit de ferramentas e recursos para que os colaboradores experimentem e validem novas ideias, criando um ambiente propício à inovação contínua. A Lego investe em laboratórios de inovação e competições internas para estimular o pensamento criativo, tornando-se um símbolo de imaginação e experimentação. Sob a liderança de Satya Nadella, a Microsoft tem promovido uma cultura de colaboração e resolução criativa de problemas, implementando laboratórios internos de inovação que incentivam os colaboradores a propor e testar novas soluções.

Investir no desenvolvimento das capacidades humanas não é apenas uma resposta aos desafios atuais, mas uma estratégia para construir organizações resilientes e adaptáveis. Ao promover um ambiente que valorize a criatividade, a empatia e a curiosidade, as empresas estarão mais preparadas para enfrentar as incertezas do mercado e transformar desafios em oportunidades de crescimento.

A transformação exige ação imediata. Líderes e gestores precisam definir metas claras para integrar essas práticas à estratégia organizacional e acompanhar continuamente os resultados. Assim, mesmo em uma era de avanços tecnológicos disruptivos, o fator humano continuará sendo o principal motor da inovação e da diferenciação.

(*) Fundador e CEO da BRW Suprimentos.

Por que o IGA precisa deixar de ser burocrático para se tornar estratégico

José Roberto Rodrigues (*)

A velocidade dos negócios digitais não perdoa lentidão — especialmente quando falamos de segurança. Em um cenário onde acessos são criados, modificados e revogados num piscar de olhos, depender de processos manuais e burocráticos para gerenciar identidades é um convite ao risco. É nesse ponto que a governança de identidade — ou IGA na sigla em inglês (Identity Governance & Administration), — deixa de ser apenas uma demanda de compliance e assume o papel de guardião estratégico da segurança corporativa.

O modelo tradicional de IGA, muitas vezes visto como algo “para cumprir tabela” em auditorias, não dá mais conta da complexidade atual. A migração massiva para a nuvem, o crescimento do trabalho híbrido e a proliferação de ferramentas SaaS ampliaram exponencialmente o número de identidades e pontos de acesso dentro das empresas. O resultado? Um cenário perfeito para brechas, acessos indevidos e movi-

mentos laterais silenciosos por parte de invasores.

De acordo com um estudo recente da Gartner (2024), empresas que modernizaram seus processos de IGA com automação e análise comportamental conseguiram reduzir em até 40% o tempo médio de resposta a incidentes envolvendo credenciais comprometidas. Mais do que um número, isso representa uma mudança de paradigma: o IGA moderno atua de forma preditiva, não apenas reativa.

Essa evolução não é teórica. Já começamos a ver, na prática, iniciativas com uso de inteligência artificial para análise contínua de riscos baseados em comportamento de usuários, além da integração com soluções de privileged access management e zero trust. A governança de identidade deixa de ser uma caixinha isolada e passa a compor um ecossistema integrado de cibersegurança.

Recentemente, participei de discussões com líderes do setor em um evento global sobre segurança de

identidade. A tônica era clara: não se trata mais de “quem tem acesso ao quê”, mas sim de “quem deve continuar tendo acesso, por quanto tempo, e com qual nível de privilégio”. As perguntas mudaram — e o IGA precisa responder em tempo real.

Essa mudança de perspectiva também tem guiado as conversas e reflexões no ecossistema de parceiros e fabricantes com os quais atuamos. Temos observado um interesse crescente por abordagens mais integradas e adaptáveis de IGA, capazes de refletir a complexidade dos ambientes corporativos atuais e, ao mesmo tempo, trazer agilidade e controle para as equipes de segurança.

Governança não precisa ser sinônimo de morosidade. Quando bem implementado, o IGA se transforma em uma engrenagem que viabiliza a inovação com segurança. Porque, no fim das contas, proteger acessos com eficiência é garantir que o motor digital da empresa continue rodando sem travar — e sem ser invadido.

(*) Country Manager & Alliances Manager LATAM da Adistec.

FW15 Empreendimentos Imobiliários Ltda.

CNPJ/MF 44.528.771/0001-21 - NIRE 35.238.262.170

Extrato da Alteração de Contrato Social para Transformação de Sociedade Empresária Limitada em Sociedade por Ações

Pelo presente instrumentos e na melhor forma de direito, as partes a seguir qualificadas: **FULWOOD S/A**, CNPJ 17.943.792/0001-30, NIRE 35.300.574.036, representada por seus Diretores **Gilson Schillis**, RG 10.991.758 SSP/SP, CPF 032.761.998-82 e **Fernando Pasmanik Schillis**, RG 34.211.211-9 SSP/SP, CPF 353.787.488-01. Na qualidade de sócia representando a totalidade do capital social da sociedade empresária limitada denominada **FW15 Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, CNPJ 44.528.771/0001-21, NIRE 35.238.262.170 ("Sociedade"), Comparecendo ainda, **Gilson Schillis**, RG 10.991.758 SSP/SP, CPF 032.761.998-82. Resolvem de comum acordo, alterar o Contrato Social da Sociedade, de acordo com as deliberações a seguir transcritas: **1. Cessão de Quotas:** 1.1. Neste ato, a sócia **Fulwood S/A**, titular de 1.000 quotas com valor de R\$ 1,00, cede e transfere, por compra e venda, 01 quota de sua titularidade, no valor de R\$ 1,00 para **Gilson Schillis**, acima qualificado, que ora ingressa no quadro societário da Sociedade. Para tanto, o novo sócio **Gilson Schillis** procede ao pagamento da quantia acima. **1.2.** A transferência de quota descrita no item 1.1, acima, é celebrada em caráter irrevogável e irratrável, não admitindo arrependimento. **1.3.** A cedente, o cessionário e a Sociedade concordam, mutuamente, a mais ampla, geral, irrevogável e irratrável quitação para nada mais reclamarem entre si, a qualquer tempo e título, quanto às transferências das quotas ora noticiadas. **1.4.** Dessa forma, o capital da Sociedade, no valor de R\$ 1.000,00, dividido 1.000 quotas, totalmente integralizadas em moeda corrente nacional, passa a ser detido da seguinte forma: **Sócios: Fulwood S/A, Quotas: 999, Valor: R\$ 999,00; Sócios: Gilson Schillis, Quotas: 01, Valor: R\$ 1,00; Total Quotas: 1.000, Total do Valor: R\$ 1.000,00. 2. transformação da sociedade:** 2.1. Os sócios aprovam a transformação do tipo jurídico da Sociedade, a qual passa de sociedade empresária limitada para sociedade por ações, regida pela Lei nº 6.404/76, conforme alterada, com a consequente transformação de seu Contrato Social em Estatuto Social, de forma a cumprir as exigências legais pertinentes ao novo tipo societário, entre elas a alteração da denominação social da sociedade, que passará a ser **"FW15 Empreendimentos Imobiliários S.A."**, doravante denominada Companhia. **2.2.** Em decorrência da transformação da Companhia, o capital social, de R\$ 1.000,00 dividido em 1.000 quotas, permanece inalterado, com a conversão de referidas quotas em 1.000 ações ordinárias, nominativas, sem valor nominal e com direito a voto, todas de titularidade dos sócios, sendo mantida a mesma proporcionalidade existente, nos termos dos Boletins de Subscrição A e B que integram o presente instrumento na forma do Anexo I. **2.3.** Inexistindo quaisquer impedimentos legais e satisfeitos todos os requisitos da Lei das Sociedades por Ações, a Companhia manterá a mesma estrutura e integridade, operando com os mesmos ativos e passivos, mantendo a mesma escrituração, atendidas as exigências legais de natureza fiscal e contábil, não sofrendo qualquer alteração de continuidade em seus negócios, sendo os direitos dos credores, situação dessa, que os acionistas reconhecerem e aprovam, sem quaisquer restrições. **2.4.** Neste mesmo ato, a acionista procede, já em conformidade com as normas estatutárias, à eleição dos membros da Diretoria da Companhia, elegendo o Sr. **Gilson Schillis**, RG 10.991.758 SSP/SP, CPF 032.761.998-82, para o cargo de Diretor Presidente e os Srs. **Fernando Pasmanik Schillis**, RG 34.211.211-9 SSP/SP, CPF 353.787.488-01 e **Mariana Schillis Viotti**, RG 34.210.210-2, CPF 352.919.328-30, para os cargos de Diretores Sem Designação Específica, todos residentes e domiciliados na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com endereço comercial na Rua Funchal, 375, conjunto 41, Vila Olímpia, CEP 04551-060, para um mandato unificado de 3 anos, até que venham a tomar posse os diretores eleitos em Assembleia Geral Ordinária que será realizada no ano de 2027. Os Diretores ora eleitos, aceitam as respectivas nomeações e comprometem o preenchimento das condições previstas na legislação previstas na Lei 6.404/76, e declaram que (i) não estão impedidos por lei especial, ou condenados por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, como previsto no § 1º do art. 147 da Lei nº 6.404/76; (ii) atendem ao requisito de reputação ilibada, estabelecido pelo § 3º do art. 147 da Lei nº 6.404/76; e (iii) não ocupam cargo em sociedade que possa ser considerada concorrente da Companhia, e não tem, nem representam, interesse conflitante com o da Companhia, na forma do art. 147 da Lei nº 6.404/76, não estão incurso em qualquer restrição legal, inclusive criminal, que os impeça de exercer atividades mercantis, e ato contínuo tomam posse mediante termo lavrado e arquivado na sede da Companhia. **3. Consolidação:** 3.1. Tendo em vista todas as deliberações acima expostas, decidi pela alteração do Estatuto Social da Companhia, que passa a vigorar, a partir desta data, com a seguinte redação consolidada, já efetuadas todas as alterações acima mencionadas: **"Estatuto Social - FW15 Empreendimentos Imobiliários S.A. Capítulo I - Denominação, Duração, Objeto e Sede:** Art. 1º: A Companhia tem a denominação de **FW15 Empreendimentos Imobiliários S.A.**, sendo uma sociedade anônima de capital fechado, e se regerá por este estatuto e leis aplicáveis a sua espécie. **Art. 2º:** A Companhia tem sede e foro na Rua Funchal, nº 375 - 4º andar, conjunto 41, sala 15, Vila Olímpia, na cidade de São Paulo, estado de São Paulo, CEP 04551-060, CNPJ/ME nº 44.528.771/0001-21, podendo manter filiais, escritórios e representações em qualquer localidade do país ou do exterior, através de deliberação da Diretoria. **Art. 3º:** A Companhia tem por objeto social o planejamento, desenvolvimento de negócios, administração, locação, venda e gestão de imóvel próprio, sobre o qual serão erigidas edificações, composto de centro logístico e industrial, localizado na Avenida Abrahan Lincoln, no município de Guarulhos, estado de São Paulo, objeto da matrícula nº 141.374 do 1º Oficial do Registro de Imóveis de Guarulhos-SP, com área total de terreno de 93.702,864m² e área construída de, aproximadamente, 53.321,34m². **Art. 4º:** A Companhia terá prazo indeterminado de duração. **Capítulo II - Capital e Ações:** Art. 5º: O capital social é de R\$ 1.000,00, dividido em 1.000 ações ordinárias, nominativas, sem valor nominal, e com direito a voto. § 1º: Cada ação dá direito a um voto nas deliberações da Assembleia Geral. § 2º: O capital social será representado exclusivamente por ações ordinárias e a cada ação ordinária corresponderá o direito a 1 voto nas deliberações da Assembleia Geral. § 3º: Fica vedada a emissão pela Companhia de ações preferenciais ou partes beneficiárias. Parágrafo Quarto - As ações serão indivisíveis em relação à Companhia. Quando a ação pertencer a mais de uma pessoa, os direitos a ela conferidos serão exercidos pelo representante do condomínio. **Capítulo III - Administração:** Art. 6º: A administração da Companhia será exercida por uma Diretoria, composta por 3 membros, sendo 1 Diretor Presidente e 2 Diretores sem Designação Específica, podendo ser acionistas ou não, residentes no país, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato unificado de 3 anos, permitida a reeleição. § 1º: A Diretoria será investida em suas funções mediante assinatura de Termo de Posse lavrado no Livro de Atas das Reuniões de Diretoria. § 2º: Mesmo após o término do prazo do mandato, os Diretores continuarão no exercício de seus cargos até a eleição e posse da nova Diretoria, eleita pela Assembleia Geral. § 3º: Os diretores ficam dispensados de prestar caução em garantia de sua gestão e seus honorários serão fixados pela Assembleia Geral que os eleger. **Art. 7º:** A Diretoria não é órgão colegiado e tem amplos poderes de administração e gestão dos negócios sociais, podendo praticar todos os atos necessários para gerenciar a Companhia e representá-la perante terceiros, em juízo ou fora dele, e perante qualquer autoridade pública e órgãos governamentais federais, estaduais ou municipais, ressalvadas as matérias cuja aprovação seja atribuída à Assembleia Geral. **Art. 8º:** A Companhia será representada ativa e passivamente, e se vinculará ou se obrigará mediante ato ou assinatura: (i) individual do Diretor Presidente; (ii) de quaisquer 2 Diretores agindo conjuntamente; (iii) por qualquer 1 Diretor com 1 procurador, devidamente constituído conforme o § 1º abaixo; ou (iv) por procurador, devidamente constituído conforme o § 1º abaixo. § 1º: As procurações outorgadas pela Companhia serão subscritas pelo Diretor Presidente, de forma isolada, ou por quaisquer 2 diretores, devendo especificar expressamente os poderes conferidos e conter prazo de validade limitado a, no máximo, 2 anos, vedado o substabelecimento, com exceção das procurações ad iudicia, que terão prazo indeterminado e poderão admitir o subestabelecimento. § 2º: Não obstante o disposto no caput deste Artigo, a representação da Companhia em juízo poderá ser feita por qualquer Diretor da Companhia ou procurador da Companhia, agindo isoladamente. **Capítulo IV - Assembleia Geral:** Art. 9º: A Assembleia

O verdadeiro debate sobre a IA: supervisão humana é indispensável

O debate público sobre inteligência artificial (IA) muitas vezes se perde em extremos: a euforia com a automação total ou o medo da substituição de profissionais

Marcelo Marchi (*)

A verdadeira urgência, porém, está na supervisão humana. Modelos de IA, baseados em probabilidades, têm margens de erro inerentes, mas são cada vez mais usados em contextos críticos, de finanças a saúde, sem a devida curadoria. Essa prática não é apenas arriscada, é tecnicamente equivocada. Sem validação rigorosa, a confiança cega na IA pode levar a falhas graves, com impactos éticos, legais e operacionais. A supervisão humana não é um acessório: é a base para um uso responsável e sustentável da tecnologia.

Os limites da IA são evidentes em aplicações práticas. Um estudo da Stanford University e GitHub Copilot (2023) revelou que 45% dos códigos gerados por IA apresentam vulnerabilidades ou violam boas práticas de desenvolvimento. Mesmo quando a IA parece funcionar, questões persistem: a solução pode não ser segura, pode não cumprir normas regulatórias e pode não se alinhar aos objetivos do negócio. Sem testes rigorosos e validações contínuas, qualquer resposta será mera suposição.

A crença na infalibilidade da IA é alimentada por discursos comerciais e expectativas irreais, mas ignora uma verdade fundamental: a tecnologia depende de humanos para interpretar, ajustar e corrigir suas saídas. Em setores regulados, como o jurídico, a ausência de supervisão pode violar leis como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que exige transparência em decisões automatizadas. Segundo relatório da



Jirsak CANVA

McKinsey (2023), poucas empresas parecem estar totalmente preparadas para o uso generalizado da GenAI, ou, mais precisamente, para os riscos que essas ferramentas podem trazer aos negócios. Apenas 21% dos entrevistados que relataram a adoção de inteligência artificial afirmam que suas organizações têm diretrizes que guiam o uso para essas ferramentas pelas equipes. Na saúde, a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023) alerta que sistemas de IA sem supervisão humana pode gerar orientações incorretas, violação de dados pessoais e disseminar desinformação.

A supervisão, porém, enfrenta desafios significativos. A crença de que a inteligência artificial é infalível reflete uma distorção alimentada tanto por discursos comerciais quanto por expectativas irreais e a escassez de profissionais também é crítica, em pesquisa recente da consultoria Bain & Company no Brasil, 39% dos executivos citaram a ausência de expertise interna como a principal barreira para acelerar a implementação da IA generativa, superando até mesmo preocupações com segurança de dados.

Não se trata de negar os avanços da tecnologia, que são substanciais, mas de reconhecer que ela ainda depende, e continuará dependendo, de profissionais capazes de interpretar, ajustar e, quando necessário, corrigir suas saídas. Especialmente em setores regulados ou de alto impacto, como o financeiro, o jurídico ou o de saúde, a ausência de supervisão técnica e ética pode gerar consequências graves, legais e operacionais. O estudo da Brasscom evidência essa escassez, o Brasil forma apenas 53 mil profissionais de TI por ano, enquanto a demanda entre 2021 e 2025, precisará de um total de 797 mil talentos.

Iniciativas globais apontam caminhos para as melhoras A metodologia da ONU para uso ético da IA recomenda supervisão humana em todo o ciclo de vida dos sistemas, desde o design até a operação. Empresas como a Salesforce ilustram isso na prática: sua plataforma Einstein usa comitês de ética para auditar algoritmos. Essa abordagem mostra que a supervisão não é apenas técnica, mas também estratégica, exigindo transparência, responsabilidade e investimento em capacitação.

A IA tem o poder de transformar indústrias, mas sem supervisão humana, seu potencial é ofuscado por riscos éticos, legais e operacionais. Casos como fraudes financeiras e possíveis erros médicos mostram que a confiança cega na tecnologia é insustentável, enquanto exemplo como a Salesforce prova que a governança robusta pode maximizar benefícios e minimizar falhas. Em 2025, o debate sobre IA deve priorizar a supervisão como pilar de inovação responsável, enfrentando desafios como custos, escassez de talentos e resistência cultural. Líderes, empresas e reguladores têm a responsabilidade de construir sistemas que combinem o poder da IA com a sensibilidade humana, garantindo que a tecnologia amplifique o progresso, não os problemas. O futuro da IA não está na automação cega, mas na colaboração inteligente, e cabe a nós moldá-lo com clareza, ética e compromisso.

(*) CEO da Vericode.

NEC LATIN AMERICA S.A.
CNPJ nº 49.074.412/0001-65 - NIRE: 35300091604
Ata da Reunião do Conselho de Administração de 30/04/2025
Em 30/04/2025 os Conselheiros de Administração da **NEC LATIN AMERICA S.A.**, com sede em São Paulo/SP, na Av. Francisco Matarazzo, 1.350, Torre I, 15º andar, Água Branca, CEP 05001-100, que assinam esta Ata, tomaram ciência da renúncia do Yasushi Tanabe de sua posição de Presidente e na forma prevista no Artigo 15, § 1º do Estatuto Social elegeram a Diretoria para 1 mandato com validade até a Assembleia Geral Ordinária a realizar-se no 1º quadrimestre de 2026 ou até a eleição de novos Diretores a saber: **(a) Presidente: Kenjiro Maetani**, CPF/MF 233.619.048-62, CGPJ/DIREX/DPF sob o nº F035249L, **(b) Vice-Presidente Econômico e Financeiro: Brian Ezequiel Boan**, RNE G286392X, CPF/MF 238.932.048-14, **(c) Vice-Presidente Executivo: Ana Maria Ferraz do Amaral Ravaglia Duarte**, RG 6.801.473-9, CPF/MF 046.785.098-44, **(d) Diretor Geral das Operações Brasil: José Renato de Mello Gonçalves**, RG 25.693.875-1, CPF/MF 270.329.528-60. Permanecerão vagos os cargos de Diretor Geral Adjunto das Operações Brasil e de Diretor de Controle e Finanças. Permanecerão vagos os cargos de Diretor Geral Adjunto das Operações Brasil, de Diretor de Controle e Finanças e de Vice-Presidente Econômico e Financeiro. Os Diretores eleitos declararam não estarem incluídos em nenhum crime que os impeçam de exercer atividade comercial. Os termos desta ata foram aprovados pelos conselheiros que a subscrevem. **Encerramento:** Nada mais. A Ata foi lida e achada conforme, foi assinada por todos os conselheiros presentes e pelos membros da Mesa Diretora. (a.a.) Yasushi Tanabe - Presidente, Roberto Felipe Kios - Secretário, **Conselheiros:** Yasushi Tanabe, Naoto Hotta, Mitsuhiro Murooka, Akihiko Yamazaki e Masayuki Kayahara. SP, 30/04/2025. Roberto Felipe Kios - Secretário. **JUCESP** nº 179.329/25-0 em 06/06/2025. Aloizio E. Soares Junior - Secretário Geral em Exercício.

CAP TC TORRES E PARTICIPAÇÕES S.A.
CNPJ/MF 34.878.487/0001-21 - NIRE 35.300.547.570
Ata Lavrada da Reunião do Conselho de Administração Realizada aos 29 de maio de 2025
1. Data, Hora e Local: 29/05/2025, às 10:00, na sede social da CAP TC Torres e Participações S.A. ("Companhia"), na Rua Joaquina Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, Itaim Bibi, na cidade de São Paulo/SP, CEP: 04.534-001. **2. Convocação e Presença:** Dispensadas as formalidades de convocação em face da presença da totalidade dos membros efetivos do Conselho de Administração da Companhia, em conformidade com as regras estabelecidas pelo Art. 13, § 1º do Estatuto Social da Companhia. **3. Mesa:** Presidência pelo Sr. **Daniel Lafer Matandos** e secretariada pela Sra. **Carolina de Farias Vilela**. **4. Ordem do Dia:** (i) deliberar a respeito da convalidação de todos os atos realizados pela Diretoria Executiva Estatutária da Companhia desde a data de 19/05/2023; e (ii) deliberar sobre a reeleição dos membros do quadro da Diretoria Executiva Estatutária da Companhia. **5. Deliberações aprovadas por unanimidade:** (i) Reeleger os atuais diretores executivos da Companhia, cujas qualificações e cargos dentro da diretoria são descritos a seguir, para um novo mandato de 2 anos contados a partir da data realização da presente Reunião do Conselho de Administração da Companhia: (i) **Fernando Diez Viotti**, brasileiro, casado sob regime de separação de bens, engenheiro, RG nº 30.160.904-4 SSP/SP, CPF nº 294.037.688-35, residente em São Paulo/SP, com endereço comercial na Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, bairro do Itaim Bibi, CEP: 04.534-001, que ocupa o cargo de **Diretor Presidente;** (ii) **Daniel Lafer Matandos**, brasileiro, solteiro, engenheiro, RG nº 38.353.134-2 SSP/SP, CPF/MF nº. 396.627.078-16, residente em São Paulo/SP, com endereço comercial na Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, bairro do Itaim Bibi, CEP: 04.534-001, que ocupa o cargo de **Diretor Financeiro;** e (iii) **Carolina de Farias Vilela**, brasileira, divorciada, administradora de empresas, RG nº 34.424.964-5 SSP/SP, CPF/MF nº. 050.604.854-39, residente em São Paulo/SP, com endereço comercial na Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, bairro do Itaim Bibi, CEP: 04.534-001, que ocupa o cargo de **Diretora Comercial**. **5.1.1.** Cada um dos Diretores acima qualificados, toma posse neste ato e declara, por meio dos Termos de Posse assinados e arquivados na sede da Companhia no respectivo livro de reuniões da diretoria, cujas cópias seguem anexas a esta ata na forma de seu **Anexo I**, para os devidos fins e sob as penas da lei, que não está impedido de exercer a administração da Sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dele, à pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. **5.2.3.** Por fim, os membros efetivos do Conselho de Administração da Companhia solicitaram fosse acionada a Diretoria da Companhia para que, investida dos necessários poderes em conformidade com a reeleição ora aprovada, tomasse as medidas necessárias para ver registrada e publicada a presente ata ora lavrada, a fim de que as decisões aqui tomadas passem a ter seus efeitos oponíveis perante terceiros, assim como para que se revista de todas as formalidades legais exigidas pela Lei das S.A. **6. Encerramento:** Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata na forma de sumário dos fatos ocorridos aprovada pelos presentes. **Mesa:** Daniel Lafer Matandos - Presidente - e Carolina de Farias Vilela - Secretária. **Conselheiros Presentes:** Sr. Christopher Wayne Jonathan Prowell; Sr. Eduardo Ricotta Torres Costa; Sr. Steven Mark Sonnenstein; Sra. Genevieve Maltais-Boisvert; Sr. Fernando Diez Viotti; Sr. Alexander Lasser Kelman e Sr. Brian Craig Giangianina. **Certifico que a presente é cópia fiel da ata lavrada em livro próprio, arquivado na Sede da Companhia.** São Paulo/SP, 29/05/2025. **Mesa:** Daniel Lafer Matandos - Presidente e Carolina de Farias Vilela - Secretária. **JUCESP** nº 230.148/25- 6 em 13/06/2025, Aloizio E. Soares Junior - Secretário Geral.



O JORNAL CERTIFICA
AS PUBLICAÇÕES LEGAIS
COM PONTUALIDADE E
TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO
AS NORMAS JURÍDICAS.
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

cenp Fórum de Autogestão da Mídia Publicitária | **ANJ** ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALIS | **abra legal** ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ABOGADOS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM JURISPRUDÊNCIA LEGAL | **adjoribR** JORNAIS DO INTERIOR





Ética e Integridade



100 Colunas e Uma Jornada Transformadora



Quando comecei a escrever sobre Compliance, minha intenção era compartilhar conhecimento e experiências que pudessem ajudar você, profissional dedicado a construir um ambiente corporativo mais ético e transparente. Hoje, ao completar 100 Colunas publicadas, percebo que esta jornada se transformou em algo muito maior.

Agradeço especialmente a você, leitor, que acompanhou cada reflexão sobre os desafios e transformações em nossa área. Sua dedicação em implementar e aprimorar programas de integridade tem sido inspiradora. Aos profissionais de Compliance, meu reconhecimento pelo trabalho incansável em promover a ética nos negócios.

Ao longo destes artigos, abordamos temas fundamentais como o impacto da Operação Lava-Jato, que revolucionou a maneira como as empresas brasileiras encaram a conformidade. Discutimos os desdobramentos do caso Americanas, um exemplo contundente sobre a importância da governança corporativa e o perigo do “governance washing”.

A tecnologia ganhou destaque em nossas discussões, desde a implementação da LGPD em grupos corporativos de WhatsApp até o papel transformador do Chat-GPT nos canais de denúncia. Você acompanhou análises sobre os dilemas éticos das apostas digitais e os desafios da integridade nas novas tecnologias.

Demos atenção especial à evolução do papel do Compliance Officer, mapeando suas principais atribuições e desafios. Compartilhamos experiências sobre a implementação de programas de integridade e a importância do “tom que vem do topo” na construção de uma cultura ética.

A diversidade e inclusão também estiveram presentes em nossas discus-

sões, com análises sobre políticas de equidade de gênero e o Programa Emprega + Mulheres. Afinal, como destacamos em um dos artigos, sem igualdade não há integridade.

O combate à corrupção na saúde, tema que ganhou ainda mais relevância nos últimos anos, foi abordado sob diferentes perspectivas, evidenciando como práticas antiéticas podem ter consequências devastadoras para a sociedade.

Ao revisitar estes temas, fica claro que o Compliance transcende o cumprimento de normas. É um compromisso com a construção de um ambiente empresarial mais íntegro e sustentável.

Você, que esteve presente nesta jornada, sabe que ainda há muito trabalho pela frente. Os desafios se renovam, as tecnologias evoluem, mas nosso compromisso com a ética e a transparência permanece inabalável.

Seguiremos juntos nesta missão de fortalecer a cultura de integridade nas organizações brasileiras. Porque cada Coluna escrita, cada reflexão compartilhada, cada prática implementada nos aproxima do objetivo de construir um mercado mais ético e transparente.

Esta não é apenas a Coluna número 100. É uma celebração de nossa comunidade de profissionais comprometidos com a transformação do ambiente corporativo brasileiro. E você é parte fundamental desta história.

Vamos em frente, porque nossa jornada está apenas começando.

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 anti-lavagem de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

Um em cada quatro brasileiros já sofreu fraude bancária em 2024, segundo dados da idwall

Com 94% da população bancarizada, segurança digital se torna urgente enquanto Pix e bancos digitais dominam o mercado

O setor bancário brasileiro vive um momento de transformação acelerada, impulsionado pela digitalização e pela crescente demanda por serviços financeiros ágeis e seguros. Segundo o Estudo de Experiência Digital 2025 da idwall, líder em tecnologia de gestão de identidade, o país atingiu uma taxa de bancarização de 94% em 2024, com 1,27 bilhões de contas ativas e uma média de 6,4 contas por pessoa. Esse cenário coloca o Brasil como um dos líderes globais em inclusão financeira, superando países como Estados Unidos e Índia em contas per capita. No entanto, a expansão traz consigo desafios significativos, como o aumento de fraudes e a necessidade de equilibrar segurança com uma experiência digital satisfatória para o cliente.

O Pix se consolidou como o principal meio de pagamento do país, somando 29 bilhões de operações no primeiro semestre de 2024, de acordo com a FEBRABAN — um crescimento de 61% em relação ao mesmo período de 2023. O sucesso do sistema também teve impacto direto no PIB brasileiro: segundo a ACI Worldwide, o Pix gerou um incremento de US\$ 24,6 bilhões em 2023. Outro avanço importante no setor financeiro é o Open Finance, que completa quatro anos em 2025 e já acumula mais de 60 milhões de consentimentos. O dado reflete a crescente demanda dos consumidores por serviços financeiros personalizados e integrados.

Apesar desses avanços, o cenário de fraudes é preo-



A preferência por bancos digitais continua crescendo, com três em cada cinco novas contas abertas em instituições desse tipo. O Nubank lidera o mercado, presente em 52,29% das carteiras dos respondentes, seguido por PicPay e Itaú.

cupante. De acordo com a ACI Worldwide, R\$ 10,1 bilhões foram perdidos nos últimos dois anos, com o Pix sendo um dos principais alvos. Em 2024, 24,75% dos entrevistados afirmaram ter sido vítimas de golpes — um aumento de 13,05 pontos percentuais em comparação com 2023.

A preferência por bancos digitais continua crescendo, com três em cada cinco novas contas abertas em instituições desse tipo. O Nubank lidera o mercado, presente em 52,29% das carteiras dos respondentes, seguido por PicPay e Itaú. No entanto, os bancos tradicionais ainda dominam como contas principais, especialmente entre quem recebe salário (81,91% dos casos). A segurança é o fator mais relevante na escolha de uma instituição financeira, citada por 67,69% dos entrevistados, seguida por praticidade (49,75%) e variedade de produtos (48,26%). Por outro lado, atendimento

ruim (33,85%) e problemas de segurança (33,51%) são os principais motivos para troca de banco.

A experiência do cliente no ambiente digital também foi analisada em profundidade. A abertura de contas, por exemplo, é um processo crítico: 51,43% dos usuários preferem um cadastro rápido, enquanto 42,76% reclamam da lentidão e de falhas em validações biométricas. Além disso, a percepção de segurança varia conforme o método de autenticação: senhas e biometria facial são consideradas as mais seguras, mas também as que demandam maior esforço. Apesar disso, 93,62% dos clientes avaliam suas instituições como seguras ou muito seguras, embora 23,62% tenham enfrentado bloqueios de conta ou cartão em 2024.

No que diz respeito à satisfação, os bancos digitais se destacam, com 94,66% de avaliações positivas, contra

91,84% dos tradicionais. A oferta de produtos é um diferencial: Pix e seguros são os serviços mais valorizados, presentes em 100% das instituições analisadas. Contudo, a contratação de empréstimos ainda é vista como o processo menos satisfatório e seguro, refletindo a necessidade de melhorias nessa área. A acessibilidade também é um ponto de atenção: enquanto 81,80% dos clientes de bancos tradicionais consideram suas instituições adaptadas para pessoas com deficiência, esse índice cai para 71,77% nos digitais.

O estudo ainda revela que os brasileiros estão cada vez mais conectados: 76,08% acessam seu banco principal pelo menos uma vez por semana, sendo o celular o dispositivo preferido para transações (90,5% dos casos). No entanto, a preferência por atendimento humano cresceu 12,83 pontos percentuais em 2024, sinalizando que, mesmo em um mundo digital, a interação pessoal ainda é valorizada.

Em resumo, o Brasil vive um momento de maturidade no setor financeiro, com digitalização e inclusão em alta, mas os desafios persistem. A segurança precisa ser reforçada, os processos devem ser mais ágeis e a experiência do cliente requer atenção constante. Como destacado pela idwall, a integração de soluções tecnológicas e a gestão eficiente de identidade são fundamentais para construir confiança e garantir que o país continue na vanguarda da transformação digital bancária.

Minoria buscou negociar um aumento salarial, revela pesquisa

Levantamento revela que apenas 35% tentaram um acordo e, desse total, apenas 11% conseguiram aumento. Uma pequena parcela de profissionais brasileiros buscou negociar um aumento salarial no último ano. É o que aponta o estudo global Talent Trends, da Michael Page, uma das maiores consultorias especializadas em recrutamento de executivos. De acordo com a pesquisa, 65% não tentaram negociar um aumento salarial enquanto apenas 35% dos colaboradores do Brasil buscaram um acordo para incrementar seus rendimentos. Desse total, 24% não obtiveram sucesso e apenas 11% conseguiram aumento. A taxa de sucesso é inferior às médias da América Latina (12%) e global (21%).

“O cenário de incertezas econômicas globais tem provocado desequilíbrios em toda a cadeia produtiva. Em momentos sensíveis como o que vivemos agora, é natural que as empresas adotem uma postura mais cautelosa, buscando equilíbrio em suas operações, e isso inclui a política de remuneração. Quando há mais dúvidas do que certezas, a tendência é que as negociações salariais se tornem mais conservadoras, muitas vezes sem

atender às expectativas dos profissionais. E no Brasil isso ficou mais claro ainda a partir da nossa pesquisa, mostrando que os aumentos salariais não avançaram na maior parte dos casos.” analisa Ricardo Basaglia, CEO da Michael Page no Brasil.

Os dados fazem parte da pesquisa global Talent Trends 2025, um dos estudos mais abrangentes sobre profissionais e o mercado de trabalho, realizado em novembro e dezembro de 2024, em 36 países. Ele conta com a participação de aproximadamente 50 mil profissionais em todo o mundo, que atuam em empresas de diferentes segmentos e portes. O objetivo desse levantamento é alinhar as diferentes expectativas de profissionais (salários competitivos, flexibilidade e aspectos da cultura organizacional) e empresas (que sofrem pressões externas de um mercado de trabalho dinâmico).

Busca por novos caminhos: prudência e estratégia

O relatório também investigou o comportamento profissional em relação à mobilidade: 47% dos profissionais brasileiros afirmaram estar

buscando ativamente uma nova oportunidade de trabalho, dado inferior à média da América Latina (52%) e do mundo (53%).

Satisfação e perspectivas profissionais

Quando questionados sobre sua satisfação com a remuneração atual, 55% dos entrevistados brasileiros declararam estar “bastante” ou “muito infelizes” com seus salários enquanto apenas 43% afirmaram estar satisfeitos – bastante ou muito felizes. Os 2% restantes não souberam ou não responderam.

“Há um novo padrão de cautela no ar. Muitos profissionais têm repensado seus próximos passos, priorizando segurança e estabilidade. Ao mesmo tempo, cresce a importância de um diálogo constante sobre reconhecimento e expectativas. Quando essa conexão falha, a motivação diminui e o risco de perder talentos aumenta. Remuneração não é apenas uma questão financeira, mas um pilar estratégico na relação entre pessoas e empresas. Manter essa ponte ativa é o que garante engajamento real e resultados sustentáveis”, relata o executivo.

Empreender no Brasil x EUA: diferenças, oportunidades e caminhos possíveis

Com mais de 15 anos de experiência na área de vendas e trade marketing de grandes empresas como Coca-cola e Heineken e atualmente como head de operações da Polar Shake, franquia de milk-shakes gourmets com sede na Flórida — tive a oportunidade de vivenciar de perto as diferenças entre empreender no Brasil e nos Estados Unidos

Esse percurso, que culminou na fundação da nossa consultoria de franchising, um projeto construído em parceria com meu marido e sócio, Fernando Loureiro, nos permite ajudar marcas a se estabelecerem de forma sólida e estratégica em ambos os países.

A comparação entre os dois mercados é inevitável e, longe de ser um exercício de crítica, é uma forma de ampliar o olhar sobre as oportunidades e os cuidados necessários para quem deseja empreender além das fronteiras. Quando comparamos dois mercados tão relevantes quanto o brasileiro e o americano, percebemos diferenças significativas que vão muito além da economia. Questões culturais, burocráticas e até jurídicas moldam maneiras distintas de começar e gerir um negócio em cada país.

Embora o Brasil seja um terreno fértil para a criatividade e para o espírito empreendedor – vide o crescimento das microempresas e das startups nos últimos anos – os Estados Unidos oferecem um ambiente que pode ser mais ágil e estruturado para quem deseja empreender, especialmente para brasileiros que buscam internacionalização.

Burocracia, tributos e contratação: onde os caminhos se diferenciam

Um dos pontos de maior contraste está no processo de abertura e manutenção de empresas. Nos Estados Unidos, empreender costuma ser mais rápido e menos burocrático. Os trâmites legais e tributários seguem uma lógica simplificada, com regras mais previsíveis e menos camadas de impostos. Isso permite que o empreendedor foque mais na operação e crescimento do negócio do que na gestão de complexidades fiscais.

Outro fator relevante está no modelo de contratação. Enquanto no Brasil os encargos trabalhistas – como FGTS, INSS e tributos atrelados à CLT – acabam elevando o custo de manter uma equipe, nos EUA é comum que as contratações sejam feitas por hora, sem vínculo empregatício, o que torna o processo mais flexível e menos oneroso.

Mas é importante lembrar: essa diferença não é sinônimo de facilidade, e



sim de estrutura diferente. O sistema americano exige rigor com prazos, organização documental e respeito absoluto às leis locais.

Há também aspectos culturais que impactam diretamente na forma de empreender. Os Estados Unidos possuem uma cultura de maior tolerância ao risco, valorizando inovação, escalabilidade e agilidade. Ideias novas são, muitas vezes, incentivadas mesmo que não deem certo de imediato – o famoso “fail fast, learn faster” (falhe rápido, aprenda mais rápido).

Além disso, o ambiente corporativo americano preza por objetividade, pontualidade e comunicação direta, o que exige do empreendedor brasileiro uma adaptação comportamental. A informalidade e a flexibilidade que muitos negócios cultivam no Brasil podem não encontrar o mesmo espaço por lá.

Dicas para quem deseja empreender nos EUA

Se você pensa em expandir seus negócios para o território americano ou começar um novo projeto por lá, algumas orientações são essenciais:

- Pesquise o estado ideal para o seu negócio. Cada estado americano tem regras próprias, com impostos, licenças e incentivos diferentes.
- Conte com suporte contábil e jurídico local. Ter profissionais especializados e familiarizados com a legislação americana evita surpresas e garante que seu negócio esteja em conformidade.

Esteja atento ao visto adequado. É fundamental entrar nos EUA com o visto correto para empreender legalmente.

Adapte-se à cultura local. Além do inglês, é importante compreender os códigos de conduta nos negócios. Pequenos detalhes fazem grande diferença.

Considere modelos consolidados. Franquias podem ser um caminho seguro e estruturado para quem quer empreender com menos riscos, já que oferecem suporte completo e um modelo testado.

Empreender nos Estados Unidos exige preparo, disciplina e adaptação. O mercado é competitivo e exige que o produto ou serviço tenha qualidade real e valor diferenciado. O domínio do inglês é um fator decisivo para comunicação e negociação, e isso pode ser uma barreira inicial para alguns.

Mas com planejamento estratégico e orientação correta, a experiência pode ser extremamente enriquecedora e promissora. Muitos brasileiros têm construído trajetórias de sucesso no país, contribuindo com inovação, criatividade e visão empreendedora.

No fim das contas, empreender fora não é apenas uma decisão econômica — é também uma escolha de vida. E como toda jornada, vale mais quando feita com consciência, coragem e preparação.

(*) Head de operações da Polar Shake, franquia de milk-shakes gourmets com sede na Flórida.

Erros invisíveis, prejuízos reais

Paulo Souza (*)

Quando se fala de passivos trabalhistas, a maioria das empresas ainda trata o tema como uma urgência pontual — uma ação judicial que surge de repente, um fechamento de balanço apertado, ou uma negociação de última hora

Que poucas organizações percebem é que esse comportamento reativo pode custar caro, e não apenas financeiramente: os riscos se estendem ao planejamento estratégico e até à reputação corporativa.

Transformar a revisão de passivos em uma prática contínua é uma decisão de governança. A análise técnica especializada permite não só identificar com precisão as obrigações reais da empresa, como também antecipar distorções que, se ignoradas, geram prejuízos significativos.

Na base de boa parte dos problemas está a fragilidade nos cálculos apresentados. É comum encontrar distorções como a aplicação incorreta de índices de correção, falhas na apuração de horas extras, verbas indevidas incluídas sem respaldo legal ou interpretações equivocadas das decisões judiciais. Quando não há uma revisão criteriosa, esses erros se acumulam, inflando os valores devidos e minando a estratégia de defesa.

A atuação de um especialista em cálculos judiciais é fundamental nesse processo. Mais do que revisar contas, esse profissional atua como um parceiro estratégico, detectando inconsistências, ajustando erros e oferecendo uma visão clara e técnica aos advogados e gestores. Isso fortalece não apenas as defesas judiciais, mas também as propostas de acordo, que passam a ser baseadas em dados reais, não em suposições.

Esse cuidado é ainda mais relevante em setores com alta exposição trabalhista — como construção civil, logística, mineração e varejo — onde a complexidade das relações de trabalho aumenta o risco de equívocos. Nesses casos, regimes de contratação variados, alta rotatividade e adicionais legais como insalubridade e periculosidade tornam os cálculos mais sensíveis a falhas.

A boa notícia é que a tecnologia já permite uma abordagem mais ágil e confiável. Ferramentas de automação, inteligência de dados e relatórios em BI (Business Intelligence) oferecem aos gestores uma visão integrada dos riscos, possibilitando decisões mais seguras e rápidas. É possível acompanhar não só os valores de cada processo, mas também identificar padrões, gargalos e oportunidades de melhoria.

Um caso emblemático ilustra bem esse potencial: uma empresa do setor de tecnologia acumulava provisões trabalhistas elevadas, que travavam seus investimentos. Com uma revisão detalhada de cerca de 700 processos em três meses, foram identificadas distorções, reclassificados riscos e ajustadas as provisões — o que resultou numa redução de R\$ 30 milhões. Além do alívio imediato no balanço, a ação reforçou a governança e possibilitou um reposicionamento jurídico e estratégico.

Revisar passivos não é apenas uma questão contábil: é uma medida de inteligência corporativa. Quando técnica, tecnologia e planejamento caminham juntos, a empresa não só reduz riscos e custos, como transforma incertezas jurídicas em oportunidades de gestão eficiente.

(*) Sócio da área de Cálculos Judiciais da Bernhoeft.

Mercado em silêncio: o que o Quiet Hiring revela sobre a resposta das empresas ao Quiet Quitting

Enquanto profissionais fazem o mínimo para preservar o bem-estar, empresas respondem com estratégias silenciosas para preencher lacunas sem contratar. Se, em 2022, o mundo corporativo se viu de frente para um fenômeno de quiet quitting, no qual seus colaboradores simplesmente paravam de ir além do mínimo no trabalho, em 2025 será a vez das empresas agirem de maneira igualmente discreta: o quiet hiring. É o que acontece se essas duas forças agirem internamente na mesma organização?

De acordo com Thomas Costa, Chief of Growth do Infojobs e porta-voz do Pandapé, o software de RH mais usado na América Latina, “o que vemos é um duelo silencioso dentro das empresas. De um lado, os profissionais dizem ‘não vou mais trabalhar em excesso pelo mesmo reconhecimento’; do outro, as empresas dizem ‘então vamos redistribuir as funções sem contratar mais pessoas’”.

Famoso por uma primeira viralização no TikTok e depois pela análise de consultorias como a Gallup, o quiet quitting diz respeito ao comportamento de um profissional em cumprir o estritamente necessário em sua função e não se comprometer com mais do que isso. Um estudo feito localmente pela própria Gallup mostra que, em 2023, mais da metade dos trabalhadores norte-americanos se enquadrava nessa descrição.

“Na prática, o profissional não se demite, mas se desengaja emocionalmente. Ele cumpre horários, faz o que é pedido, mas sem vontade. No Brasil, esse comportamento tem sido mais frequente entre gerações como os millennials e a geração Z, que passaram a priorizar qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Eles buscam ambientes mais saudáveis e não querem mais se sacrificar por promessas vagas de crescimento”, explica Thomas.

E o que seria o quiet hiring, por outro lado?

Enquanto isso, empresas com orçamento apertado e dificuldades para atrair talentos têm adotado a prática do quiet hiring, ou “contratação silenciosa”. A estratégia consiste em promover colaboradores para novas funções, terceirizar atividades ou, temporariamente, direcionar a equipe atual para absorver novas demandas sem a abertura de novas vagas.

Segundo relatório da Gartner, 1 em cada 5 líderes de RH afirmou que o quiet hiring já é uma estratégia utilizada para contornar gaps de habilidades. “Em vez de contratar, muitas empresas preferem utilizar o que já têm: promovem internamente, sobrecarregam alguns times, terceirizam funções. Às vezes, é uma oportunidade; outras, acaba se tornando uma sobrecarga velada”, avalia Thomas Costa.

Conflito silencioso ou oportunidade de reconexão?

O risco, para o executivo, é o desalinhamento das expectativas. “Quando o colaborador está em quiet quitting e a empresa em quiet hiring, o cenário é uma bomba-relógio: um lado espera menos, enquanto o outro exige mais. Isso resulta em frustração, performance abaixo do esperado e aumento de turnover.”

Para evitar esse choque, Thomas aponta que a chave está na transparência e na escuta organizacional ativa. “Empresas que comunicam claramente seus desafios e envolvem os colaboradores nas decisões transformam o quiet hiring em uma valorização interna, e não em uma imposição”, destaca.

O especialista destaca três rodas essenciais para lidar com essas tendências de maneira estratégica:

- **Rever constantemente os escopos de trabalho:** “ninguém pode acumular funções sem trazer resultados claros em contrapartida.”
- **Criar planos de carreira e desenvolvimento efetivos:** “o colaborador precisa compreender o que ganha ao se engajar no presente e nas futuras movimentações.”

Se o quiet quitting é um pedido silencioso de limites e o quiet hiring uma resposta silenciosa à escassez de talentos, o futuro do trabalho clama por mais diálogo e muito menos improvisto.

“O colaborador não quer que o herói seja invisível. A empresa não pode viver de sobrecarga planejada. O ponto de equilíbrio é dar propósito para os dois lados – e isso só se constrói com cultura, comunicação e liderança”, finaliza Thomas.



Blue_Planet_Studio_CANVA



A adoção de biometria explodiu no Brasil nos últimos anos – 82% dos brasileiros já utilizam alguma tecnologia biométrica para autenticação, impulsionada pela conveniência e pela busca por mais segurança nos serviços digitais. Seja no acesso a bancos via reconhecimento facial ou no uso de impressão digital para autorizar pagamentos, a biometria virou o “novo CPF” em termos de identificação pessoal, tornando processos mais rápidos e intuitivos.

Sylvio Sobreira Vieira (*)

Porém, uma onda crescente de fraudes tem exposto os limites dessa solução: somente em janeiro de 2025, foram registradas 1,24 milhão de tentativas de fraude no Brasil, um aumento de 41,6% em relação ao ano anterior – o equivalente a uma tentativa de golpe a cada 2,2 segundos. Grande parte desses ataques mira justamente os sistemas de autenticação digital. Dados da Serasa Experian mostram que em 2024 as tentativas de fraude contra bancos e cartões cresceram 10,4% em relação a 2023, representando 53,4% de todas as fraudes registradas no ano.

Se não tivessem sido evitadas, essas fraudes poderiam ter causado um prejuízo estimado em R\$ 51,6 bilhões. Esse aumento reflete uma mudança de cenário: os golpistas estão evoluindo suas táticas mais rápido do que nunca. Segundo uma pesquisa da Serasa, metade dos brasileiros (50,7%) foi vítima de fraudes digitais em 2024, um salto de 9 pontos percentuais em relação ao ano anterior, e 54,2% dessas vítimas sofreram prejuízo financeiro direto.

Outra análise aponta um aumento de 45% nos crimes digitais em 2024 no país, com metade das vítimas sendo efetivamente ludibriadas pelos golpes. Diante desses números, a comunidade de segurança questiona: se a biometria prometia proteger usuários e instituições, por que os fraudadores parecem estar sempre um passo à frente?

Golpes driblam reconhecimento facial e digital

Parte da resposta está na criatividade com que as quadrilhas digitais contornam os mecanismos biométricos. Nos últimos meses, surgiram casos emblemáticos. Em Santa Catarina, um grupo fraudulento lesou pelo menos 50 pessoas obtendo clandestinamente dados de biometria facial de clientes – um funcionário de telecomunicações simulou vendas de linhas telefônicas para capturar selfies e documentos dos clientes, usando esses dados depois para abrir contas bancárias e contrair empréstimos em nome das vítimas.

Em Minas Gerais, criminosos foram além: fingiram ser entregadores dos Correios para coletar impressões digitais e fotos de moradores, com o objetivo expresso de burlar a segurança de bancos. Ou seja, os golpistas não só atacam a tecnologia em si, mas também exploram a engenharia social – induzindo pessoas a entregarem seus próprios dados biométricos sem perceber. Especialistas alertam que mesmo sistemas considerados robustos podem ser enganados.

O problema é que a popularização da biometria criou uma falsa sensação de segurança: os usuários presumem que, por ser biométrica, a autenticação é infalível.

Em instituições com barreiras menos rigorosas, golpistas conseguem êxito usando meios relativamente simples, como fotos ou moldes para imitar características físicas. O chamado “golpe do dedo de silicone”, por exemplo, tornou-se conhecido: criminosos colam películas transparentes



Sylvio Sobreira Vieira

em leitores de digitais de caixas eletrônicos para roubar a impressão do cliente e depois criam um dedo falso de silicone com aquela digital, realizando saques e transferências indevidas. Bancos afirmam já empregar contramedidas – sensores capazes de detectar calor, pulsação e outras características de um dedo vivo, inutilizando moldes artificiais.

Ainda assim, casos isolados desse golpe evidenciam que nenhuma barreira biométrica está totalmente a salvo de tentativa de burlar. Outro vetor preocupante é o uso de ardis de engenharia social para obter selfies ou exames faciais dos próprios clientes. A Federação Brasileira de Bancos (Febraban) soou o alarme para um novo tipo de fraude em que golpistas solicitam “selfies de confirmação” às vítimas sob falsos pretextos. Por exemplo, fingindo serem funcionários de banco ou do INSS, eles pedem uma foto do rosto “para atualizar cadastro” ou liberar um benefício inexistente – na verdade, usam essa selfie para se passar pelo cliente em sistemas de verificação facial.

Um simples descuido – como tirar uma foto atendendo ao pedido de um suposto entregador ou agente de saúde – pode fornecer aos criminosos a “chave” biométrica para acessar contas alheias.

Deepfakes e IA: a nova fronteira dos golpes

Se enganar pessoas já é uma estratégia muito utilizada, os criminosos mais avançados estão também enganando as máquinas. Aqui entram as ameaças de deepfake – manipulação avançada de voz e imagem por inteligência artificial – e outras técnicas de falsificação digital que tiveram um salto de sofisticação de 2023 para 2025.

Em maio passado, por exemplo, a Polícia Federal deflagrou a operação “Face Off” após identificar um esquema que fraudou cerca de 3 mil contas do portal Gov.br usando biometria facial falsa. O grupo criminoso

aplicava técnicas altamente sofisticadas para se passar por usuários legítimos na plataforma gov.br, que concentra o acesso a milhares de serviços públicos digitais.

Investigadores revelaram que os golpistas usavam uma combinação de vídeos manipulados, imagens alteradas por IA e até máscaras 3D hiper-realistas para enganar o mecanismo de reconhecimento facial. Em outras palavras, simulavam os traços faciais de terceiros – inclusive pessoas já falecidas – para assumirem identidades e acessar benefícios financeiros vinculados àquelas contas. Com movimentos artificiais de piscar olhos, sorrir ou virar a cabeça sincronizados perfeitamente, conseguiam até driblar a funcionalidade de liveness detection, que foi desenvolvida exatamente para detectar se há uma pessoa real diante da câmera.

O resultado foi o acesso indevido a valores que deveriam ser resgatados apenas pelos verdadeiros beneficiários, além da aprovação ilícita de empréstimos consignados no app Meu INSS usando essas identidades falsas. Esse caso expôs de forma contundente que sim, é possível burlar a biometria facial – mesmo em sistemas grandes e teoricamente seguros – quando se dispõe das ferramentas certas.

No setor privado, a situação não é diferente. Em outubro de 2024, a Polícia Civil do Distrito Federal conduziu a operação “DeGenerative AI”, desarticulando uma quadrilha especializada em invadir contas de bancos digitais por meio de apps de inteligência artificial. Os criminosos realizaram mais de 550 tentativas de invasão de contas bancárias de clientes, usando dados pessoais vazados e técnicas de deepfake para reproduzir a imagem dos correntistas e assim validar procedimentos de abertura de novas contas em nome das vítimas e habilitar dispositivos móveis como se fossem delas.

Estima-se que o grupo tenha conseguido movimentar cerca de R\$ 110 milhões em contas de pessoas físicas e jurídicas, lavando dinheiro de diversas origens, antes que a maioria das fraudes fosse barrada pelas auditorias internas dos bancos.

Para além da biometria

Para o setor bancário brasileiro, a escalada desses golpes de alta tecnologia acende um sinal de alerta. Os bancos investiram pesado na última década para migrar clientes para canais digitais seguros, adotando biometria facial e digital como barreiras contra fraude.

Entretanto, a recente onda de golpes sugere que depender exclusivamente da biometria pode não ser suficiente. Golpistas exploram falhas humanas e brechas tecnológicas para se passar pelos consumidores, e isso demanda com que a segurança seja pensada em múltiplos níveis e fatores de autenticação, não mais um único fator “mágico”.

Diante desse cenário complexo, especialistas convergem em uma recomendação: adotar autenticação multifator e abordagens multicamadas de segurança. Isso significa combinar diferentes tecnologias e métodos de verificação, de forma que, se um fator falhar ou for comprometido, outros impeçam a fraude. A própria biometria continua sendo peça importante – afinal, quando bem implementada com verificação de vida (liveness) e criptografia, dificulta bastante ataques oportunistas.

Porém, deve atuar junto com outros controles: senhas ou PINs de uso único enviados ao celular, análise de comportamento do usuário – a chamada biometria comportamental, que identifica padrões de digitação, uso do aparelho e pode soar o alarme ao notar um cliente “agindo diferente do normal” –, e monitoramento inteligente de transações.

Ferramentas de IA também estão sendo usadas a favor dos bancos, identificando sinais sutis de deepfake em vídeos ou vozes – por exemplo, analisando frequências de áudio para detectar vozes sintéticas ou procurando distorções visuais em selfies.

No fim das contas, a mensagem que fica para os gestores bancários e profissionais de segurança da informação é clara: não existe bala de prata. A biometria trouxe um patamar superior de segurança em comparação com senhas tradicionais – tanto que os golpes migraram em boa parte para enganar as pessoas, não mais quebrar algoritmos.

Contudo, os fraudadores estão explorando cada brecha, seja humana ou tecnológica, para frustrar os sistemas biométricos. A resposta adequada envolve tecnologia de ponta em constante atualização e monitoramento proativo. Só quem conseguir evoluir suas defesas na mesma velocidade em que surgem novos golpes estará apto a proteger plenamente seus clientes na era da inteligência artificial maliciosa.

(*) CEO & Head Consulting da SVX Consultoria.



Melpomenem_CANVA